

# Gute Fehler, *schlechte Fehler*

Eine repräsentative Studie zur Einstellung der deutschen Bevölkerung gegenüber unternehmerischem Scheitern  
August 2015 – Andreas Kuckertz, Christoph Mandl und Martin P. Allmendinger

UNIVERSITÄT HOHENHEIM



Karl Schlecht  
Stiftung

**FGF** e.V.  
Entrepreneurship • Innovation • Mittelstand

**Fotos**

Titelseite: ra2 studio (fotolia.de)

Seite 4 –6: Mit freundlicher Genehmigung der jeweiligen Personen, Lencke Steiner: DIE JUNGEN UNTERNEHMER,

Anne Kreuz Fotografie

Seite 10: Nomad Soul (fotolia.de)

Seite 19: Syda Productions (fotolia.de)

Seite 26: kantver (fotolia.de)

Seite 29: Sergey Nivens (fotolia.de)

Seite 30, 31, 32: FOTOGRAFIE FELIX PILZ

Letzte Seite: ra2 studio (fotolia.de)

**Design und Layout**

STANDARD CODE

[www.standard-code.de](http://www.standard-code.de)

**Copyright**

Die vorliegende Studie umfasst die wesentlichen Ergebnisse einer Erhebung des Lehrstuhls für Unternehmensgründungen und Unternehmertum der Universität Hohenheim. Die Erhebung wurde durch die Karl Schlecht Stiftung als Wissenschaftsprojekt gefördert, inhaltlich verantwortlich sind allein die Autoren. Die Nutzung der Inhalte und Darstellungen in Trittdokumenten bedarf der korrekten Zitierung.

**Zitierung**

Kuckertz, Andreas; Mandl, Christoph; Allmendinger, Martin (2015). Gute Fehler, schlechte Fehler – wie tolerant ist Deutschland im Umgang mit gescheiterten Unternehmern? Stuttgart: Universität Hohenheim. Online verfügbar unter [www.neue-unternehmerkultur.de](http://www.neue-unternehmerkultur.de)

**Kontakt**

Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz  
Universität Hohenheim  
Institut für Marketing & Management  
Lehrstuhl für Unternehmensgründungen  
und Unternehmertum (Entrepreneurship)

Wollgrasweg 49  
D – 70599 Stuttgart  
Tel 0711 / 459 – 24821  
<https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/>

# Unternehmerisches Scheitern in den Medien

„Bei Berlins Startups ist die **Party vorbei**“

WirtschaftsWoche Online, 13.02.2014

„Die Fehlerkultur in Firmen ist **mangelhaft**“

Hamburger Abendblatt, 13.09.2014

„Warum bei vielen Gründern das **Scheitern**

**programmiert ist**“

Focus Online, 25.01.2015

„Große Klappe,  
**wenig Schneid**“

Süddeutsche Zeitung Online, 26.01.2015

„Wenn man scheitert, ist man  
sich **Spott und Häme** sicher“

gruenderszene.de, 02.02.2015

„Wer wagt,  
**verliert**“

Zeit Online, 19.02.2015

„Das **Stigma** des Scheiterns – Warum  
Unternehmer in Deutschland nie scheitern  
dürfen“

Focus Online, 01.03.2015

„100 Prozent Grupp: Scheitern  
**verdient keinen Applaus**“

WirtschaftsWoche Online, 03.03.2015

# Gliederung

|   |    |  |           |  |
|---|----|--|-----------|--|
| Statements zur Fehlerkultur   | 5  |  |           |  |
| Vorwort der Autoren   | 8  |  |           |  |
| Executive Summary   | 9  |  |           |  |
| Wie bewerten die Deutschen unternehmerisches Scheitern und Misserfolge allgemein? | 10 |  |           |  |
| • Wie stehen die Deutschen unternehmerischem Scheitern gegenüber?                 | 11 |  |           |  |
| • Existieren Unterschiede zwischen den Geschlechtern?                             | 12 |  |           |  |
| • Ist die Wahrnehmung unternehmerischen Scheiterns eine Frage des Alters?         | 13 |  |           |  |
| • Welche Rolle spielt der Bildungsstand?  | 14 |  |           |  |
|   |    | • Hat die berufliche Tätigkeit einen Einfluss auf die Wahrnehmung?                   | 15        |  |
|   |    | • Existieren Unterschiede in Bezug auf das verfügbare Einkommen?                     | 16        |  |
|   |    | • Wo ist die Toleranz in Deutschland am höchsten?                                    | 17        |  |
|   |    | <b>Wie wird Scheitern wahrgenommen?</b>  | <b>19</b> |  |
|   |    | • Haben gescheiterte Unternehmer eine zweite Chance verdient?                        | 20        |  |
|   |    | • Sollte man das Risiko des Scheiterns bei der Unternehmensgründung eingehen?        | 21        |  |
|   |    | • Sollte man Geschäftsbeziehungen zu Gescheiterten eingehen?                         | 22        |  |
|   |    | • Sollten erneute Vorhaben gescheiterter Unternehmer unterstützt werden?             | 23        |  |
|   |    | • Woran darf man scheitern? Woran eher nicht?  | 24        |  |
|   |    | <b>Was benötigt Deutschland für eine umfassende Kultur des positiven Scheiterns?</b> | <b>26</b> |  |
|   |    | • Deutschland braucht eine neue Unternehmerkultur                                    | 27        |  |
|   |    | • Was muss konkret getan werden?   | 28        |  |
|   |    | <b>Über die Autoren</b>  | <b>30</b> |  |

# Statements zur Fehlerkultur



„Warum Fehler gut sein können? Fehler sind der effektivste Weg, um dazulernen, sich menschlich zu bereichern und so zur eigenen Bildung beizutragen.“

Karl Schlecht  
Unternehmer und Stifter



„Das Scheitern und der Umgang damit formt unsere Persönlichkeit. Wenn wir es als Teil unseres Weges akzeptieren und daraus lernen, stärkt es uns. Mit jedem Fehler lernt man dazu. Gescheitert zu sein heißt doch auch, sich getraut zu haben, den Schritt zu gehen. Mich ärgert es immer, dass es bei uns keine Kultur des Scheiterns gibt. Wenn Gründer in Deutschland scheitern, werden sie von ihrem Umfeld oft verurteilt. Das ist absolut kontraproduktiv und nimmt vielen den Mut, den es braucht, um Unternehmer zu werden.“

Lencke Steiner  
Unternehmerin und Bundesvorsitzende des Verbandes DIE JUNGEN UNTERNEHMER



# Statements zur Fehlerkultur



„Jeder Mensch weiß aus eigener Erfahrung, dass man aus Fehlern oft viel mehr lernt als aus Erfolgen.“

Peter Witt

Universitätsprofessor und Präsident des Förderkreises Gründungsforschung e.V.



„Neid gegenüber erfolgreichen Unternehmern und Häme für gescheiterte Gründer speisen sich aus derselben Quelle. Nämlich der Suche nach Entschuldigungen dafür, keinen Mut zu haben, die eigenen Ideen und Lebensträume anzupacken. Deutschland täte eine Mentalitätsreform gut.“

Christian Lindner

Bundsvorsitzender der Freien Demokraten

# Statements zur Fehlerkultur



„Scheitern gehört zum Startup-Leben wie das Gegentor zum Fußball. Keiner mag es, keiner will es, aber wenn man daraus lernt, dann bringt es einen langfristig weiter auf dem Weg zum besseren Saisonziel.“

Tobias Kollmann

Universitätsprofessor und Vorsitzender des BMWi-Beirates „Junge Digitale Wirtschaft“



„Deutschland ist das Maschinenhaus der Welt: zu Hause in traditionellen Branchen mit Hidden Champions, die meist älter als 50 Jahre sind. Bei Gründungen und Gründerspirit liegen wir im Schlussfeld, bei Perfektion unserer etablierten Industrie weit vorne. Warum? Bildungssystem und Arbeitskulturen trimmen auf Optimierung und Effizienz. Wir brauchen aber wieder eine unternehmerische Experimentierkultur, in der Scheitern nicht nur erlaubt, sondern als nicht zu vermeidender Bestandteil echten Unternehmertums akzeptiert und auch geschätzt wird.“

Thomas Sattelberger

Topmanager

# Vorwort der Autoren

## Eine neue Gründerzeit durch eine neue Unternehmerrkultur

Ein wesentlicher Teil des deutschen Wohlstands beruht auf den Aktivitäten von Unternehmensgründern, die in den 1950er Jahren das deutsche Wirtschaftswunder möglich gemacht haben. Auch heute noch ist Deutschland die treibende ökonomische Kraft in Europa – fatalerweise jedoch oftmals in eher traditionellen Wirtschaftszweigen.

Wir zehren immer noch vom Fundament, das Unternehmensgründer vor Jahrzehnten erfolgreich gelegt haben. Digitalisierung und Globalisierung zwingen uns jedoch dazu, Bewährtes in Frage zu stellen. Jeden Tag versuchen sich Unternehmensgründer weltweit an der Etablierung potenziell weltverändernder, d.h. disruptiver Geschäftsmodelle. Diese Bühne gilt es zu besetzen und nicht den anderen zu überlassen.

Es ist ernüchternd, dass sich in internationalen Vergleichsstudien immer wieder herausstellt, dass viele Deutsche trotz Idee, Kompetenz und grundsätzlichem Interesse am Unternehmertum aufgrund des mit einer Unternehmensgründung einhergehenden Risikos auf die Umsetzung ihres Traums verzichten.

Es existiert eine ganz grundsätzliche Angst vor dem Scheitern. Dagegen hilft auch nicht, dass die Deutschen in den letzten Jahrzehnten ein durchaus positives Bild von Unternehmern und ihrer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands gewonnen haben.

Eine neue Unternehmerrkultur, die das Scheitern als Möglichkeit zum Lernen betrachtet und dies anderen auch zugesteht, anstatt sie zu stigmatisieren, benötigt als allererstes ein besseres Verständnis darüber, wie in der deutschen Gesellschaft unternehmerische Fehlschläge überhaupt bewertet werden. Wie positiv oder negativ stehen die Deutschen gescheiterten Unternehmern gegenüber? Gibt es akzeptable Begründungen für unternehmerisches Scheitern? Existieren Tabus?

An dieser Stelle setzt die Studie an. Wir zeichnen erstmals, basierend auf bevölkerungsrepräsentativen Daten, ein umfassendes Bild der Einstellung der Deutschen zu unternehmerischen Fehlschlägen. Die vorliegende Studie wurde im Zeitraum von Oktober 2014 bis März 2015 konzipiert und durchgeführt. Hierfür wurden 2.027 repräsentativ ausgewählte deutsche Bundesbürger im Alter von 18 bis 67 Jahren online über ein Panel befragt. Die Umfrageteilnehmer entsprechen dabei nach Geschlecht, Alter und Herkunft (Bundesland) dem deutschen Bevölkerungsdurchschnitt.

Der Fragebogen berücksichtigt zuerst eine Reihe von demographischen Merkmalen, wie das jeweilige Geburtsjahr, die Herkunft des Befragten auf Bundeslandebene, das Haushaltsnettoeinkommen, den Bildungsstand und die berufliche Tätigkeit. Darüber hinaus werden die Befragten mit unterschiedlichen Aussagen zum Thema des unternehmerischen Scheiterns konfrontiert sowie mit verschiedenen Gründen für unternehmerische Fehlschläge und wie sie diese wahrnehmen.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Einstellung der Deutschen nicht so schlecht ist, wie dies oftmals gerne propagiert wird. Trotzdem gibt es erheblichen Verbesserungsbedarf.

Zwar geben die Deutschen generell an, Fehlschlägen positiv gegenüber zu stehen, und sie erkennen auch an, wie wertvoll diese als Lernerfahrung sind. Gleichzeitig decken unsere Daten jedoch eine große Skepsis auf, mit gescheiterten Unternehmern geschäftlich in Beziehung zu treten. Speziell junge Menschen zeigen eine vergleichsweise positive und tolerante Haltung auf. Dieses enorme Potenzial muss frühzeitig erkannt, genutzt und über die nächsten Jahre und Jahrzehnte konsequent und dauerhaft aufrechterhalten werden. Auch lässt sich erkennen, dass diejenigen, die gewagt haben und gescheitert sind, dieses Erlebnis durchaus als wertvoll empfinden.

Die Ergebnisse geben daher trotz bestehender Probleme Anlass, positiv in die Zukunft zu blicken. Es gilt, weiterhin systematisch und umfassend an einer neuen Unternehmerrkultur in Deutschland zu arbeiten, wozu wir in dieser Studie eine Reihe von Vorschlägen machen. Die Chancen für eine neue Gründerzeit und einen positiveren Umgang mit Fehlern stehen gut – diese wird insbesondere durch die junge, weltoffene, gut ausgebildete und risikoaffine Generation etabliert werden.

Hohenheim, im August 2015

Andreas Kuckertz  
Christoph Mandl  
Martin P. Allmendinger



# Executive Summary

## Wie bewerten die Deutschen unternehmerisches Scheitern und Misserfolge allgemein?

- Die Einstellung zu allgemeinen Fehlschlägen ist positiver als zu unternehmerischen Misserfolgen.
- Männer beurteilen unternehmerisches Scheitern positiver.
- Jüngere beurteilen unternehmerische Fehlschläge positiver.
- Je höher der Schulabschluss, desto größer die Toleranz für unternehmerische Fehlschläge.
- Selbstständige haben das höchste Verständnis für unternehmerisches Scheitern.
- Die Toleranz gegenüber Scheitern steigt mit dem Einkommen.
- Im Nordosten Deutschlands ist die Toleranz für Scheitern am geringsten, in Bremen am höchsten.

## Wie wird Scheitern wahrgenommen?

- Eine deutliche Mehrheit ist für eine zweite Chance.
- Die vorherrschende Risikoaversion verhindert jedoch eine tolerantere Einstellung zum Scheitern.
- Befragte würden von Gescheiterten Waren eher nicht kaufen, eine Investition halten sie aber für vorstellbar.

## Woran darf man scheitern? Woran eher nicht?

- Einfach mal ausprobiert – wer dann scheitert, darf nicht auf Verständnis hoffen.
- Fehler, deren Gründe außerhalb des eigenen Einflusses liegen, werden eher akzeptiert.

## Was muss konkret getan werden?

- Die Sichtweise jedes Einzelnen muss sich verschieben von vereinfachendem Schwarz-Weiß-Denken (z.B. Erfolg haben vs. Scheitern) hin zu einem umfassenden Verständnis unternehmerischen Handelns (Ausprobieren, Versuchen, Wagen, Lernen, Testen).
- Das Thema tolerante und fehlerfreundliche Unternehmenskultur muss allgemein eine erhöhte Aufmerksamkeit in Politik, Wirtschaft und Medien erhalten und durch laufende und flächendeckende Kampagnen in der Öffentlichkeit verankert werden.
- Es müssen erfahrene und weniger erfolgreiche Personen den Mut aufbringen, sich mehr in die Öffentlichkeit einzuschalten, um ihre Geschichte zu erzählen.
- Es muss ein freiwilliges und gefördertes Gründerjahr für Schüler, Studierende oder Hochschulabsolventen in einer risikoreduzierten und experimentierfreundigen Umgebung geschaffen werden, um einen vereinfachten Einstieg in das Unternehmertum zu ermöglichen und positives Scheitern zu lernen.



**Wie bewerten die Deutschen unternehmerisches Scheitern und Misserfolge allgemein?**

# Wie stehen die Deutschen unternehmerischem Scheitern gegenüber?

Betrachtet man die generelle Einstellung der Deutschen zum Scheitern, so zeichnet sich ein positives Bild ab (Abbildung 1). Ein Drittel der befragten Bundesbürger äußert sich diesbezüglich positiv oder sogar sehr positiv. In der Summe erkennen knapp 80 % der befragten Deutschen Misserfolge ganz allgemein als potenzielle Quelle zur Selbstreflexion und Rückbesinnung an und akzeptieren, dass Misserfolg auf lange Sicht gesehen zu positiven Ergebnissen führen könne. Blickt man dagegen auf die Einstellung der Deutschen zu unternehmerischem Scheitern, ergibt sich ein deutlich getrübertes Bild. Nur 15,5 % der befragten Bundesbürger haben hier eine positive bzw. sehr positive Grundhaltung. 11,6 % der Befragten haben in Bezug auf unternehmerisches Scheitern sogar eine überwiegend negative Einstellung.

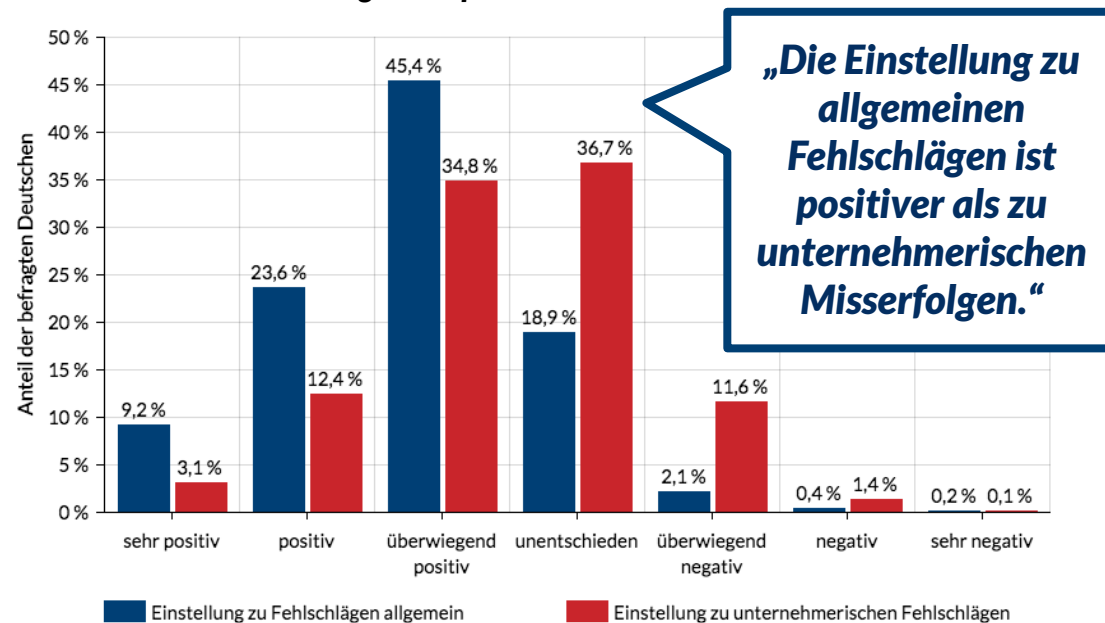
Die deutsche Gesellschaft kennzeichnet ganz offenkundig eine positive Grundhaltung zu Misserfolgen allgemein. Dabei stellt sich die Frage, warum sich dies nicht auch auf die Wahrnehmung und Einstellung gegenüber gescheiterten Unternehmern überträgt? Darauf soll im Folgenden näher eingegangen werden.

Um einen tieferen Einblick in die deutsche Fehlerkultur zu erlangen, wird für ausgewählte, sozio-demographische Merkmale die Abweichung vom Bundesdurchschnitt betrachtet.

Es wird unterschieden nach Geschlecht, Alter, Bildungsstand, aktuellem Beschäftigungsstand, Haushaltsnettoeinkommen sowie Bundesland. Zusätzlich wird auch die Verteilung der Einstell-

ungen zum unternehmerischen Scheitern einzelner Merkmale bestimmt. Zusammengefasst ergibt sich ein umfassendes Bild der deutschen Fehlschlagskultur.

**Abbildung 1: Die Einstellung der Deutschen zu Fehlschlägen im Allgemeinen und zu unternehmerischen Fehlschlägen im Speziellen**



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren

Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

# Existieren Unterschiede zwischen den Geschlechtern?

**Abbildung 2: Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Geschlechtern**

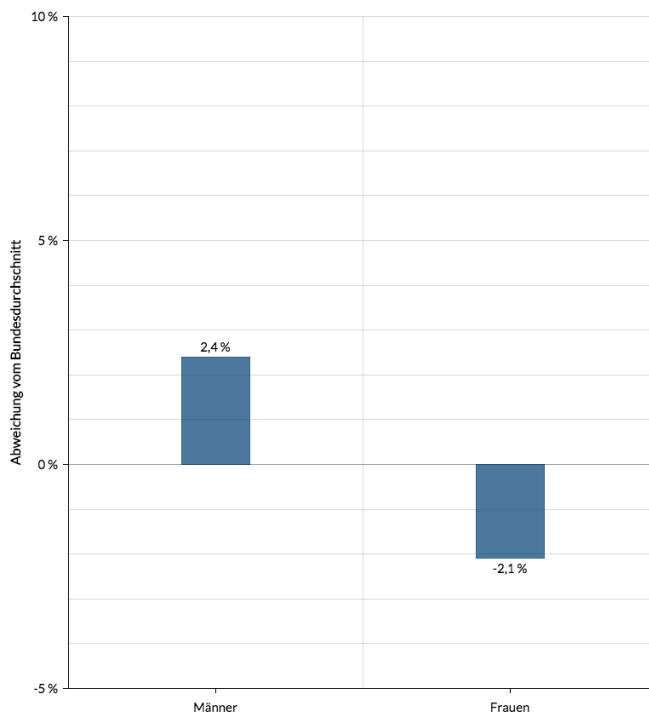
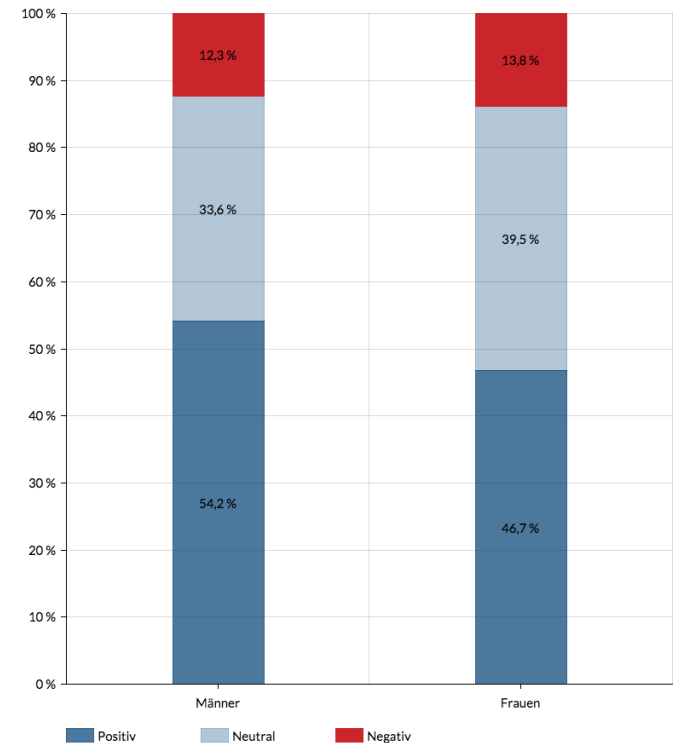


Abbildung 2 und 3 machen deutlich, wie Männer und Frauen unternehmerische Fehlschläge unterschiedlich bewerten. Während Männer positiv vom Durchschnitt aller Befragten abweichen (+ 2,4 %), zeigen Frauen eine tendenziell negativere Grundhaltung zu unternehmerischen Misserfolgen (- 2,1 %). So haben 54,2 % der männlichen Befragten eine positive Einstellung, Frauen im Vergleich dazu nur 46,7 %.

Auch hinsichtlich der negativen Einstellung zeigt sich, dass Männer (12,3 %) deutlich toleranter unternehmerischen Misserfolgen gegenüberstehen als Frauen (13,8 %). Die unterschiedliche Wahrnehmung unternehmerischen Scheiterns deutet auf eine geringere Fehlertoleranz auf Seiten der Frauen hin.

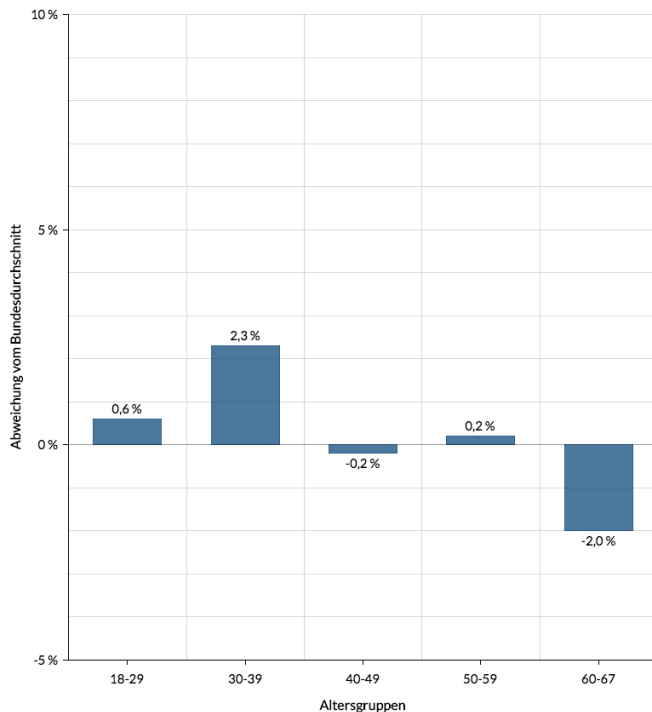
**„Männer beurteilen unternehmerisches Scheitern positiver.“**

**Abbildung 3: Verteilung der Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Geschlechtern**



# Ist die Wahrnehmung unternehmerischen Scheiterns eine Frage des Alters?

**Abbildung 4: Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Altersgruppen**



Auch hinsichtlich der Altersgruppen ergeben sich teils deutliche Abweichungen vom Bundesdurchschnitt (Abbildungen 4 und 5). Jüngere Altersgruppen zeigen eine deutlich positivere Einstellung zu unternehmerischen Misserfolgen als ältere Jahrgänge.

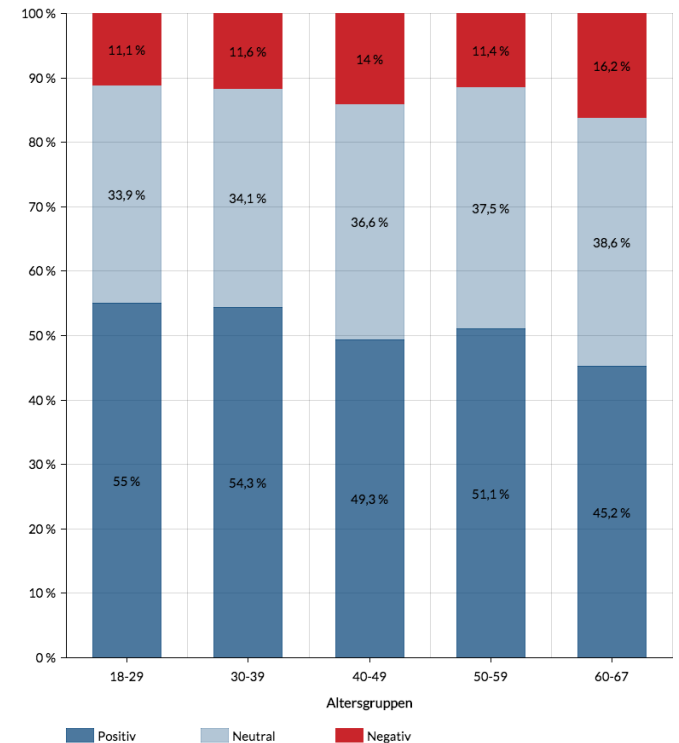
Während die 18- bis 29-Jährigen überwiegend positiv eingestellt sind (55,0 %) und auch insgesamt positiv vom Bundesdurchschnitt abweichen (+ 0,6 %), erscheinen insbesondere die 60- bis 69-Jährigen weniger tolerant gegenüber unternehmerischem Scheitern. So besitzen hier lediglich 45,2 % der Befragten in dieser Altersgruppe eine positive Grundhaltung zu unternehmerischen Misserfolgen, 16,2 % sind sogar negativ eingestellt.

In der Summe zeichnet sich eine deutliche Tendenz dazu ab, dass jüngere Bundesbürger im Hinblick auf unternehmerisches Scheitern positiver eingestellt sind als ältere Bundesbürger. Dies könnte ein Indiz für einen möglichen Kulturwandel sein.

**„Jüngere beurteilen unternehmerische Fehlschläge positiver.“**

n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren. Prozentzahlen sind Abweichungen vom Bundesdurchschnitt.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

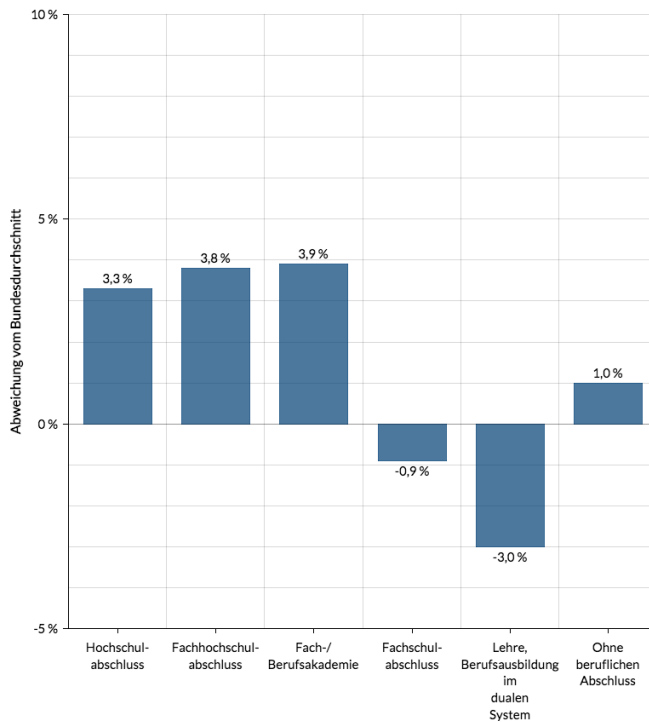
**Abbildung 5: Verteilung der Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Altersgruppen**



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

# Welche Rolle spielt der Bildungsstand?

**Abbildung 6: Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Bildungsstand**



Aus den Abbildungen 6 und 7 ist ganz allgemein eine Entwicklung erkennbar, dass die Toleranz gegenüber unternehmerischen Fehlschlägen mit höherem Bildungsabschluss zunimmt. So sind Bundesbürger mit einem Abschluss einer Fach- bzw. Berufsakademie oder einem Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss deutlich positiver eingestellt als Bürger mit einer abgeschlossenen Lehre bzw. Berufsausbildung im dualen System, einem Fachschulabschluss oder keinem berufsqualifizierenden Abschluss.

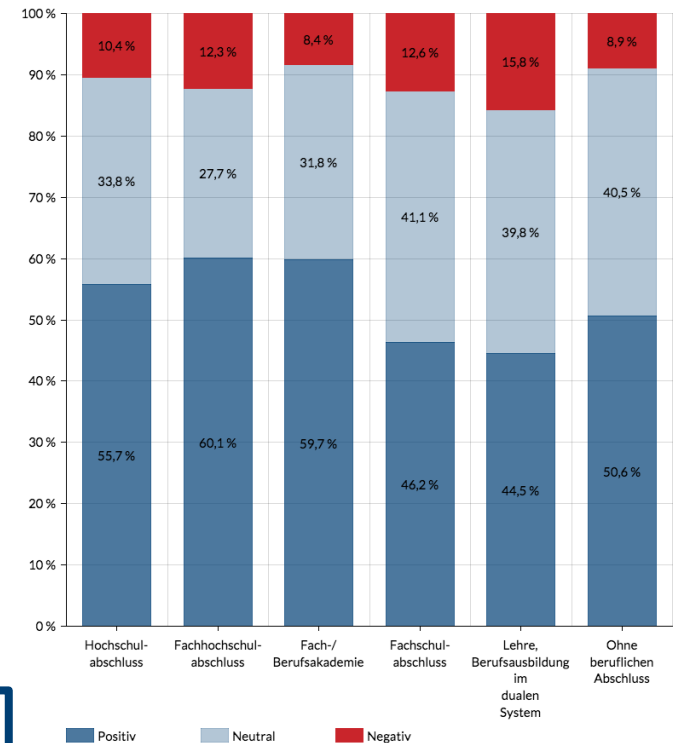
Insbesondere Personen mit einem Abschluss einer Fach- bzw. Berufsakademie weichen dabei positiv vom Durchschnitt aller in der Studie Befragten ab (+ 3,9 %) und zeigen überwiegend eine positive Grundhaltung gegenüber gescheiterten Unternehmern (59,7 %), wohingegen Personen mit einer abgeschlossenen Lehre bzw. einer Berufsausbildung im dualen System offenbar deutlich intoleranter gegenüber gescheiterten Unternehmern eingestellt sind. So besitzen hier lediglich 44,5 % der Befragten mit diesem Bildungsabschluss eine positive Grundhaltung zu unternehmerischen Misserfolgen, 15,8 % sind sogar negativ eingestellt.

**„Je höher der Schulabschluss, desto größer die Toleranz für unternehmerische Fehlschläge.“**

n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren. Prozentzahlen sind Abweichungen vom Bundesdurchschnitt.

Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

**Abbildung 7: Verteilung der Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Bildungsstand**

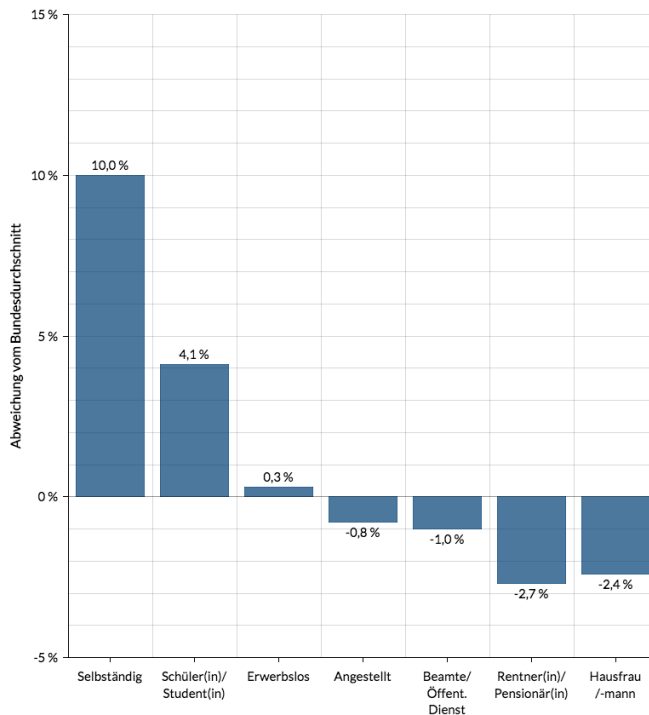


n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren. Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).



# Hat die berufliche Tätigkeit einen Einfluss auf die Wahrnehmung?

**Abbildung 8: Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach beruflicher Tätigkeit**



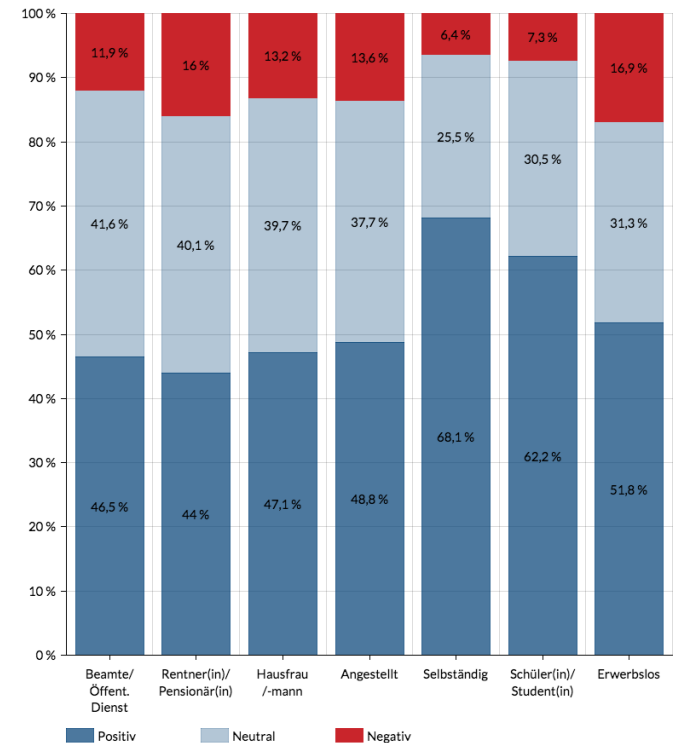
Auch hinsichtlich des aktuellen Beschäftigungsstandes der befragten Bundesbürger offenbaren sich Unterschiede in der Wahrnehmung und Einstellung zu unternehmerischen Misserfolgen (Abbildungen 8 und 9).

Während selbstständig Beschäftigte sowie Schüler(innen) und Student(inn)en positiv vom Bundesdurchschnitt abweichen (+ 10,0 % bzw. + 4,1 %), herrscht bei Beschäftigten im öffentlichen Dienst, Rentner/innen bzw. Pensionären/innen und Hausfrauen bzw. -männern eine überwiegend negative Einstellung zu unternehmerischem Scheitern vor. So besitzen beispielsweise nur 48,8 % der Angestellten eine positive Grundhaltung zu unternehmerischen Misserfolgen, 13,6 % sind hier überwiegend negativ eingestellt.

**„Selbstständige haben das höchste Verständnis für unternehmerisches Scheitern.“**

n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren. Prozentzahlen sind Abweichungen vom Bundesdurchschnitt.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

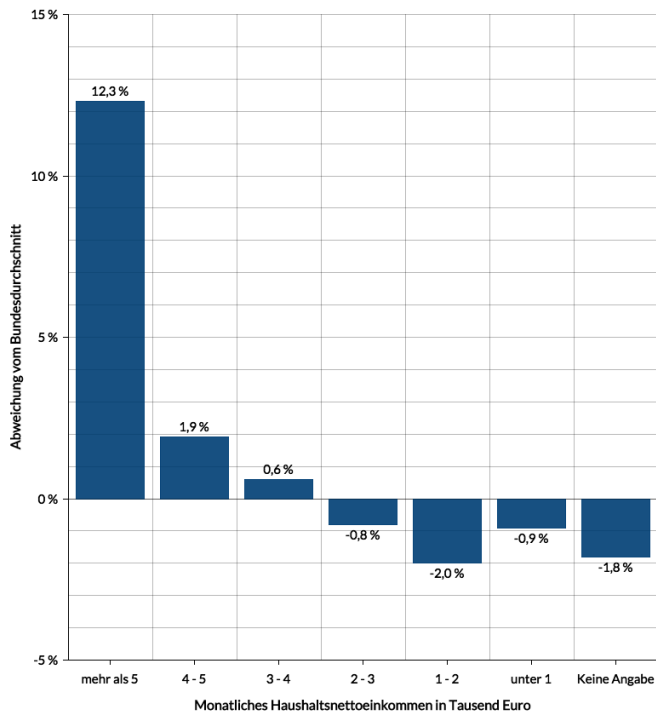
**Abbildung 9: Verteilung der Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach beruflicher Tätigkeit**



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

# Existieren Unterschiede in Bezug auf das verfügbare Einkommen?

**Abbildung 10: Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Einkommen**

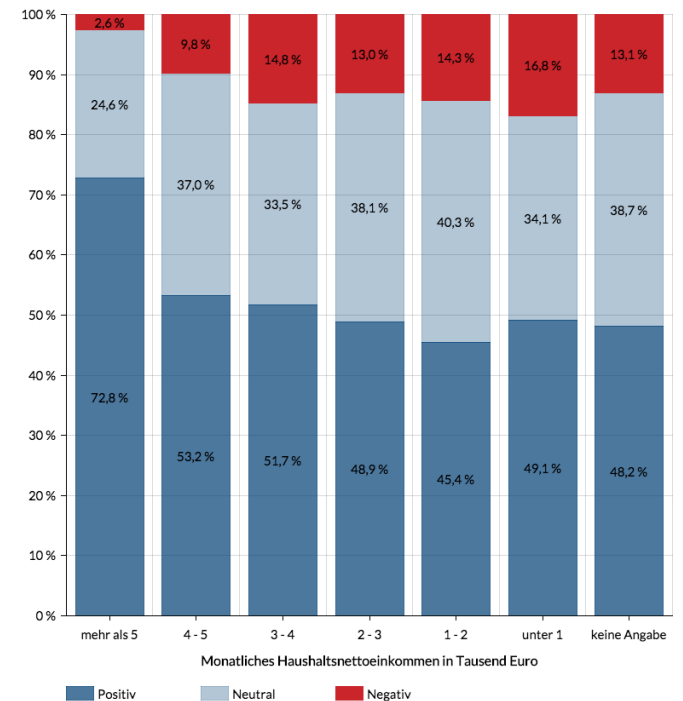


Durch die Abbildungen 10 und 11 ist ersichtlich, dass mit steigendem Einkommen auch die Akzeptanz gegenüber unternehmerischen Fehlschlägen zunimmt.

So besitzen Bundesbürger in der höchsten erfassten Einkommensklasse überwiegend eine positive Grundhaltung gegenüber gescheiterten Unternehmern (72,8 %) und weichen auch positiv vom Bundesdurchschnitt ab (+ 12,3 %), wohingegen Personen mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen zwischen € 1.000 und € 2.000 deutlich intoleranter gegenüber gescheiterten Unternehmern eingestellt sind. So besitzen hier lediglich 45,5 % der Befragten in dieser Einkommensklasse eine positive Grundhaltung zu unternehmerischen Misserfolgen, 14,3 % sind sogar negativ eingestellt.

**„Die Toleranz gegenüber Scheitern steigt mit dem Einkommen.“**

**Abbildung 11: Verteilung der Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Einkommen**



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren. Prozentzahlen sind Abweichungen vom Bundesdurchschnitt.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

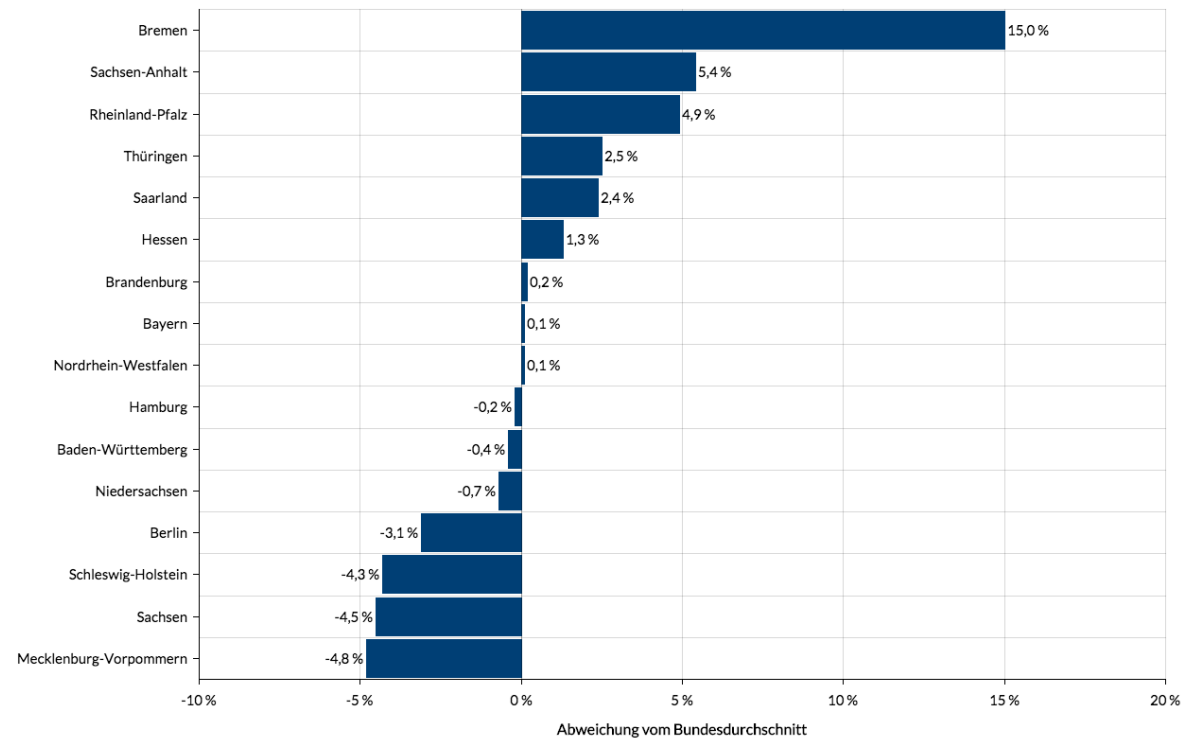
n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

# Wo ist die Toleranz in Deutschland am höchsten?

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung auf Bundeslandebene, ergeben sich teilweise deutliche Unterschiede in der Einstellung und Wahrnehmung unternehmerischer Fehlschläge. Interessanterweise zeichnet sich dabei bei Stadtstaaten keine klare Tendenz ab. Während in Bremen offenbar eine positive Haltung gegenüber unternehmerischen Misserfolgen vorherrscht (+ 15,0 %), wird Scheitern in Hamburg und Berlin tendenziell negativer wahrgenommen als im Schnitt aller Bundesländer (- 0,2 % bzw. - 3,1 %). Wie aus den Abbildungen 12 und 13 zu entnehmen ist, erscheint die Mitte Deutschlands besonders positiv eingestellt, wohingegen insbesondere der Nordosten deutliche Vorbehalte gegenüber gescheiterten Unternehmern zeigt.

**„In Bremen ist das Verständnis für unternehmerisches Scheitern am höchsten.“**

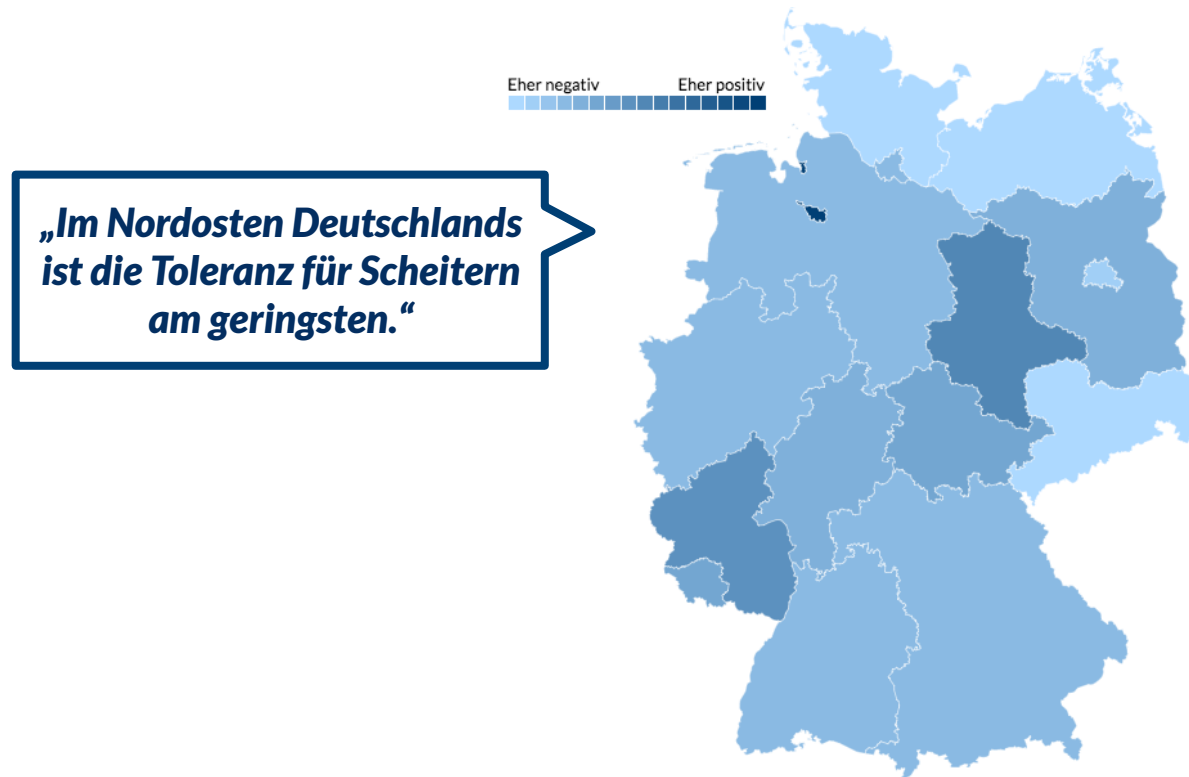
**Abbildung 12: Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Bundesland**



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren. Prozentzahlen sind Abweichungen vom Bundesdurchschnitt.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

# Wo sollten Unternehmer eher nicht scheitern?

Abbildung 13: Verteilung der Einstellung zu unternehmerischen Fehlschlägen nach Bundesland



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).



***Wie wird Scheitern wahrgenommen?***

# Haben gescheiterte Unternehmer eine zweite Chance verdient?

Für ein detaillierteres Verständnis darüber, wie unternehmerisches Scheitern in Deutschland eingeschätzt wird, haben wir im nächsten Schritt die Befragten mit einer Reihe unterschiedlicher Aussagen konfrontiert. Befragte konnten angeben, inwieweit sie eine zweite Chance für gescheiterte Unternehmensgründer für angemessen halten, wie ihr persönliches Verhältnis zum Risiko ist und ob sie prinzipiell dazu bereit sind, mit gescheiterten Unternehmern in eine Geschäftsbeziehung zu treten – also beispielsweise Aufträge zu erteilen oder in ein im Anschluss an das Scheitern neu gegründetes Unternehmen zu investieren.

Mehrheitlich vertritt die deutsche Bevölkerung die Auffassung, dass gescheiterte Unternehmer eine zweite Chance verdient haben (Abbildung 14). Dabei sind über 75 % der deutschen Bevölkerung tendenziell dazu bereit, einem gescheiterten Unternehmer eine zweite Chance einzuräumen, wobei lediglich knapp 20 % der Befragten diesbezüglich unentschieden sind und nur ein kleiner Teil der Befragten in diesem Zusammenhang Vorbehalte aufweist.

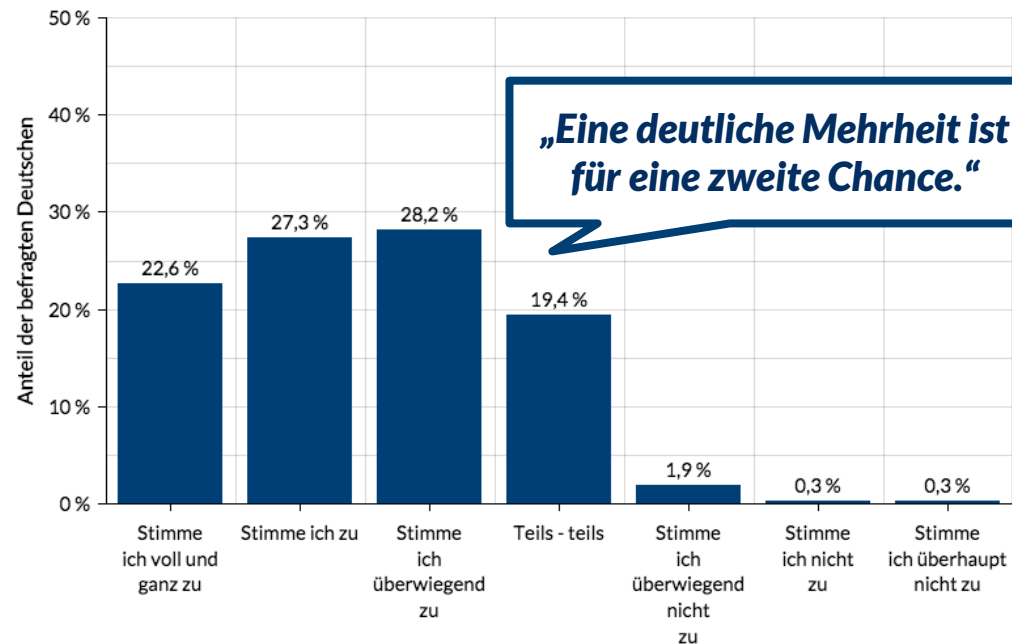
Insbesondere Selbstständige und Personen, die in ihrem persönlichen oder beruflichen Umfeld jemanden kennen, der bereits unternehmerisch gescheitert ist, weisen dabei in der genaueren Betrachtung eine positive Grundhaltung auf.

Auch Personen mit hohem Einkommen sind tendenziell eher dazu bereit, gescheiterten Unternehmern eine zweite Chance zuzusprechen als Personen der übrigen Einkommensgruppen.

Im Gegensatz dazu sind Angestellte im Vergleich zur Gesamtbevölkerung eher weniger dazu bereit, unternehmerisches Scheitern nachzusehen.

## Abbildung 14: Zweite Chance für gescheiterte Unternehmer

„Personen, die ihr eigenes Unternehmen gegründet haben und gescheitert sind, haben eine zweite Chance verdient.“



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.

Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).



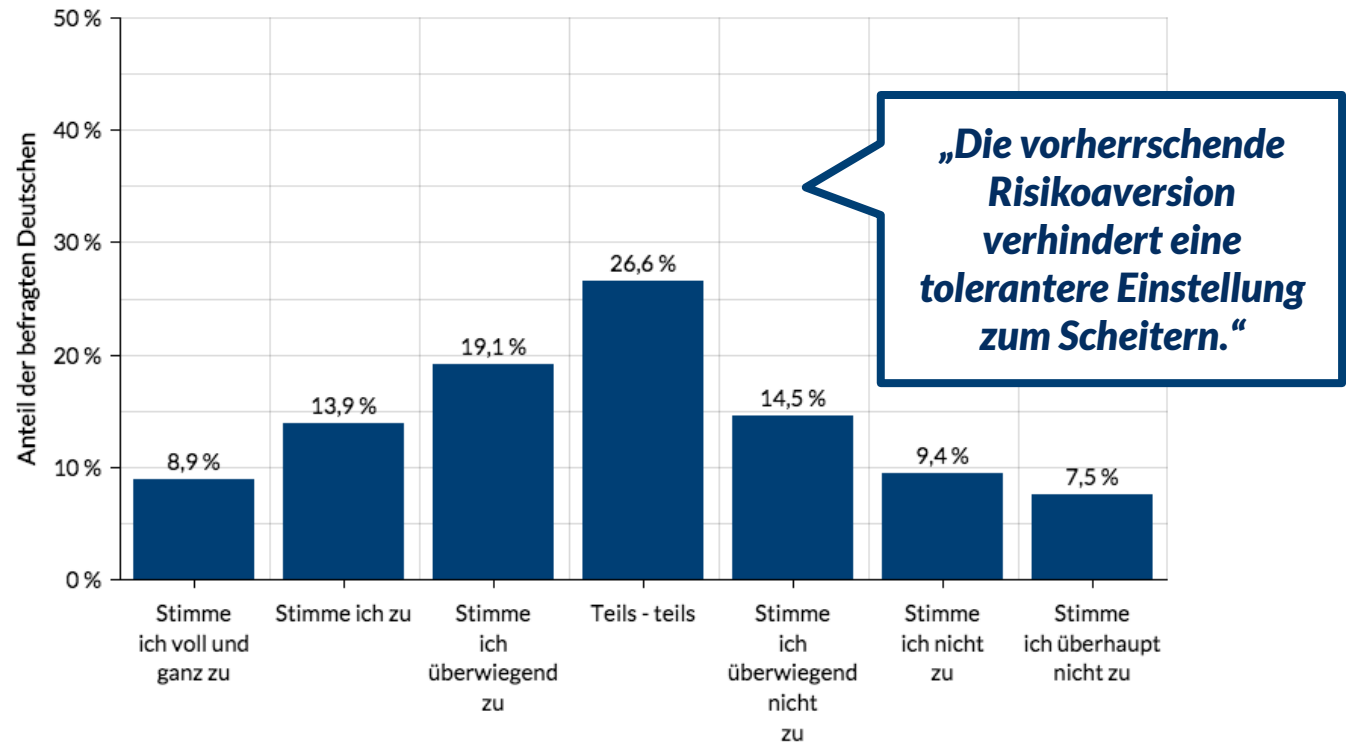
# Sollte man das Risiko des Scheiterns bei der Unternehmensgründung eingehen?

Ein differenzierteres Bild ergibt sich dagegen bei der Einstellung der Deutschen zum Risiko in Verbindung mit Unternehmensgründungen (Abbildung 15). So vertritt ein Großteil der Befragten die Meinung, dass das Eintreten ins Unternehmertum aufgrund des bestehenden Risikos nicht zu empfehlen ist. Nur knapp ein Drittel der Befragten sieht in diesem Zusammenhang Risiko als akzeptablen Faktor an. Dabei lässt sich feststellen, dass speziell ältere Personen und Personen der unteren Einkommensgruppe dem Risiko ablehnend gegenüber stehen.

Auch im Hinblick auf das Geschlecht ergeben sich Unterschiede. Männer sind im Gegensatz zu Frauen eher der Meinung, dass man trotz existierendem Risiko ein Unternehmen gründen sollte. Diese Meinung teilen ebenfalls Personen mit hohem Einkommen und Personen, die mit unternehmerischem Scheitern bereits einmal in Berührung gekommen sind. Auch das Alter gibt Aufschluss über die Einstellung zum Risiko. Während junge Menschen zwischen 18 und 39 Jahren eine tendenziell positive Haltung gegenüber dem Gründen trotz des Risikos des Scheiterns zeigen, sehen Rentner das Gründen eines Unternehmens eher skeptisch.

**Abbildung 15: Unternehmensgründung unter Risiko**

„Man sollte kein Unternehmen gründen, wenn das Risiko des Scheiterns besteht.“



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.

Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

# Sollte man Geschäftsbeziehungen zu Gescheiterten eingehen?

Abbildung 16 zeigt, dass es durchaus Vorbehalte innerhalb der deutschen Bevölkerung hinsichtlich des unternehmerischen Scheiterns gibt. Diese treten offenbar insbesondere dann zu Tage, wenn es zu einem potenziellen „direkten“ Kontakt mit dem Unternehmer kommt.

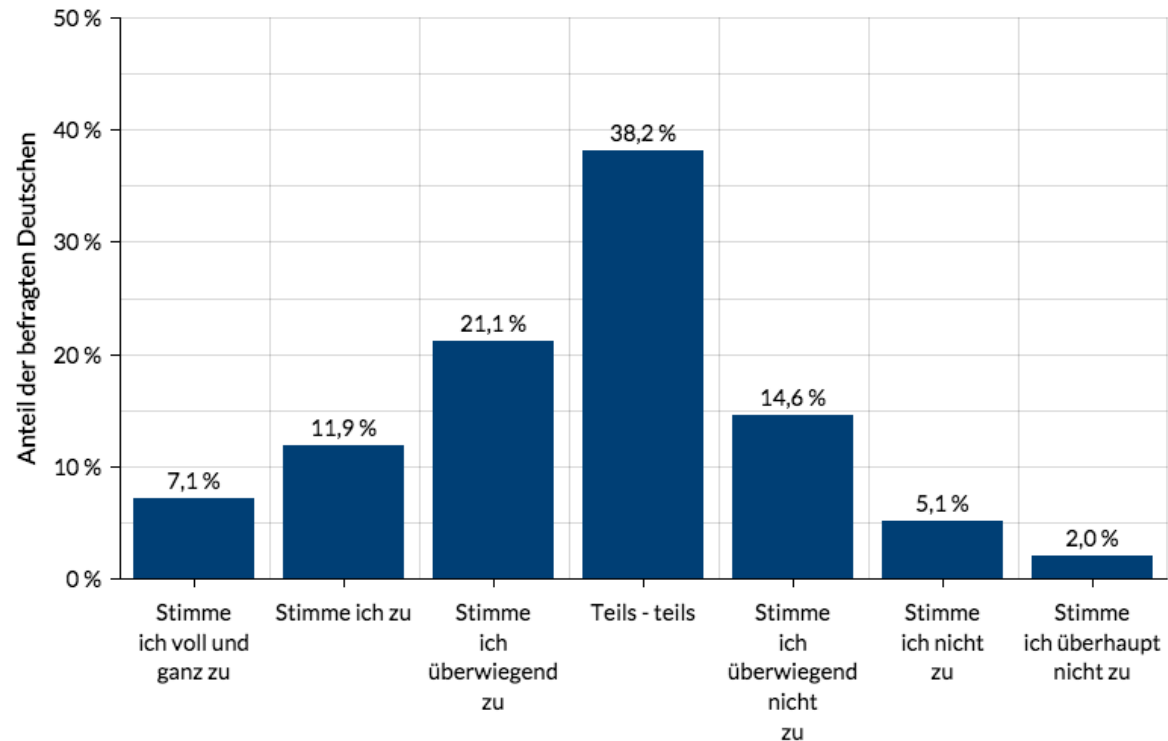
Mit anderen Worten: Zwar haben aus Sicht der Deutschen gescheiterte Unternehmer eine zweite Chance verdient, diese soll aber eher von anderen eingeräumt werden, als dass man hier selbst aktiv wird. Über 40 % der Deutschen geben zu, dass sie beim Bestellen von Waren Vorbehalte gegenüber einem bereits gescheiterten Unternehmer hätten.

Ebenfalls knapp 40 % sind sich bzgl. der Frage nicht eindeutig sicher. Nur ein Fünftel gibt an, dass sie eher keine oder gar keine Vorbehalte gegenüber ehemals gescheiterten Unternehmern haben. Insbesondere Selbstständige, Bundesbürger in der höchsten erfassten Einkommensklasse und Männer neigen offensichtlich beim Wareneinkauf dazu, den Aspekt des gescheiterten Unternehmers weniger in ihre Entscheidung miteinzubeziehen.

**„Die zweite Chance sollen lieber andere einräumen.“**

**Abbildung 16: Vorbehalte gegenüber Warenbestellungen**

„Ich habe Vorbehalte Waren von jemandem zu bestellen, der bereits mit einem Unternehmen gescheitert ist“



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.  
Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

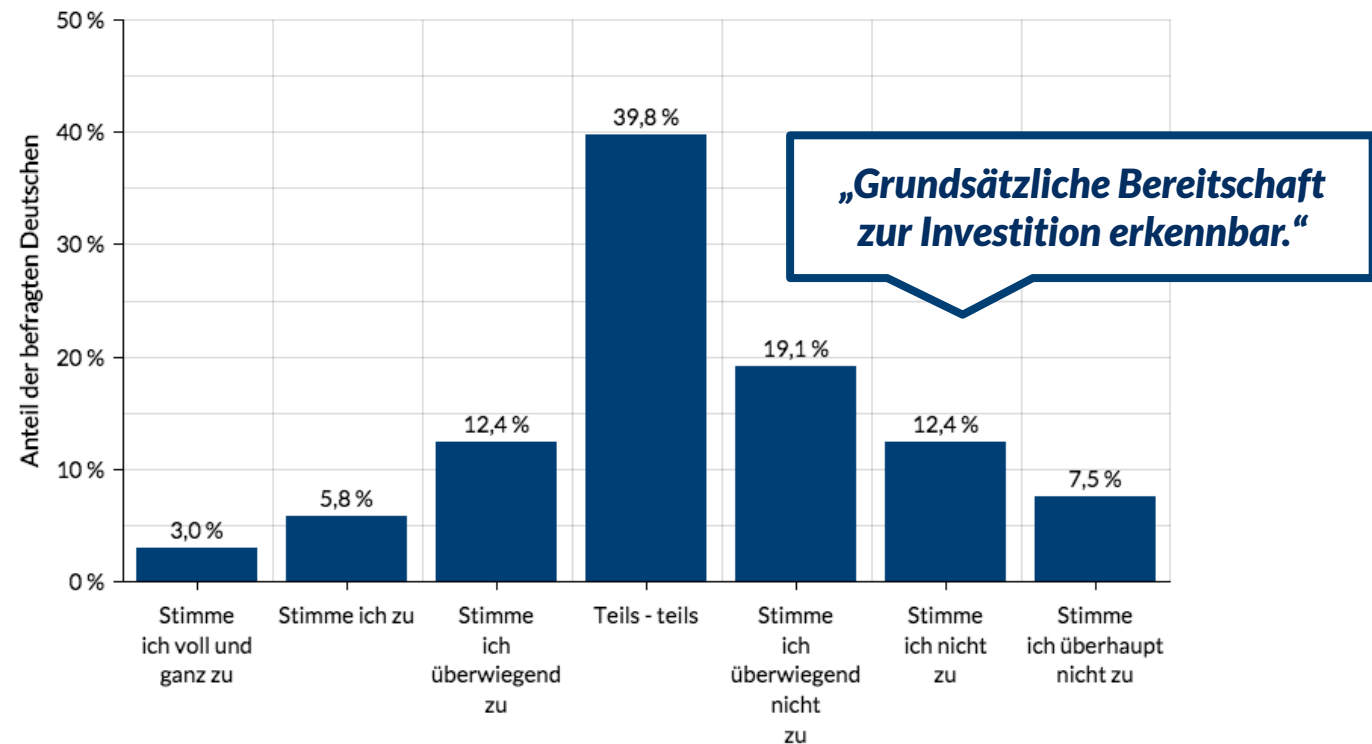
# Sollten erneute Vorhaben gescheiterter Unternehmer unterstützt werden?

Neben der ganz konkreten, möglichen geschäftlichen Beziehung als Kunde, wurde auch die finanzielle Dimension betrachtet (Abbildung 17). Knapp 40 % der Befragten sind sich in diesem Zusammenhang nicht sicher, ob sie Geld in ein Unternehmen investieren würden, dessen Gründer in der Vergangenheit bereits gescheitert ist. Ebenfalls fast 40 % stimmen dieser Aussage jedoch nicht zu und schließen damit nicht aus, Geld in ein Unternehmen eines ehemals gescheiterten Unternehmers zu investieren. Lediglich ein Fünftel der Befragten würde dies jedoch eher ausschließen.

Im Hinblick auf die spezifischen Merkmalsausprägungen ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den bereits aufgezeigten Ergebnissen. Speziell Männer, Personen mit einem selbstständigen Hintergrund, Personen, die in ihrem beruflichen oder privaten Umfeld jemanden kennen, der bereits unternehmerisch gescheitert ist, und die Angehörigen der obersten Einkommensklasse sehen tendenziell das Scheitern als keinen Grund an, nicht zu investieren. Im Gegensatz dazu neigen Personen mit niedrigem Einkommen und Personen mit einem Alter von über 60 Jahren dazu, nicht investieren zu wollen.

**Abbildung 17: Investitionsbereitschaft in gescheiterte Unternehmer**

„Ich würde kein Geld in ein Unternehmen investieren, dessen Inhaber in der Vergangenheit bereits gescheitert ist.“



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.

Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).

# Woran darf man scheitern? Woran eher nicht?

Neben der grundsätzlichen Einstellung der Deutschen zum unternehmerischen Scheitern haben wir in dieser Studie die Teilnehmer auch nach ihrer Bewertung verschiedener, ganz konkreter Gründe für unternehmerische Fehlschläge befragt (Abbildung 18). Hinsichtlich der Bewertung sind sich die Umfrageteilnehmer dabei sehr einig, was eine klare Tendenz zur Folge hat.

So sind die Deutschen offenbar eher dazu bereit, Gründe nachzuempfinden, die außerhalb des Einflusses des Gründers liegen. Insbesondere Ursachen wie Krankheit des Gründers, die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung zu Lasten des Unternehmens, wettbewerbsbedingtes Scheitern, wie auch steigende Herstellkosten werden dabei sehr wohl als akzeptable Ursachen anerkannt.

Liegt dagegen die Ursache für das Scheitern eines Unternehmens innerhalb des Einflussbereichs des Gründers, ergibt sich jedoch ein anderes Bild. Lassen sich Fehler auf die Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmensgründers zurückführen, wie beispielsweise Probleme bei der Kundenakquise, das Finden von neuen Mitarbeitern bzw. das Fehlen eines funktionierenden Geschäftskonzeptes, wird dies von den Befragten nur bedingt toleriert und kann in der Folge zur Stigmatisierung des Gründers führen.

Interessanterweise sind die Deutschen eher dazu bereit, Zahlungsunfähigkeit oder auch Insolvenz zu akzeptieren als die willentliche Beendigung eines unternehmerischen Vorhabens, weil die geschäftliche Entwicklung hinter den eigenen Erwartungen zurück bleibt. Ein „einfach mal ausprobieren“ wird scheinbar nicht als akzeptabler Grund akzeptiert. Dies spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass der Grund einer fehlenden Unternehmensvision mit der niedrigsten Akzeptanz bewertet wurde. Es scheint also, als würde dies von den Deutschen für die Gründung eines Unternehmens zwingend vorausgesetzt werden.

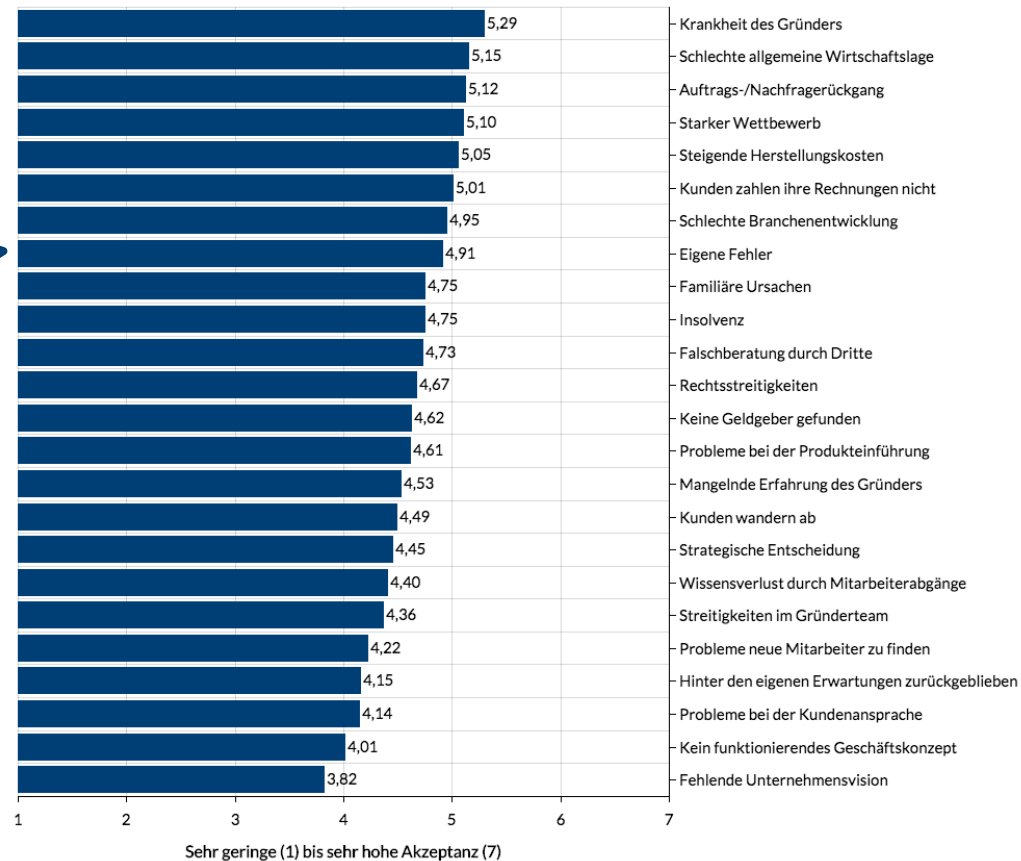


**„Einfach mal ausprobiert – wer dann scheitert, darf nicht auf Verständnis hoffen.“**

# Was sind gute Fehler, was sind schlechte Fehler?

**„Fehler, deren Gründe außerhalb des eigenen Einflusses liegen, werden eher akzeptiert.“**

**Abbildung 18: Akzeptable und nicht akzeptable Gründe für unternehmerisches Scheitern**



n = 2027 repräsentativ ausgewählte Deutsche im Alter von 18 bis 67 Jahren.

Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship).





***Was benötigt Deutschland für eine umfassende Kultur des positiven Scheiterns?***



# Deutschland braucht eine neue Unternehmerkultur

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass grundsätzlich eine positive Haltung innerhalb der deutschen Bevölkerung gegenüber Misserfolgen vorherrscht, unternehmerisches Scheitern jedoch nicht im selben Maße von der breiten Bevölkerung nachempfunden werden kann. Insbesondere die Haltung unternehmerisches Scheitern in Ansätzen zu tolerieren, dann aber nicht entsprechend handeln zu wollen, ist als problematisch einzuschätzen. Bis zur Etablierung einer weitflächigen „Kultur des positiven Scheiterns“ und zur Verbreitung einer durchgängig toleranteren Einstellung gegenüber Fehlern in der Bevölkerung ist es noch ein steinig und weiter Weg.

Ein erfreulicher Aspekt ist in diesem Zusammenhang, dass insbesondere der jüngere Anteil der Bevölkerung (speziell die Altersgruppe 18 bis 39 Jahre) eine äußerst positive Einstellung gegenüber Fehlern im Allgemeinen und unternehmerischem Scheitern im Speziellen aufweist. Dies muss als Chance und Potential für einen Kulturwandel in Deutschland verstanden werden, auch wenn andere Alters- und Berufsgruppen eine eher negativere Einstellung aufweisen.

Hierfür kommt insbesondere Wirtschaft, Medien, Politik und Wissenschaft eine besondere gesellschaftliche Verantwortung zu. Mit ihren Berichten, Argumenten, Sicht- und Handlungsweisen beeinflussen und prägen sie wesentlich die Denkweise der breiten Masse in der Bevölkerung. Es ist daher zu wünschen, dass die Wirtschaft lernt, kreativer mit Fehlern umzugehen und keine konstante Fehlervermeidungsstrategie, sondern eine innovationsfreundlichere Fehlermotivationsstrategie zu betreiben.

Auch Medien sollten das Scheitern auf Kosten der Einzelpersonen nicht als Schlagzeile zur Erheiterung der Massen vermarkten, sondern das Scheitern von Einzelpersonen als ein mögliches Ergebnis eines gewagten Vorhabens innerhalb eines natürlichen Lern- und Erfahrungsprozesses von Menschen darstellen.

Ebenfalls sollte die Politik das Thema nicht nur als konsensfähiges Wahlkampfthema nutzen, sondern Worten auch konkrete Taten folgen lassen. Konkrete Maßnahmen, die langfristig einen Kulturwandel einläuten können, sind wünschenswert.

Zudem sollte die Wissenschaft sich stärker mit dem Thema „Fehlschläge“ beschäftigen und entsprechend analysieren, um darauf aufbauend ein einheitliches Verständnis zu schaffen und zielführende Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Nicht zuletzt sollten wir uns als Gesellschaft kritisch hinterfragen, ob wir in unserer Komfortzone wirklich berechtigt sind, Personen „von außen“ zu verurteilen und diese aufgrund unserer subjektiven Sichtweise und unserem definierten Vergleichsmaßstab als gescheitert zu bewerten.

Trotzdem betonen wir auch, dass Scheitern nicht verharmlost oder gar schöngeredet werden darf. Sehr wohl sollten die Gründe für das Scheitern immer genau beleuchtet, analysiert und kritisch diskutiert werden. Dabei sollte aber dennoch das jeweilige Vorhaben immer getrennt von der jeweiligen Person betrachtet werden. Dementsprechend wäre es wünschenswert, sich weniger oberflächlich und oftmals intensiver, differenzierter und ausgeglichener der Thematik zu widmen.

Um einen wirklichen kulturellen Wandel herbeizuführen, sollten wir alle nicht einfach nur auf den Zufall oder die nachkommenden Generationen hoffen. Genauso wenig sollten wir zu viel Energie in das gegenseitige Ausspielen von deutschen Regionen trotz unterschiedlicher Mentalitäten investieren. Stattdessen gilt es, gemeinsam für eine neue und fehlerfreundliche Unternehmerkultur in Deutschland einzutreten, die sich durch den Willen zum Lernen aufgrund wertvoller Erfahrungen und die gegenseitige Ermutigung zu unternehmerischen Vorhaben auszeichnet.

# Was muss konkret getan werden?

Um dies zu erreichen, ist jeder einzelne aufgerufen, Ideen zu sammeln, Maßnahmen zu entwickeln und diese auch umzusetzen, damit Vorurteile und intolerante Einstellungsweisen effektiv und sukzessive abgebaut werden können. Dazu

- muss sich die Sichtweise jedes Einzelnen von vereinfachendem Schwarz-Weiß-Denken (z.B. Erfolg haben vs. Scheitern) hin zu einem umfassenden Verständnis unternehmerischen Handelns (Ausprobieren, Versuchen, Wagen, Lernen, Testen) verändern.
  - muss das Thema tolerante und fehlerfreundliche Unternehmenskultur allgemein eine erhöhte Aufmerksamkeit in Politik, Wirtschaft und Medien erhalten und durch laufende und flächendeckende Kampagnen in der Öffentlichkeit verankert werden.
  - müssen mehr Formate geschaffen werden, die gescheiterten genauso wie erfolgreichen Unternehmern und Persönlichkeiten die Möglichkeit geben, ihre Erfahrungen mit der Öffentlichkeit zu teilen.
  - müssen erfahrene und weniger erfolgreiche Personen den Mut aufbringen, sich mehr in die Öffentlichkeit einzuschalten, um ihre Geschichte zu erzählen.
- müssen die Lebensgeschichten von insbesondere erfolgreichen Unternehmern, die auf ihrem Weg zum Erfolg mehrfach gescheitert sind (Seriengründer) stärker verbreitet werden, damit ihre ursprünglichen Misserfolge nicht durch den später eintretenden Erfolg für immer überdeckt werden und vielmehr als notwendige Vorbedingung des späteren Erfolgs verstanden werden.
  - muss der Unternehmergebung als Aufklärungswerkzeug ein größerer Stellenwert in Aus- und Weiterbildung eingeräumt und das Berufsbild des Unternehmers als gleichberechtigte und alternative Karrieremöglichkeit präsentiert werden.
  - muss ein freiwilliges und gefördertes Gründerjahr für Schüler, Studierende oder Hochschulabsolventen in einer risikoreduzierten und experimentierfreudigen Umgebung geschaffen werden, um einen vereinfachten Einstieg in das Unternehmertum zu ermöglichen und positives Scheitern zu lernen.



**Über die Autoren**



**Erfolg heißt, von Niederlage zu Niederlage zu schreiten, ohne seinen Enthusiasmus zu verlieren.\***



## **Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz**

**\*Winston Churchill**

Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz leitet das Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship) an der Universität Hohenheim und ist stellvertretender geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing & Management. Darüber hinaus ist er assoziiertes Mitglied der Networked Value Systems Research Group der finnischen Universität Vaasa. Internationale Forschungsaufenthalte führten ihn u.a. an die Queensland University of Technology,

die Turku School of Economics und die Cass Business School. Im European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB) engagiert er sich als Country Vice President Germany. Er ist Mitglied des Präsidiums des Förderkreis Gründungsforschung e.V. (FGF), für den er den Arbeitskreis Entrepreneurshipforschung leitet und die bei Springer erscheinenden FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship herausgibt. Neben seinen Aktivitäten in Forschung und Lehre ist er

aktiv als Redner, Berater und Coach rund um das vielfältige Thema Unternehmertum.

Universität Hohenheim  
Institut für Marketing & Management  
Entrepreneurship

Wollgrasweg 49  
D - 70599 Stuttgart

[andreas.kuckertz@neue-unternehmerkultur.de](mailto:andreas.kuckertz@neue-unternehmerkultur.de)

**Scheitern ist nur die  
Möglichkeit, es noch  
einmal besser zu  
machen.\***



## **Christoph Mandl, M.Sc.**

**\*Henry Ford**

Christoph Mandl arbeitet seit April 2013 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet für Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship) der Universität Hohenheim und befasst sich im Rahmen seiner Tätigkeit schwerpunktmäßig mit dem Leben von Gründern nach unternehmerischen Fehlschlägen. Ein Forschungsprojekt wurde mit dem Best Paper Award (Beste Studie europäischen Ursprungs) auf der ICSB Konferenz 2015 in Dubai ausgezeichnet. Im Anschluss an

sein Master-Studium war er knapp einhalb Jahre als Consultant bei einer auf Commercial Due Diligence und Wertsteigerung spezialisierten Unternehmensberatung tätig. Zuvor studierte er BWL an der Universität Passau und der Corvinus Universität Budapest mit den Schwerpunkten International Management / Marketing und Finance. Während des Studiums konnte er durch den Aufbau eines Unternehmens in der Sportartikelindustrie umfassende

Gründungserfahrung sammeln. Außerdem absolvierte er zahlreiche Praktika und Werkstudententätigkeiten, u.a. bei der Deutschen Bundesbank und der Bayerischen Börse AG.

Universität Hohenheim  
Institut für Marketing & Management  
Entrepreneurship

Wollgrasweg 49  
D - 70599 Stuttgart

[christoph.mandl@neue-unternehmerkultur.de](mailto:christoph.mandl@neue-unternehmerkultur.de)



Kein Risiko einzugehen,  
ist das größte Risiko.\*



**Martin P. Allmendinger, M.Sc.**

\*Mark Zuckerberg

Martin P. Allmendinger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet für Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship) der Universität Hohenheim und beschäftigt sich mit Schnittstellen-Themen der Bereiche Corporate Entrepreneurship und Open Innovation mit dem Fokus auf Innovationspartnerwahl und Kooperationen. Zudem ist er Mitbegründer und mitarbeitender Gesellschafter eines Technologieberatungsunternehmens, das 2013

durch das EXIST-Gründerstipendium der Universität Hohenheim entstanden ist. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der TU Ilmenau absolvierte er ein Studium der BWL mit der Vertiefung Controlling, Finance & Accounting an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Danach bildete er sich mit einem Stipendium der Karl Schlecht Stiftung über Wachstumsstrategien im B2B-Umfeld an der Henri B. Meier Unternehmerschule der Universität St. Gallen fort. Während seines

Studiums sammelte er praktische Erfahrungen bei Beratungsunternehmen (u.a. KPMG, Deloitte) und IT-Unternehmen (dmc digital media center GmbH, United Internet Media AG) im In- und Ausland (Kanada, Singapur).

Universität Hohenheim  
Institut für Marketing & Management  
Entrepreneurship

Wollgrasweg 49  
D - 70599 Stuttgart

[martin.allmendinger@neue-unternehmerkultur.de](mailto:martin.allmendinger@neue-unternehmerkultur.de)



# Karl-Schlecht-Stiftung

Die Karl Schlecht Stiftung mit Sitz in Aichtal und einem Büro in Berlin versteht sich als wirkungsorientierter Gestalter des gesellschaftlichen Wandels. Sie widmet sich vier Aktivitäts- und Förderfeldern: „Ethik & Leadership“, „Bildung & Erziehung“, „Kunst & Kultur“ und „Energie & Technik“.

Sie wurde als gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts im Oktober 1998 von Dipl.-Ing. Karl Schlecht gegründet. Der Stifter ist Gründer des Beton-pumpenherstellers Putzmeister in Aichtal. Die Karl Schlecht Stiftung ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen.

## Kontakt

Karl-Schlecht-Stiftung (KSG)  
Gutenbergstraße 4  
D – 72631 Aichtal  
info@karlschlechtstiftung.de  
www.karlschlechtstiftung.de  
Tel +49 (0) 7127 599 256  
Fax +49 (0) 7127 599 404



