

Was einmal ging, geht immer wieder.

Gute Ideen gnadenlos weltweit zu kopieren oder zu adaptieren, ist im Netz längst eine Gewinn bringende Strategie geworden. Einer der erfolgreichsten deutschen Internetpioniere kopiert sich nun selbst. Mit bettermarks baut Arndt Kwiatkowski sein zweites Start-up.

Wahrscheinlich sind die Vorstellungen von einem idealen Nachhilfelehrer überall auf der Welt gleich: Er muss sein Fach perfekt beherrschen, sein Wissen adäquat vermitteln können und dieses geduldig, problemorientiert und variantenreich wiederholen. Er sollte motivierend sein, möglichst immer verfügbar, niemals krank – und natürlich bezahlbar.

Dieser ideale Nachhilfelehrer sitzt in einem Großraumbüro im vierten Stock eines alten Backsteinhauses ohne Aufzug in Berlin. Zusammen mit 60 Mitarbeitern und unzähligen Computern. „Wir haben in unserem Unternehmen eine E-Learning-Plattform programmiert, mit der Kinder systematisch, im eigenen Lerntempo, angstfrei und mit direktem Feedback ihr Mathematikwissen erweitern, üben und festigen können. Wir wollen bessere Ergebnisse – bettermarks. Und zwar für jeden Schultyp, für alle 16 Bundesländer“, erklärt Arndt Kwiatkowski.

Ein ambitioniertes Projekt – das nur dann erfolgreich sein wird, wenn es Kwiatkowski gelingt, Schüler, Eltern und Lehrer vom

Nutzen seiner Plattform zu überzeugen. „Warum soll das nicht funktionieren? So etwas Ähnliches habe ich ja schon einmal gemacht.“

1997, als die erste Internetwelle gerade anrollte, gründete der damals 35-jährige Kwiatkowski mit einem Freund ImmobilienScout24, den ersten Internet-Immobilienmarktplatz in Deutschland. Damals hatten allerdings gerade mal zwölf Prozent der privaten Haushalte einen Internetanschluss, entsprechend zäh lief die Verbreitung des Angebots.

„Wir hatten etwas ganz Neues geschaffen, aber weder die Wohnungssuchenden noch die Anbieter sahen sofort die Vorteile.“ Warum sollten Makler auch ihre Angebote kostenpflichtig ins Netz stellen? Und warum sollten potenzielle Käufer dort danach suchen? „Weil diese Art der Vermittlung viel effizienter ist, vorausgesetzt, Sie haben eine kritische Masse an Nutzern erreicht. Um diese zu

schaffen, haben wir uns gefragt: Was brauchen potenzielle Kunden noch?“

Stadtteilbeschreibungen folgten, Marktpreisentwicklungen, ein Tool zum Auf-

finden von Speditionen. Alles rund um den Wohnungswechsel. Kwiatkowski schaffte Traffic. Trotzdem dauerte es ein Jahr, bis er ein bundesweites Angebot an Immobilien im Netz hatte: „Erst nach weiteren drei Jahren und 45 Millionen Euro Investitionssumme waren genügend Anbieter bereit, Geld für ihre Inserate zu bezahlen, damit wir auf Monatsbasis Break-even waren.“

Dann kam die erste Internetkrise. Die Kapitalbeschaffung wurde schwierig, und die Pläne zur internationalen Expansion mussten auf Eis gelegt werden. Die Krise war teuer und kostete rund ein Drittel seiner Mitarbeiter den Arbeitsplatz. Für den Family & Friends-Unternehmer eine harte Lektion: „Alle haben mit viel Engagement und Leidenschaft für das Unternehmen gearbeitet, es war einfach grausam, jetzt jeden Dritten verabschieden zu müssen.“

Letztlich half die Krise dem Unternehmen aber weiter. Denn die zuvor in den Markt drängenden Wettbewerber gaben auf. ImmobilienScout24 konnte seine Marktposition ausbauen. Angebot und Nachfrage stiegen nun sprunghaft an. „Das Portal stiftet einen echten Nutzen,



Impressum | AGB | Kontakt | Jugendschutz

© 2009 bettermarks GmbH – Online-Lernsystem für Mathematik – Erfolgreich Mathe lernen

indem es die Suchzeit von ehemals über vier Monaten auf unter zwei Monate gedrückt hat.“

Bis zum Jahr 2007 baute Kwiatkowski sein Portal weiter aus und bereitete dann einen Gesellschafterwechsel vor: „Die Venture-Capital-Geber der ersten Stunden wollten wie geplant aussteigen.“ Unvermutet machte die Telekom von einem Vorkaufsrecht Gebrauch, zahlte 540 Millionen Euro und war damit größter Gesellschafter. Anfänglich wollten die Gründer dennoch unverändert weiterarbeiten. Doch dann wurde sehr schnell klar: „Wir hätten künftig sehr viel mehr Zeit mit Reportings, Abstimmungsprozessen und Sitzungen verbringen müssen, als wir es für effizient hielten. Das wollten wir nicht.“

Kwiatkowski und seine Partner, Marianne Voigt und Christophé Speroni, stiegen aus: „Im Juni war ImmoScout24 Geschichte, einen Monat später begann für uns mit bettermarks die Zukunft.“

Warum soll mit Bildung nicht auch funktionieren, was schon einmal am Immobilienmarkt funktioniert hat?

„Bildung ist ebenfalls ein Breitenmarkt, die Vorteile des Internets sind dort noch nicht ausgeschöpft.“ Die Idee: Auf einem Internetportal sollen sich alle Lernangebote – qualitätssichernd – sammeln.

„Wie im Immobilienmarkt auch wollten wir die Markteffizienz steigern, indem das Portal die Suchzeit nach passenden Lernangeboten und Lerninhalten drastisch verkürzt.“ Bloß: Kwiatkowski findet gar kein passendes Angebot im

Netz. Es gibt zwar verschiedene Lernspiele, bei denen Kinder vorhandenes Wissen, meist relativ ungeordnet, üben können, und auch Informationsseiten zu allen erdenklichen Themen – aber nichts, was einen systematischen Wissensaufbau entlang der Lehrpläne in Deutschland ermöglicht.

„Das war unsere Marktlücke. Wir wollen gezieltes Lernen ermöglichen, einen unbestechlichen, fairen, sachlichen und bezahlbaren Nachhilfelehrer für alle schaffen, keine Spielerei mit eventuellem Lerneffekt in Einzelbereichen.“

Sechs Monate später hat er mithilfe von Mathematikern und Didaktikern ein Konzept für die Inhalte einer neuen Lernsoftware entwickelt. Den gesamten Mathestoff der Klassen vier bis sieben >



Arndt Kwiatkowski: „Unser Bildungsmarkt muss effizienter werden.“

den Bundesländern und den Schulformen zuzuordnen, Rechenschritte, das Feedback für den Schüler und Übungsaufgaben zu erfassen, dauert zwei Jahre. Um die Wissenschaft einzubinden, bittet

er Manfred Spitzer, Professor am Transferzentrum Neurowissenschaften und Lernen (ZNL) in Ulm, um eine erste Einschätzung. Spitzer gilt als einer der schärfsten Gegner von Lernspielen und intensiver Computernutzung durch Kinder – und urteilt trotzdem positiv: „Hier haben wir zum ersten Mal etwas, das wirklich das Lernen verbessert und von dem Schüler tatsächlich profitieren.“ Spitzer lobt auch die puristische Oberfläche von bettermarks: „Kinder mögen es nicht, wenn ihnen irgendwelche Inhalte spielerisch untergejubelt werden.“ Also wird bei der Gestaltung auf verspielte Elemente verzichtet. Zumindest beinahe – nur „Betty“,



ein Strichmännchen, hüpft am Seitenrand auf und ab, wenn ein Aufgabenschritt richtig gelöst wurde, oder verschränkt die Arme vor der Brust, wenn ein Fehler gemacht wurde. Betty ist es auch, die mit dem Schüler kommuniziert, ihm bei Bedarf Hinweise auf den Lösungsweg gibt, ihn auffordert, im integrierten Mathebuch nachzulesen oder weitere Übungen auszuprobieren.

Ein Schülertest zeigt, dass das System funktioniert: Zur Markteinführung im September 2010 werden im Rahmen eines Wettbewerbs an rund 1000 Schulen von über 40000 Schülern in neun Wochen 9,25 Millionen Aufgaben gerechnet. „Die motivierten sehr guten Schüler haben die Software sofort begeistert genutzt. Die motivierten guten Schüler mussten erst lernen, welche Vorteile das System für sie bot. Sie entdeckten Freude an der Mathematik, weil sie unbeobachtet von ihren Klassenkameraden ihre Fehler machen und korrigieren durften und an keiner Tafel blamiert wurden. Die schlechten Schüler benötigten zwar viel Unterstützung durch die Lehrer, um mit dem System zu arbeiten, verzeichneten dann aber auch Erfolge.“

Als besonders positiv empfanden es die Schüler offenbar, dass sie auf jeden Rechenschritt eine Rückmeldung bekamen und sofort wussten, was richtig und was falsch war. „Denn nichts ist schlimmer, als an einer Aufgabe zu verzweifeln oder sich einen falschen Rechenweg einzuprägen“, erklärt Kwiatkowski.

Für die Aufgabe, das Projekt profitabel zu machen, gibt sich der Unternehmer ähnlich wie bei ImmoScout24 vier Jahre. Den richtigen Weg dorthin kennt er ja schon. Und auch die Probleme, die es bei der Marktdurchdringung geben könnte. So sind beispielsweise viele Leh-

Was ist besser an bettermarks?

Das Portal bettermarks begründet ein neues Segment im Bildungsmarkt. Anders als jede Art von Lernspiel ist es gleichermaßen für Lehrer, Eltern und Schüler und für alle Schularten in Deutschland konzipiert. Es geht nicht um das beiläufige Üben einzelner mathematischer Kompetenzen, sondern um einen systematischen, umfassenden Wissensaufbau entlang des Lehrstoffs ab der vierten Klasse – ein individueller Nachhilfelehrer also zu Kosten, die auch in finanziell schwächer gestellten Familien tragbar sind.

Das Handling für Schüler und Eltern ist einfach: Sie registrieren sich online und geben dabei ihr Bundesland, die besuchte Schulform und die Klassenstufe an. Das System ruft selbstständig alle mathematischen Themengebiete auf, die in der jeweiligen Stufe gelehrt werden. Der Nutzer legt zunächst fest, auf welchem Niveau er getestet werden möchte – Level eins bis drei. Nach Abschluss der Testaufgaben erstellt das System einen

individuellen Übungsplan für den Schüler. „Mathe baut aufeinander auf. Wer Lücken hat, kann diese normalerweise im Schulalltag nicht schließen, und seine Probleme werden sich im Schulverlauf vergrößern“, erläutert Arndt Kwiatkowski. Mit bettermarks können diese Lücken gezielt und angstfrei geschlossen werden, was zu Motivation und Selbstvertrauen der Schüler beitragen kann. Das System erkennt auch, wenn auf Rechenschritte verzichtet wird, der Schüler die Lösung also im Kopf errechnet und gleich hinschreibt. Er erhält dann folgendes Feedback: „Richtig, toll gemacht, du hast sogar mehrere Rechenschritte übersprungen.“ Gleichzeitig werden die Zwischenschritte angezeigt. Die folgenden Aufgaben sind dann automatisch schwerer.

„Das ist uns wichtig – die Starken nicht langweilen, sondern bis zur Spitze fördern, sowie die Schwachen mitnehmen und stärken“, erklärt Arndt Kwiatkowski.

rer wenig flexibel beim Einsatz des Internets als Lehrmittel – weil sie dem Computer grundsätzlich kritisch gegenüberstehen, weil sie sich zu alt fühlen, um sich an das Arbeiten mit dem Netz zu gewöhnen, oder weil sie nicht wissen, wie sie den wenigen Schülern ohne Internetzugang den Schulcomputer für die Hausaufgaben zugänglich machen können. Von den geschätzten 50 000 Mathelehrern an den weiterbildenden Schulen haben sich bisher tatsächlich lediglich 4 000 bei bettermarks registriert. „Das ist noch wenig“, räumt Kwiatkowski ein.

Auch viele Eltern scheuen sich, ihre Kinder vor dem Computer lernen zu lassen. Zudem ist es schwierig, die Eltern anzusprechen: „Bei den Lehrern gibt es Newsletter und die Behörden, die uns dabei unterstützen können, bekannter zu werden – bei den Eltern fehlt dieses gemeinsame Medium.“

Und die Kinder selbst sind erst im höheren Alter, „vielleicht ab 14 Jahren“, mit Onlinewerbung zu erreichen. Die zehn- bis 14-jährigen Schüler in den Klassenstufen vier bis sieben lernen offenbar noch nicht freiwillig. Der Unternehmer erhofft sich deshalb eine Sogwirkung, wenn – geplant ist dies ab März dieses Jahres – Programme für die höheren Klassenstufen auf dem Markt sind: „Die Schüler ab der neunten Klasse greifen dieses Thema auf, wenn es für sie überlebensrelevant ist, also zu den Prüfungsterminen, kurz vor den Abschlüssen. Arbeiten sie mit bettermarks erfolgreich, wird sich dies bei den Eltern jüngerer Schüler herumsprechen.“ Außerdem sollen bis Ende 2012 die Inhalte aller Klassen bis zur Oberstufe bei bettermarks zu finden sein.

Für Lehrer bietet bettermarks einen kostenfreien Zugang zur Plattform. Damit



Stressfrei Mathe lernen – zu Hause, unbeobachtet von Klassenkameraden.

können die Lehrkräfte Hausaufgaben online stellen und die Ergebnisse kontrollieren – individuell für einzelne Schüler, Schülergruppen oder die ganze Klasse. „Das versetzt sie in die Lage, Lernstand und Wissenslücken jedes einzelnen Schülers exakt zu erkennen und ihm eine individuelle Förderung zukommen zu lassen – ohne viel Extraaufwand.“

Das Kalkül: Arbeiten die Schüler erst einmal erfolgreich bei den Hausaufgaben, werden zunehmend mehr Eltern bereit sein, ihren Kindern die Software auch für das private Üben zu kaufen. Für knapp zehn Euro im Monat können sie so den Lernstand ihrer Kinder auch dann kontrollieren, wenn sie selbst nicht fit in Mathematik sind.

Auf Wunsch einiger Ministerien bietet bettermarks zudem eine günstigere Schulversion an. Eine Schule mit beispielsweise 500 Kindern zahlt 5 000 Euro im Jahr und ermöglicht so allen ihren Schülern – in der Schule mit dem Lehrer und privat –, bettermarks anzuwenden. Für diese Version hofft Kwiatkowski auf die Unterstützung von Spendern –

Unternehmen, Privatpersonen, Elternvereine oder Clubs –, die über eine Zuwendung an die „Stiftung Rechnen“ die Zugangsberechtigung für die Schüler ihrer heimischen Schule finanzieren.

Ob dieses ganze Engagement dann auch Gewinn abwirft? Kwiatkowski und seine Investoren haben innerhalb von zwei Jahren einen „hohen einstelligen Millionenbetrag“ investiert, „das ist nicht anders als bei ImmoScout auch“. Um den Break-even zu erreichen, braucht bettermarks Erlöse von sechs Millionen Euro jährlich. Das wären 1 000 Schulen. Oder 60 000 einzelne Schüler-Abos – bei insgesamt 40 000 Schulen und neun Millionen Schülern in Deutschland.

Arndt Kwiatkowski zweifelt nicht: „Wir brauchen Bildung auf hohem Niveau in Deutschland. Und das für alle, unabhängig von Einkommen und Bildung der Eltern. Um das zu erreichen, müssen wir den Bildungsmarkt im Kern so verändern, dass er effizienter wird. Damit stiften wir gesamtgesellschaftlichen Nutzen – ein solches Vorhaben kann nicht scheitern.“ □

Text: Yvonne Döbler

