Vorwort des Herausgebers

Ich danke dem Verlag Springer Gabler, mich beauftragt zu haben, ein Handbuch für Entrepreneurship herauszugeben: Ein Werk vorzulegen, das die praktische Relevanz unseres Wissens über Gründungen in den Vordergrund stellt und das Thema Entrepreneurship nicht allein auf die Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre beschränkt - mit der Chance, das Thema von einer Seite zu betrachten, die die emanzipatorische Dimension von Entrepreneurship beleuchtet.

Viele Gründungen scheitern. Die Schätzungen gehen bis zu 80 Prozent.

Wir brauchen eine Kultur des Scheiterns. Ganz zweifellos. Wir *bräuchten* eine solche Kultur. Aber wir haben sie nicht. Jedenfalls nicht in Kontinentaleuropa. Es hilft nicht weiter, auf die amerikanische Kultur des Scheiterns zu verweisen. Sie hat andere Voraussetzungen, kommt aus einer anderen Tradition: Von Immigranten, dem Wertesystem des kolonialen Europas entflohen, von Außenseitern, die zu Pionieren wurden (oder wenigstens zu solchen umgedeutet¹). Die Verhältnisse bei uns liegen anders. Ein Konkurs hinterlässt Wunden und wird selten zum Start für einen gelungenen Neuanfang. Wer in den Insolvenzstrudel gerät, geht mit Blessuren und Narben daraus hervor oder unternimmt gar, in dem verständlichen Versuch, sein Unternehmen zu retten, Dinge die ihn – bewusst oder aus Unwissenheit – straffällig werden lassen. Das sind alles andere als gute Voraussetzungen für einen Lernprozess und die Kraft, die finanzielle und emotionale Katastrophe zu überstehen. Deshalb die Betonung des *Proof of Concept* – also die Annahmen, die im unternehmerischen Konzept stecken, an der Praxis zu testen – und zwar *bevor* man gründet.

Was die Auswahl der Autoren und Beiträge betrifft, so wurden die folgenden Kriterien angelegt:

- Entrepreneurship als mehr zu sehen als nur BWL für Gründer. Dabei sei dahingestellt, ob die Instrumente der BWL, die ja für Großunternehmen und deren Komplexität entwickelt wurden, für die Situation von Gründungen, also kleinen Organisationen, besonders tauglich sind. Für komplexe Zusammenhänge ist BWL von unschätzbarem Wert. Doch was leistet sie in der Situation der Gründung, also noch oft einfachen und überschaubaren Abläufen? Und was tun für Gründer, die nicht betriebswirtschaftlich vorgebildet sind? Kann Gründen mit Hilfe professioneller Komponenten den Einstieg erleichtern?
- Die emanzipatorische Dimension von Entrepreneurship zu berücksichtigen und den Versuch zu machen, den Zugang zu Entrepreneurship für mehr Menschen als bisher zu öffnen.

Entrepreneurship als der Versuch, etwas Neues in die Welt zu bringen ist so vielseitig und vielschichtig wie das Leben selbst. Entrepreneurship trifft man daher auf vielen Feldern, was auch die Themen dieses Handbuchs in den Beiträgen zu *Social, Ecological* und *Cultural Entrepreneurship* widerspiegeln sollen.

Mein Dank gilt allen Autoren für ihre Mitarbeit, ihre Geduld und Ausdauer bei der Erstellung dieses Handbuchs.

Günter Faltin
Berlin, im Juli 2015

¹ de Soto 2000, *The mystery of capital*, Bantam Press, London

Entrepreneurship

Problemlagen und Handlungsansätze

1. Gesellschaftliche Ausgangslage

Viele träumen vom »The Next Big Thing«, der nächsten technologischen Raffinesse. Und wie sie dabei sein können, bei einer so vielversprechenden Perspektive. Nichts gegen den großen Traum. Träumen ist gut. Aber stimmt der Fokus? Setzt er die richtigen Prioritäten?

Unsere Gesellschaft steht vor Bergen von Problemen:

dem Klimawandel,

dem Rückgang der Artenvielfalt,

der demographischen Entwicklung und Altersarmut,

in politischen Krisen und Flüchtlingsproblematik,

Verschärfung der Einkommens- und Vermögensungleichheit,

der Abnahme der landwirtschaftlichen Erträge und der nutzbaren Flächen durch Erosion und Bebauung

der Chemierückstände in Lebensmitteln,

der Belastung durch Feinstaub

- um nur die bekanntesten Problemlagen zu nennen.

Die Aufzählung ließe sich noch deutlich erweitern.

Und wir befinden uns in einem Wettlauf mit der Zeit – bevor das Ausmaß und die weitere Verschärfung dieser Problemlagen unsere Handlungsmöglichkeiten übersteigen. Es sollte ein Anlass sein, unsere Prioritäten zu überdenken.

“The economic and political crises around the world, and the looming environmental collapse of the planet¹ have led us to question many of the assumptions on which business and business education have rested since World War II, and many people look to entrepreneurship to provide not only new jobs, but also new ideas for the future, and solutions to the world’s most pressing problems.”²

Ist es nicht naheliegend, das Potenzial von Entrepreneurship zur Entschärfung und vielleicht auch in Teilen zur Lösung dieser Probleme zu nutzen? Es ist eine Überlegung, die in den 1990iger Jahren zunächst im Feld des Social Entrepreneurship an Boden gewann

Das Argument lautete:

Die für soziale Probleme zuständigen Organisationen scheinen die wachsende Komplexität der Probleme nicht mehr richtig in den Griff zu bekommen. Wir bräuchten Social Entrepreneurs, die mit neuen Ansätzen adäquate Antworten fänden und umsetzten³.

Kann man diese Argumentation nicht auch auf Entrepreneurship insgesamt anwenden?

Die Politik und die gesellschaftlichen Institutionen scheinen mit den vorhandenen Problemen immer weniger fertig zu werden. Sei es, weil sie zu bürokratisch sind, sei es, dass die Entscheidungsprozesse zu langsam verlaufen oder die Beteiligten zu sehr in alten Denkstrukturen verhaftet sind – es scheint nicht länger ausreichend, auf die traditionellen gesellschaftlichen Akteure zu setzen. Kann Entrepreneurship eine unterstützende, problemlösende Funktion einnehmen?

² ((Fleischmann 2015, Beitrag in diesem Handbuch, S. 2 im Originalbeitrag, muss auf Handbuch abgestimmt werden))

³ So die Argumentation von Dees 1998

1.1 Entrepreneurship als Chance für die Gesellschaft⁴

Auch heute schon ist die Erwartung auf Problemlösungen - offen oder unausgesprochen - in der Programmatik für Entrepreneurship erkennbar:

Start-ups wird eine wichtige Rolle für Innovationen zuerkannt. Nicht nur Innovationen ökonomischer Art, sondern gerade auch solchen ökologischer oder sozialer Natur. Mehr Wettbewerb führe zum Aufbrechen verkrusteter Strukturen. Der Strukturwandel fördere die Anpassung an veränderte Bedingungen, reagiere damit auf Problemlagen. Unternehmerisches Denken und Handeln könne Politik ergänzen, könne neue Lösungswege entdecken und umsetzen. Eine Kultur des Unternehmerischen, nicht nur verstanden als Unternehmensneugründungen, sondern präsent und gelebt in möglichst allen Stufen eines Unternehmens lege kreatives Potenzial frei. Keine *Nine-to-five*-Mentalität, sondern Dialog um den Umgang mit knappen Ressourcen, für intelligente Innovationen, für die bestmögliche Investition, für privaten und gesellschaftlichen Nutzen.

Zweifellos – Entrepreneurship hat das Potential, problemlösende Beiträge zu leisten.

Aber noch ein weiterer Aspekt ist bedeutsam.

Entrepreneurship hat auch eine emanzipatorische Dimension.

Entrepreneurship ist mehr als nur Business. Allan Gibb, Doyen der Entrepreneurship-Forschung in Großbritannien, fordert sogar, den Bereich Entrepreneurship gänzlich aus dem, wie er es nennt, business knowledge context herauszulösen⁵.

Fleischmann rät, sich an den Gedanken der Aufklärung zu orientieren: „Enlightenment, with its faith in rationality and education, and its hope that a proper understanding of enlightened self-interest would lead us to create a more humane world [...] a world of opportunities for all, in which we could re-invent ourselves to overcome the obstacles put in our way by accidents of birth and fortune, race and gender, location and language. Entrepreneurship broadly defined, I suggested, could be the new way to fulfill the Enlightenment’s promise of economic self-realization, the way to revisit a question so unsatisfactorily addressed by history’s hostile twins of socialism and unfettered market capitalism: how can we create a world in which individual imagination and achievement are recognized and rewarded, while the fruits of such efforts also benefit the many?“⁶

Die Volkswirtschaft stellt den Wohlstand der Nationen in den Mittelpunkt. Die Betriebswirtschaft stellt den Betrieb in den Mittelpunkt der Analyse. Eine Teildisziplin der Ökonomie, die das Gedeihen des Individuums als zentrales Anliegen hätte, gibt es bislang nicht. Die Entrepreneurship-Forschung könnte diese Leerstelle in der ökonomischen Disziplin ausfüllen, denn ihr Gegenstand sind traditionell sowohl Betriebe (Gründungen) als auch Menschen (Gründer).

Wenn wir Entrepreneurship für viel mehr Menschen zugänglich machen wollen, müssen wir Entrepreneurship attraktiver machen, müssen an den Gründern ansetzen, also von den Menschen ausgehen. Von ihren Neigungen, ihren Talenten und Fähigkeiten. Und dann dürfen wir diesen Ansatz nicht auf jene Teilgruppen von Menschen beschränken, die heute bereits ein Unternehmen gründen, sondern müssen jenes Potenzial anvisieren, die gerne „etwas unternehmen“ – von der kleinen Party über die Fahrradtour zu einem größeren sozialen Engagement. Während das „große U“, sprich: ein Unternehmen, für die meisten unerreichbar scheint, ist das „kleine U“, sprich: etwas unternehmen, nicht nur allgemein als positiv akzeptiert und für die meisten Menschen äußerst wünschenswert, sondern auch völlig zugänglich. Gelänge es uns, den Schritt vom kleinen U zum großen U zu erleichtern, und dabei deutlich zu machen, dass dieser keineswegs so groß ist wie traditionell angenommen, eröffnete Entrepreneurship eine emanzipatorische Perspektive, die den ganz überwiegenden Teil der Bevölkerung erfassen könnte.

⁴ Vergleiche auch den Beitrag von Fritz Fleischmann „What is Entrepreneurial Thinking“ in diesem Handbuch

⁵ vgl. Gibb 2001

⁶ Fleischmann a.a.O. ((muss an Seitenzahl des Handbuchs angepasst werden))

Etwas Vergleichbares ist im Bereich der Bildung bereits gelungen.

Bildung war in der Geschichte zunächst ein Privileg weniger Auserwählter. Die Durchsetzung allgemeiner Bildung war eine politische Forderung, war ein Ruf nach Emanzipation aus Unwissenheit und Unmündigkeit. Es ging nicht nur um den Erwerb von Kenntnissen zur Bewältigung von Arbeit und Alltag, sondern auch und vor allem um die Einlösung der Forderung nach Chancengleichheit und Teilhabe am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt. Neben Nützlichkeitsabwägungen war immer auch die emanzipatorische Funktion präsent. Bildung ermöglichte Durchlässigkeit durch vormals feste Barrieren in Bereiche, die ohne sie verschlossen waren.

Analog lässt sich für Entrepreneurship argumentieren.

Muhammad Yunus sah in Micro-Entrepreneurship den entscheidenden Hebel, benachteiligte Bevölkerungsgruppen aus wirtschaftlicher Abhängigkeit und Unterdrückung zu lösen. Yunus argumentiert, dass Bildung allein dafür nicht ausreicht. Mit seinem Programm des Micro-Finance versucht er, insbesondere Frauen erfolgreich in den wirtschaftlichen Prozess einzubeziehen, nicht nur, um ihre ökonomische Situation zu verbessern, sondern auch ihre Stellung in der Gesellschaft zu stärken⁷.

Hernando de Soto konnte zeigen, dass die Armen und Hilfsbedürftigen nicht notwendigerweise Almosenempfänger sein müssen. Der *informelle Sektor*, so sein Begriff, sei im Kern Micro-Entrepreneurship, wenn auch unter bruchhaften Bedingungen. Das Defizit liege nicht etwa in mangelnden unternehmerischen Qualifikationen der Armen, sondern im Zugang zum offiziellen, legalen Sektor der Ökonomie, was durch korrupte Polizei und Bürokratie und den damit verbundenen hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand für die Legalisierung der Mikro-Unternehmen blockiert werde⁸.

Aber auch in den entwickelten Ländern, auch ohne Hunger und Armut, sind wir von der Teilhabe am unternehmerischen Sektor, von Alternativen zu abhängiger Beschäftigung, von ökonomischer Mündigkeit und der Teilhabe an einem entscheidenden Bereich der Gesellschaft weit entfernt.

⁷ vgl. Yunus, 2008

⁸ vgl. de Soto, 1989

1.2 Entrepreneurship als offene Kultur

Zugegeben – es klingt wie eine Utopie. Aktive Mitwirkung auf dem Feld der Ökonomie, verstanden als unternehmerische Partizipation und prinzipiell offen für alle Mitglieder der Gesellschaft. Eine Selbstverständlichkeit eigentlich. Aber so weit entfernt von der Wirklichkeit, dass es den Rang einer Utopie erreicht.

Zugang zu Entrepreneurship für viel mehr Menschen. Eine *Entrepreneurial Society*, wenn man es so nennen will, aber nicht im Sinne der Ökonomisierung der Gesellschaft, sondern als Freisetzung des ökonomischen Potenzials, als Freisetzung von Kreativität durch eine breiter gestreute Teilhabe am unternehmerischen Handeln.

Haben wir heute nicht das *Wissen*, Entrepreneurship ganz anders anzugehen als wir es aus der Vergangenheit kennen? Steht uns Wissen nicht mit kurzem Zugriff zur Verfügung? Resultieren Innovation und Entrepreneurship nicht häufig aus der Neu-Kombination vorhandenen Wissens, wie es Joseph Schumpeter, der geistige Vater des Entrepreneurship, hervorhob? Sicher – es gibt auch andere Wege zur Gründung eines Unternehmens. Aber Forschungsergebnisse und Patente sind nicht der einzige Weg – auch wenn sie in der öffentlichen Diskussion im Vordergrund stehen.

Und stehen uns heute nicht auch die *Mittel* zur Verfügung wie nie zuvor? Eine hoch arbeitsteilige Gesellschaft bringt spezialisierte Dienstleistungen hervor, die man als Gründungskomponenten einsetzen kann. Alle verwaltenden Teile eines Unternehmens kann man aus vorhandenen Komponenten zusammensetzen. Wer das tut, benötigt weit weniger Kapital als früher, arbeitet von Anfang an professionell und kann sich auf das konzentrieren, was den Kern des Entrepreneurship ausmacht: ein innovatives Konzept auszudenken und zur Praxisreife zu bringen.

1.3 „Ein leerer Sack kann nicht aufrecht stehen“

Bleiben wir bei den Gedanken der Aufklärung.

Wenn viel mehr Menschen die Chancen des Entrepreneurship erkennen und wahrnehmen, sind wir auf dem besten Weg, ein Stück gesellschaftliche Utopie zu verwirklichen. „An empty sack can not stand upright“, schrieb der amerikanische Gründer, Schriftsteller und Politiker Benjamin Franklin 1740 in seinem Almanach *Poor Richard*. Die wirtschaftliche Emanzipation des Individuums sei ein unverbrüchlicher Teil seiner persönlichen Emanzipation. Franklin formulierte damit ein Prinzip der Aufklärung, das bis heute der Umsetzung harrt: Dass nur der ökonomisch mündige und unabhängige Mensch auch ein politisch mündiger Bürger einer Gesellschaft sein kann. Doch anders als in der Politik, wo Mitsprache und Mitwirkung heute jedem möglich sind, kann in der Ökonomie von tatsächlicher Mitwirkung und Gestaltung, also aktiver Teilnahme am Wirtschaftsgeschehen keine Rede sein. Das Ziel der Aufklärung ist in einem wesentlichen Bestandteil nicht erreicht.

Ökonomische Mündigkeit heißt: sich aktiv in den Prozess des Unternehmerischen einschalten; Potenziale erkennen und Ressourcen neu kombinieren können – und damit selbst partizipieren an der Wertschöpfung, wie sie in Unternehmen entsteht. Leider ist die Wirklichkeit anders. Eine Gesellschaft, die Bildung wie selbstverständlich auf abhängige Beschäftigung ausrichtet, verfehlt das Ziel aktiver Partizipation und Gestaltung.

Auch hier hilft eine Analogie zum Bildungssektor. Unser modernes Bildungssystem ist durchlässig geworden. Prinzipiell ist es heute möglich, sich auch aus bildungsfernen Verhältnissen bis an die Spitze hochzuarbeiten. Es gibt keine unüberwindlichen Barrieren mehr. Und es ist gesellschaftlich erwünscht – und mit Hochachtung bewertet – wenn jemand dies auch in der Praxis schafft.

Anders im System Entrepreneurship. Schon der Zugang ist nicht gegeben. Dabei sei es dahingestellt, ob dies wirklich oder nur vermeintlich der Fall ist. Ob Kapital, Managementqualifikationen und Ellenbogen den Ausschlag geben oder ob es sich dabei nur um zwar noch weit verbreitete, heute aber überholte Vorstellungen handelt. Wir haben kein Ökosystem Entrepreneurship als offene, zu schöpferischem Handeln einladende Kultur. Noch nicht.

Das hier vorgelegte Handbuch macht den Versuch, einen kleinen Beitrag zum besseren Verständnis dessen zu liefern, was die noch vorhandenen Barrieren ausmacht und wo wir Potenziale identifizieren können für eine offenerere, breitere Partizipation der Gesellschaft.

Sie finden, das sei ein bisschen viel auf einmal, viel Wunschdenken? Wir sollten doch lieber, wie beim Eiskunstlauf, nicht mit der Kür anfangen, bevor wir die Pflichtübungen hinter uns gebracht haben. Vielleicht haben Sie recht. Absolvieren wir die Pflichtübungen.

2. Die wirtschaftspolitische Dimension

In der wirtschaftspolitischen Diskussion herrscht Einigkeit, dass der Neugründung von Unternehmen ein hoher Wert für die ökonomische Entwicklung eines Landes zukommt. Seit die Statistiken zeigen, dass Großunternehmen kontinuierlich Arbeitskräfte freisetzen⁹, setzt die Politik auf Neugründungen, denen die Rolle der Schaffung neuer Arbeitsplätze zugeschrieben wird.

Eine lebendige Gründerkultur sei wichtig: In ihr entwickelten sich Ideen in einer Vielfalt und Radikalität, wie sie selten unter den Bedingungen von Großorganisationen und ihrer Hierarchien entstünden. Darüber hinaus beförderten Start-ups die Umsetzung des technischen und organisatorischen Fortschritts.

„Innovative Gründungen [...] stimulieren den Wettbewerb in den jeweiligen Märkten, forcieren den wirtschaftlichen Strukturwandel und generieren im Erfolgsfall Wachstum und Arbeitsplätze. Für ein hoch industrialisiertes und rohstoffarmes Land wie Deutschland sind sie daher eine der Schlüsselvariablen für internationale Wettbewerbsfähigkeit.“¹⁰

Der Argumentationsstrang der Wirtschaftspolitik bezieht sich auf *innovative* Neugründungen von Unternehmen. Sie seien es, die positive Wachstums- und Beschäftigungseffekte mit sich brächten. Dies gälte nicht in gleichem Maße für *imitative* Gründungen. Sie sorgten lediglich dafür, dass die Märkte nicht verkrusteten, indem sie den Wettbewerb belebten. Größere Beschäftigungswirkungen hätten sie jedoch in der Regel nicht. Die innovativen Gründungen dagegen verfügten über höheres Wachstumspotenzial; Arbeitsplätze entstünden nicht nur bei ihnen, sondern auch bei anderen Unternehmen, die die neuen Chancen erkennen würden, wie Zulieferer, Komplementäranbieter und Serviceunternehmen.

Leider wird in der Politik, aber auch in Teilen der wissenschaftlichen Literatur der Begriff der innovativen Neugründungen fast ausschließlich auf *technologieorientierte* Gründungen bezogen. Andere Gründungen, etwa solche konzept-kreativer Art, die durchaus vergleichbare Produktivitätsfortschritte mit sich bringen können, geraten dabei aus dem Blickfeld. Dass wir dazu neigen, die wirtschaftliche Zukunft in Hightech-Bereichen zu sehen, ist verständlich, weil Deutschland seine Wirtschaftskraft lange Zeit aus industrieller Stärke bezog. Bekanntlich war die Bundesrepublik noch bis in die 70er-Jahre in vielen Bereichen wirtschaftlich und technologisch weltweit führend: Bergbau, Stahlindustrie, Schiffbau, Feinmechanik, Optik, chemische Industrie, Elektroindustrie, Automobil-, Maschinen- und Anlagenbau, um nur die bekannteren zu nennen. Heute aber gibt es leistungsfähige industrielle Forschungs- und Entwicklungszentren auf der ganzen Welt, nicht nur bei uns in Mitteleuropa, den USA und Japan. Sie stehen in intensivem Wettbewerb untereinander. Nur auf Hightech zu setzen ist also, als ob man im Sport alles auf eine einzige Disziplin setzen würde und dabei übersieht, dass man in anderen, weil nicht so umkämpften Bereichen, die Medaillen einfacher holen kann. W. Chan Kim und Renée Mauborgne haben diese Überlegung in das Bild vom „blauen“ und „roten“ Ozean gefasst. Die meisten Initiativen würden sich im roten Ozean bewegen, dort, wo bereits sehr viel Konkurrenz herrsche. Sie wären besser aufgehoben in Feldern, so die Autoren, in denen die Präsenz und mit ihr die Konkurrenz deutlich geringer sei¹¹. Dies ist kein Argument gegen Hightech, sondern der Hinweis darauf, die umfangreichen Chancen in den vielen anderen Bereichen nicht zu übersehen.

Halten wir an dieser Stelle fest, dass es um die innovative Funktion von Neugründungen geht, die für die Wirtschaftspolitik besondere Bedeutung hat.

⁹ Vgl. Albach/Dahremöller 1986, S. 11.

¹⁰ Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Länderbericht Deutschland, 2005

¹¹ W. Chan Kim/Renée Mauborgne 2005: Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt, Hanser Verlag München

2.1 Entrepreneurship vs. Unternehmertum

Begriffe sind Instrumente, sind Werkzeuge. Sie helfen, zu *begreifen*, machen es einfacher, ein Problem in den *Griff* zu bekommen.

Der Begriff Entrepreneurship betont den Aspekt der Innovation, betont Alleinstellungsmerkmale im Gegensatz etwa zu Existenzgründung oder Selbständigkeit. Letztere Begriffe, die unternehmerische Tätigkeiten in einem viel breiteren Sinne umfassen, also auch traditionelle Formen wie Betrieb eines Geschäftslokals oder eines Handwerksbetriebs einbeziehen¹², umschreiben in der Regel imitative Gründungen.

Entrepreneurship hat in dem französischen Wort „entreprendre“ seinen Ursprung, also „etwas unternehmen“ oder „in die eigenen Hände nehmen“. Für den englischen Begriff gibt es im Deutschen keine wirklich zutreffende Übersetzung¹³.

So sperrig das Wort auch ist, wir kommen an diesem Begriff nicht vorbei. (Es sei denn, wir finden ein neues, treffendes und weniger umständliches Wort.) Das liegt daran, dass in dem Begriff „Unternehmertum“, wenn man genau hinsieht, drei sehr unterschiedliche Funktionen stecken:

1. die Eigentumsfunktion
(wem das Unternehmen gehört),
2. die Managementfunktion
(wie das Unternehmen geschäftlich geleitet wird),
3. die innovative Funktion
(mit welchem Konzept das Unternehmen gegründet und weiterentwickelt wird).

Es lohnt sich, hier genauer zu differenzieren, weil diese Aufgaben höchst verschieden sind, und in der modernen Welt arbeitsteilig angegangen werden können. Wir verwirren also mehr als wir klären, wenn wir mit dem Begriff „Unternehmertum“ operieren. Bleiben wir also bei Entrepreneurship und lenken unseren Blick auf die kreativen Teile, die mit einer innovativen Unternehmensgründung einhergehen.

Berühmtheit erlangte die Thematik durch Joseph Schumpeter, der im Unternehmer vor allem einen Innovator sah, der mit neuen Konzepten in den Markt eindringt und damit die bereits vorhandenen Unternehmen angreift¹⁴. Das Bessere ist der Feind des Bestehenden. Folgerichtig sprach Schumpeter von „*schöpferischer Zerstörung*“.

Schumpeter teilte die „Unternehmer“ in zwei Lager: die „Wirte“ und die „innovativen Unternehmer“. Im ersten Lager seien die etablierten Firmen, die ihren Markt verteidigten, während die Antriebskräfte einer Volkswirtschaft aus dem zweiten Lager kämen, den Angreifern, die mit neuen Produkten oder Verfahren in den Markt drängten.

Will man diese Konstellation und die ihr innewohnende Dynamik zutreffend beschreiben, ist der Begriff „Unternehmertum“ untauglich, weil er die unterschiedlichen Interessenlagen nicht ausreichend differenziert. Darüber hinaus werden die Innovationszyklen immer kürzer; *disruptive Innovationen* treten häufiger auf; heute ist es keine Seltenheit mehr, dass es Start-ups gelingt, innerhalb eines Jahrzehnts zum Marktführer in ihrem jeweiligen Feld aufzusteigen und dies im weltweiten Maßstab. Auch aus diesen Gründen sollte sich im deutschsprachigen Raum der Begriff „Entrepreneurship“ durchsetzen – international ist er ohnehin längst gebräuchlich.

¹² vgl. Fueglistaller u.a., 2012, S. 22 f.

¹³ Auch *Gablers neues Wirtschaftslexikon* räumt ein, dass es für den international längst gängigen Begriff des Entrepreneurship im Deutschen kein Äquivalent gibt. Kollmann, Tobias (Hrsg.): *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung* 2005. Gabler, Wiesbaden, vgl. auch Fueglistaller a.a.O., S. 22

¹⁴ a.a.O., S. 25

2.2 Erfindung vs. Innovation

Sie klingen ähnlich, im Englischen als *inventions* und *innovations* noch mehr als im Deutschen, und scheinen eng miteinander zu tun zu haben. Viele Menschen glauben, dass am Beginn einer unternehmerischen Erfolgsgeschichte eine Erfindung stehen muss. „Der Rest“ sei dann nur noch eine Frage der „Umsetzung“. Diese Betrachtungsweise scheint naheliegend, unterschätzt aber die innewohnenden Risiken. Die Zahl der Erfinder, die es nie zur praktischen Verwertung brachten, weil immer noch irgendein Detail übersehen worden war oder deren Erfindung von ganz anderen zum Erfolg gebracht wurde, ist Legion:

Schumpeter hat daraus eine zentrale Unterscheidung getroffen. Erfindung und Innovation seien zwei grundverschiedene Prozesse. Wenn wir von „Unternehmensgründungen“ sprechen, so Schumpeter, spielten die Innovatoren die Hauptrolle, nicht die Erfinder. Gerade die großen bahnbrechenden Erfindungen seien oft für lange Zeit nicht marktreif, noch mit Fehlern behaftet, scheiterten daher leicht im ersten Anlauf, würden in ihrer Bedeutung nicht erkannt oder vom Publikum nicht akzeptiert. Erfolgreiche Entrepreneurs seien daher in aller Regel nicht Erfinder, sondern Innovatoren. Sie griffen auf bereits Existierendes zurück.

Auch der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Israel M. Kirzner hat diese Beobachtung in den Vordergrund gerückt: „Vorhandenes entdecken“, etwa die Möglichkeiten von Arbitrage zu nutzen, sei die Kerneigenschaft des Entrepreneurs. Der Begriff ist nur scheinbar paradox. Etwas ist bereits vorhanden, muss also nicht neu erfunden werden, kann aber dennoch in seiner Bedeutung und seinen Potenzialen neu erkannt und entdeckt werden. Als Paradebeispiel wird hierfür das Telefax angeführt. Es gab die Erfindung seit langem, und sie wurde von ganz anderen Firmen als den Erfindern und denen, die sie zunächst zu vermarkten versuchten, erfolgreich eingeführt.

Gassmann und Schweitzer weisen auf Beispiele hin, die die Zweiteilung Schumpeters in der Praxis widerlegen würden. Auch im akademischen wüchsen die Teilbereiche Entrepreneurship und Technologie- und Innovationsmanagement zusammen¹⁵.

¹⁵ vgl. Gassmann und Schweitzer 2015 ((im Original S. 3))

2.3 Was macht eine Unternehmensgründung erfolgreich?

Je länger man sich mit dem Thema Entrepreneurship beschäftigt, desto unklarer werden die Konturen, was die entscheidenden Faktoren sind, die eine erfolgreiche Unternehmensgründung bewirken.

Zunächst ist es überraschend, wie viele Start-ups scheitern. Selbst am MIT, der renommiertesten Ingenieurschmiede der Welt, scheitern 80 Prozent, so Glorianna Davenport. Die Gründerin des legendären MIT Media Lab sagt, sie alle hätten viel zu viel auf Technologie gesetzt. Verständlich in einer Institution wie dem MIT. Aber falsch. Sie hätten zu wenig vom Kunden, vom Markt her gedacht. Nicht die technologische Brillanz oder Innovationsführerschaft sei entscheidend, sondern die Akzeptanz durch die Käufer.

Wir sind nicht besser als das MIT. Auch bei uns liegt das Ausmaß des Scheiterns in dieser Größenordnung. ((Ripsas Statistik einfügen))

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das 80 Prozent seiner Produkte nicht verkaufen kann. Also sich so aufstellt, dass – scheinbar unvermeidlich – 80 Prozent unbrauchbare Produkte entstehen. Soll man einen solchen Betrieb weiterführen oder sogar subventionieren?

Müssen wir die Frage nicht anders stellen?

Was an der genannten Firma läuft falsch? Ist das Unternehmenskonzept gut durchdacht? Sind Produkt, Preis oder Design für die Kunden überzeugend? Ist das Führungsteam motiviert und kann es die Mitarbeiter begeistern? Erkennen die Angestellten Sinn in ihrer Arbeit? Kurz – ist das gesamte Unternehmen durchdacht, hinterfragt, wirklich verstanden, selbst erlebt und gelebt? Oder geht man von falschen Annahmen aus, übernimmt zu rasch scheinbar plausible Konventionen? Sucht man zu wenig nach Alternativen?

Warum stellt beim Thema Unternehmensgründung niemand diese Fragen?

Immerhin ist es ja kein unwichtiger Punkt, wenn wir Menschen ermutigen zu gründen, ob wir sie in ein Abenteuer stürzen, das mit 80%-iger Wahrscheinlichkeit negativ endet.

Sind die Konzepte zu unausgereift? Verzetteln sich die Gründer zu sehr, statt Arbeitsteilung und Komponenten einzusetzen? Müssen sich Gründer zu früh mit Bürokratie, Regularien und Detailvorschriften beschäftigen, statt sich auf das unternehmerische Konzept zu konzentrieren? Sind die Gründer zu einseitig auf Schnelligkeit (»Erfolgreich gründen in 48 Stunden«) ausgerichtet, statt mit Sorgfalt ihr Konzept unter Ernstbedingungen zu überprüfen? Träumen die Gründer zu viel vom raschen Exit, statt am soliden Entry zu arbeiten? Ist die Beratung unzureichend oder geht in die falsche Richtung? Sind die Gründer zu sehr mit Finanzierungsrunden beschäftigt, statt das Gründungskonzept am Markt weiterzuentwickeln? Ermutigen wir Gründer, in einer Zeit zu starten, die Anzeichen eines Hypes trägt, und riskieren damit noch mehr Scheitern? Sind manche Berater zu sehr an Erfolgsmodellen der Vergangenheit orientiert? Wird, wer sich selbständig machen will, ausreichend vor der Überlastungsfalle gewarnt? Förderprogramme in Hülle und Fülle: Schafft das mehr praxistaugliche Gründer oder mehr Antragsvirtuosen?

Viele offene Fragen, wenige Antworten.

Mehr pragmatisch als gut belegt halten sich jedoch gewisse Grundüberzeugungen, was die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen sind: Kapital, Team und „it's execution that matters“. Und zweifellos finden sich praktische Beispiele für diese Einschätzungen. Nehmen wir daher für den Moment an, sie würden die Realität zutreffend beschreiben. Was bedeutet dies für unser Anliegen, viel mehr Menschen den Zugang zu Entrepreneurship zu eröffnen?

Wenn Sie über viel Kapital verfügen – wunderbar. Das erleichtert Ihnen natürlich einiges. Sie nehmen rascher Fahrt auf, wenn Geschwindigkeit für Ihr Konzept wichtig ist. Sie können eine teure

Werbeagentur buchen und einen Werbefeldzug durchführen. Masse hat auch Gewicht. Die Frage ist nur: Wer von uns hat so umfangreiche Mittel, dass er sie als Kapital für eine Unternehmensgründung einsetzen kann? Also Venture Capital aufnehmen? Aber können und wollen wir das? Selbst wenn, trifft es nicht nur auf wenige Glückliche zu, beschränkt auf technologieorientierte Gründungen? Und ist nicht Vorsicht angebracht? Sie riskieren den Vorteil, unabhängig zu sein, schneller, als Ihnen lieb sein kann¹⁶.

Wenn Sie ein gutes Team haben – vorzüglich¹⁷. Manche Beobachter behaupten sogar: »Das Team ist wichtiger als das Konzept.« Und fast jeder Gründer möchte lieber im Team als allein arbeiten. Teams haben einen *Honeymoon*. Am Anfang scheint alles rosig und vielversprechend. Aber danach? Sprengstoff ist reichlich vorhanden. Das zeitliche Engagement der Teammitglieder variiert, die tatsächlich eingebrachten Beiträge werden unterschiedlich beurteilt. Richtungskämpfe tun sich auf. Persönliche Animositäten werden virulent, Egomane werden sichtbar. Wer schon öfter in Teams gearbeitet hat, weiß, dass Teams alles andere als immer gute Teamarbeit und Synergien hervorbringen. Und nicht selten in bitteren Zerwürfnissen enden. Plausibel auch die Beobachtung, dass intrinsisch motivierte Teams, die an einer herausfordernden Aufgabe arbeiten, erfolgreicher seien, als Teams, die für Status oder Geld arbeiten würden¹⁸.

Wenn Sie gut organisieren können – großartig. Gutes Management ist wertvoll. Selbst eine schwache Idee kann man mit hervorragendem Management zu einem Erfolg machen. Nur, wie viele von uns sind hervorragende Manager oder sehen im Management ihr Anliegen und ihre Hauptaufgabe?

Das klingt alles nicht so sehr überzeugend. Ein Grund mehr, nach anderen Perspektiven zu suchen, um Menschen zu helfen, Zugang zu erhalten, die bislang von einer 80-Prozent-Scheiternsquote abgeschreckt werden.

¹⁶ Siehe hierzu auch den Beitrag von Ann-Kristin Achleitner und Reiner Braun „Entrepreneurial Finance: Ein Überblick“ in diesem Handbuch

¹⁷ Zum Thema Teamgründung, die Zusammensetzung der Teams und die Voraussetzung für gute Teamarbeit, siehe den Beitrag von Peter Witt „Gründerteams“

¹⁸ vgl. Gassmann und Schweitzer 2015 ((im Original S. 9))

3. Status Quo oder Potenzialentfaltung?

Was ist unser erkenntnisleitendes Interesse?

Wollen wir die vorfindbare Realität, also den Status quo, erforschen und beschreiben?

Oder ist es unser Interesse, *über den Status quo hinaus das Potenzial auszuloten* und die Differenz zwischen dem Vorfindbaren und dem Möglichen zu beschreiben? Also nach den Potenzialen zu suchen, wie wir mehr Menschen den Zugang zu Entrepreneurship erleichtern können?

Natürlich lässt sich der Status quo leichter messen. Geht also leicht und zuweilen unhinterfragt in Forschungsergebnisse ein. Gerade deswegen ist es wichtig, von den Potenzialen her zu denken, zu forschen, aber auch zu handeln.

Für Entrepreneurship trifft diese Überlegung ganz besonders zu. Nehmen wir an, es trifft zu, dass in der Regel die Verfügung über Kapital und die Qualität des Managements die tragenden Säulen für den Erfolg von Unternehmensgründungen darstellen. Sollen wir es bei dieser Feststellung belassen? Dann bliebe den meisten Menschen der Zugang verschlossen. Oder wir versuchen, neue Wege zu finden, wie wir das Potenzial für Entrepreneurship aufspüren und erweitern können.

Wiederum ist die Analogie zum Bildungssystem aufschlussreich. Misst man Schulerfolg, kommt heraus, dass Kinder aus Akademiker-Haushalten deutlich besser abschneiden, als Kinder der unteren Bildungsschichten. Hätte man sich mit dieser Feststellung abgefunden, würde man den Status Quo festschreiben. Es ging also darum, kompensatorische Maßnahmen oder überhaupt neue Wege zu finden, den Zugang zu höherer Bildung und Schulerfolg auch Kindern von Nicht-Akademikern zu ermöglichen.

Entrepreneurship nicht nur für *schnelle Jungs*, sondern offener für viel mehr Menschen. Zugänglich und erfolgversprechend auch für die Vorsichtigen, abwägend Handelnden, sorgfältig Vorbereiteten. Nicht nur für die, die nach dem großen Wagniskapital rufen, sondern auch für diejenigen, die mit ihrem Kopf mehr Potenzial freisetzen als mit Kapital. Von einem zeitgenössischen, hoch erfolgreichen Entrepreneur, Richard Branson, stammt der Satz: „Wir hatten kein Geld, daher mussten wir kreativ sein.“ In früheren Zeiten war Kapital zweifellos der Engpass. Heute scheinen die kapitalintensiven Bereiche, wie etwa Pharmaentwicklungen, eher die Ausnahme als die Regel. Für Kohlegewinnung, Stahlwerke oder Textilfabriken brauchte man riesige Kapitalmengen – heute, etwa für Dienstleistungen, sind die Kapitalerfordernisse deutlich geringer.

Mit welchen Mitteln können wir als Normalmenschen aufwarten? Welche Vorteile haben wir gegenüber den Großen und Mächtigen im Markt? Wo liegen die Chancen des David gegen Goliath?

3.1 Der unbegrenzte Rohstoff

Menschen verfügen über Kreativität und schöpferisches Potenzial. Wir können sie nutzen, so viel wir wollen. Sie sind der unbegrenzte Rohstoff. Als Entrepreneur ist es geradezu unsere Pflicht, sie zu nutzen. *Let's allow our brains to shape a better world.*

Ökonomie ist die Disziplin des Bodenhaftenden. Ihr Feld ist die Realität. Sie versucht, Prozesse effektiver zu machen, Abläufe zu optimieren, sie setzt auf Berechenbares. Bewährte Konzepte sind ihr lieber als der Aufbruch ins Unbekannte. Ökonomen lieben Daten, arbeiten mit Statistiken, verwenden Mathematik und entwerfen möglichst realitätstüchtige Modelle. Was ich damit sagen will: Wir können von einer Disziplin wie der Ökonomie nicht erwarten, dass sie kühne neue Entwürfe denkt. Das ist nicht ihr Fach. Auch nicht ihr Anliegen. Umso mehr brauchen wir Fantasie. Weil das Leben nicht nur aus der ökonomischen Dimension besteht. Es sind unsere Träume, unsere Wünsche, unsere Hoffnung auf ein Besseres, was uns anspricht, was uns motiviert, was uns lebendig macht. Wir dürfen uns unsere »Flausen« nicht austreiben lassen.

Entrepreneurship hat auch eine kreative Dimension. Wenn wir neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt bringen, gestalten wir Lebenswirklichkeit und gehen in diesem Moment über Ökonomie hinaus. Wenn wir Kunden für uns gewinnen wollen, können wir nicht nur deren Geldbeutel im Auge haben. Wir wären schlechte Entrepreneur, wenn wir ausschließlich in der ökonomischen Dimension dächten. Wir würden die Welt ärmer machen.

Was folgt daraus als Ratschlag für Entrepreneur?

Nutzen Sie Ihren eigenen Kopf, Ihre eigene Kreativität. Es geht um Ihr Ideenkind. Lassen Sie sich von niemandem sagen, Sie seien nicht kreativ. Auch nicht von Ihnen selbst.

Wo liegen Ihre Stärken? Und gehen Sie von diesen Stärken aus. Alles andere, in dem Sie nicht so kompetent sind, versuchen Sie zu delegieren oder Lösungen zu finden, die Ihnen Dinge abnehmen, die Ihnen nicht leichtfallen und in denen Sie nicht fachkundig und urteilssicher sind. Wenn man in einer Disziplin sehr gut ist, kann man es sich leisten, in den anderen Disziplinen nicht herausragend sein zu müssen. Es ist mein Ergebnis aus über 30 Jahren Beschäftigung mit dem Thema Entrepreneurship, dass auch auf diesem Feld Analysevermögen, Kombinationsfähigkeit und planvolles, Risiko abwägendes Handeln den Ausschlag geben, selbst wenn wir in anderen Bereichen weniger gut als Mitwettbewerber ausgestattet sind.

Warum ich das alles sage: Weil ich glaube, dass für uns normale Menschen der geeignetste Weg und daher die eigentliche Aufgabenstellung darin besteht, sich von einem Einfall, einer Anfangsidee zu einem wirklich gut durchdachten und überzeugenden Konzept durchzuarbeiten. Auch bei einem Film bauen Sie ja den Ablauf nicht auf einer schwachen Geschichte auf, sondern auf einem möglichst elaborierten Konzept. Nur dann sind Kameramann und das gesamte Team, das zur Herstellung eines Films notwendig ist, wirklich gut eingesetzt.

Vor 20 Jahren war es noch eine krasse Außenseitermeinung, auf die Bedeutung des Ideenkonzepts zu pochen. Kapital sei ausschlaggebend – und Management. Ideen gäbe es wie Sand am Meer, auf die Umsetzung käme es an. »Ideas are a dime for a dozen«, »It's execution that matters« – so Kernsätze in der amerikanischen Fachliteratur jener Zeit. Heute gibt es Ideenschmieden, Ideenwettbewerbe, Ideenworkshops. »Deutschland – Land der Ideen«, so der Name eines Programms der deutschen Bundesregierung. Und es gibt ganze Bücher zu diesem Thema. *Business Model Innovation* ist in aller Munde. Das ist gut so, weil es die Bedeutung auf das lenkt, was die meisten Menschen zur Verfügung haben: einen kreativen Kopf.

3.2 „Stimmig zur Person“ vs. „Opportunity Recognition“

Viele Theoretiker des Entrepreneurship bauen das Argumentationsgebäude des Entrepreneurship auf dem Konzept der *Opportunity Recognition* auf¹⁹. Man entdeckt eine Gelegenheit, erkennt die Chance in ihr, und mobilisiert Ressourcen, die Gelegenheit zu nutzen. Am besten rasch, bevor andere ebenfalls die Gelegenheit erkennen und handeln. Diese Vorgehensweise, obwohl sie zweifellos ökonomisch Sinn macht, ist jedoch nicht unproblematisch.

Wollen Sie auf unabsehbare Zeit etwas tun, was Ihnen keinen Spaß macht und Ihre Lebensgeister mehr betäubt als weckt? Der *Serial Entrepreneur* Holger Johnson²⁰ sagt: „Ich hasse Gelegenheiten.“ Sie verführten dazu, wohldurchdachte Wege zu verlassen, ohne langfristige Perspektiven zu eröffnen. Gelegenheiten seien oft temporäre Phänomene. Sich auf diese Weise selbständig zu machen sei jedenfalls kein Weg zu mehr selbstbestimmter Arbeit und intrinsischer Motivation.

Es gibt aber noch eine andere Sichtweise auf den Ansatz der *Opportunity Recognition*. Man kann Gelegenheiten auch aktiv schaffen²¹. *Turn a problem into an opportunity* bietet sich dafür an.

Setze dich für ein Anliegen ein. *Go for a cause*. Ob eine solche Betrachtungsweise allerdings zutreffend mit dem Begriff „Gelegenheit“ umschrieben ist, sei dahingestellt. Wichtig scheint mir, dass die Frage der Stimmigkeit zur Person nicht kurzerhand beiseite geschoben wird.

Intrinsisch motiviert besser - sagt die pädagogische Forschung – als extrinsische Motivation, etwa der Anreiz durch materielle Vergütung. Die große Chance des Entrepreneurship und des Gründers liegt doch gerade darin, sich eine Aufgabe zu wählen, die mit den persönlichen Neigungen und Talenten, aber auch den eigenen Wertvorstellungen im Einklang steht.

Der Gedanke, dass das Entrepreneurial Design stimmig zu Ihrer Person sein sollte, ist keineswegs selbstverständlich. Das Prinzip der opportunity recognition hat wenig oder überhaupt nichts mit der Person des Gründers zu tun. Die Frage »Passt die sich abzeichnende Gelegenheit auch zu meiner Person?« wird gar nicht erst gestellt. Die Gelegenheit sei das Wertvolle, stehe im Mittelpunkt und nicht Sie als Person.

Auch bei den Förderprogrammen geht es nicht um Sie, Ihre Talente oder Ihre persönlichen Vorlieben. Die staatlichen Programme haben den Beschäftigungseffekt Ihrer Gründung im Auge. Sei es, weil man hofft, dass Sie als Arbeitsloser selbständig tätig werden, sei es, dass man hofft, dass durch Ihre Gründung weitere Arbeitsplätze entstehen.

Auch Kapitalgeber tragen nicht Ihre persönlichen Anliegen im Herzen. Sie wollen Erfolge sehen. Venture Capital setzt Ihnen milestones, die Ihnen den Takt vorgeben. Schnelles, hohes Wachstum ist das Ziel. Wehe, Sie schaffen es nicht. Dann wird der 110-Seiten-Vertrag, den gewiefte amerikanische Juristen aufgesetzt haben, gegen Sie exekutiert. Ich bedaure die Gründer, die mehr Zeit mit der Vorbereitung von Finanzierungsrunden verbringen als mit der Arbeit am Entrepreneurial Design.

Und die Gründer selbst? Gehen Sie von der eigenen Person aus? Keineswegs. Die Vorstellung, dass erfolgreiches Gründen mit einer zündenden Idee zu tun hat, ist tief verankert. So, als käme es auf den Einfall an, so, als würde ein genialer Blitz Licht ins Dunkel der Möglichkeiten bringen. Damit kommen Sie nicht weiter. Das, was wir über geniale Erfindungen oder bahnbrechende Ideen kennen, ist meist das Ergebnis langjährigen Bemühens und hartnäckig-konsequenten Bearbeitens eines Problems.

Der Genieblitz steht, wenn überhaupt, am Ende, nicht am Anfang dieser Arbeit.

An der Person des Gründers vorbeizudenken, wäre ein schwerer Fehler. Ja, zugegeben – man macht das beim Entrepreneurship nicht. Die Person in den Mittelpunkt rücken. Wo kämen wir da hin? Es

¹⁹für viele Bygrave 1994 und Fueglistaller 2012

²⁰ Seine bekannteste Gründung: die Eburo AG, ein Bürodienstleister

²¹ Zum sog. Entstehungsansatz vgl. Fueglistaller S. 62ff.

geht doch um den Markt. Es geht darum, etwas anzubieten, was von den Marktteilnehmern gebraucht und nachgefragt wird. Überlegen wir einen Augenblick. In der Tat ist es richtig, dass es auf den Markt ankommt. Aber widerspricht das notwendig der Auffassung, den Gründer und seine persönlichen Neigungen in die Betrachtung mit einzubeziehen? Wenn es um die Wahl des Berufs geht, gehen wir doch auch von der Person aus, auch wenn im Markt für andere Berufe momentan mehr Nachfrage besteht. In Sachen Berufswahl leuchtet uns unmittelbar ein, dass wir nicht den Menschen beiseiteschieben können. Warum also nicht auch bei der Wahl des Gebietes, auf dem ich mich als Gründer betätigen will? Entrepreneurship ist auch ein Beruf, allerdings mit der Chance, näher an der Vorstellung von »Berufung« zu sein als in abhängiger Beschäftigung.

Das Konzept muss stimmig zum Markt sein – richtig. Aber wenn es nicht auch stimmig zur Person des Gründers ist, laufen wir Gefahr, dass die Energie, die Leidenschaft und die Ausdauer nicht ausreichen, den langen Weg vom ersten Einfall zum ausgereiften Konzept, zur erfolgreichen Markteinführung und schließlich zum Aufbau und Wachstum eines erfolgreichen Unternehmens gehen zu können. Von Malcolm Gladwell stammt die These, dass es mindestens 10 000 Stunden Beschäftigung mit einem Thema braucht, um Meisterschaft in einem Fachgebiet zu erreichen. So viele Stunden – wie soll man die Zielstrebigkeit und Selbstdisziplin aufbringen, wenn das gewählte Gebiet den eigenen Neigungen nicht wenigstens in Teilen entspricht und Freude macht? Überfordern wir uns nicht zwangsläufig? Die meisten Menschen, die ich getroffen habe, glauben, dass man als Gründer eiserne Disziplin mitbringen müsse. Das ist nur halb richtig. Ja, Disziplin braucht es, aber noch wichtiger ist Begeisterung. Wenn es nur Disziplin ist, die uns zur Arbeit bringt, halten selbst willensstarke Menschen nicht lange durch. Begeisterung ist das bessere Element. Es lässt uns die Mühen und Anstrengungen – wie beim Sport – leichter wegstecken, ja oft gar nicht als solche empfinden.

Kritiker dieser Betrachtungsweise werden monieren: Geht es nicht doch im Kern über die Verfügung über Kapital? Ist Kapital gar der Engpass? Muss der Gründer oder das Team nicht umfassend Managementkompetenz und Wissen in allen einschlägigen Gebieten eines Unternehmens mitbringen?

Bevor wir diese Fragen beantworten, sehen wir uns an, welche Möglichkeiten bestehen, die Kapitalerfordernisse aber auch die Managementanforderungen zu reduzieren.

1. Mit Komponenten gründen²²

Sie wollen ein Unternehmen gründen? Was ist dazu wichtig? Auf diese Fragen gab es lange eine einhellige Antwort: Sie bräuchten hierfür zuallererst gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Sich diese Kenntnisse anzueignen und sie sachkundig anzuwenden sei von entscheidender Bedeutung. Je besser sich Gründer oder Gründerin in alle relevanten Bereiche einarbeiteten, desto höher sei die Chance auf Erfolg.

4.1 Die Überlastungsfalle vermeiden

Das traditionelle Anforderungsprofil an das Wissen eines Gründers enthält ein umfangreiches Arsenal an Themen:

Von Gründern wird erwartet, sie müssten in allen Bereichen eines Unternehmens sachkundig sein: sich im Rechnungswesen, in der Finanzierung gleichermaßen auskennen wie mit Management, Marketing, Personalfragen, Arbeitsrecht, Vertragsrecht, Steuerrecht. Mit Banken sollen sie verhandeln können, mit Kunden und mit Lieferanten. Die Mitarbeiter sollen sie führen und die Öffentlichkeitsarbeit gestalten. Die Bilanz müssten sie verstehen und auch das Controlling. Dabei müssen wir uns bewusst sein, dass es sich hierbei nur um Überschriften über ganze Fachgebiete handelt. Im Detail ist der Anforderungskatalog noch viel umfangreicher. Gründer, die diese Anforderungen, selbst nur mit Überblickswissen, erfüllen wollen, landen fast zwangsläufig in einer Überlastungsfalle.

4.2 Abschied vom Alleskönner

Ist die Sichtweise, Gründer als Alleskönner zu fordern, nicht überholt? Die schiere Menge allein führt schon zu Überforderung und damit zu Dilettantismus. Sehr anschaulich wird dies bei juristischen Problemen. Überblickswissen bringt im Grunde nichts. Jeder Fall hat eine andere Konstellation und muss von einem professionellen Juristen beurteilt werden. In einer hoch arbeitsteiligen Gesellschaft macht es keinen Sinn, ausgerechnet beim Gründer den Alleswisser vorauszusetzen. Nutzen wir die Arbeitsteilung – auch – und gerade beim Gründen.

Betrachten wir unternehmerisches Handeln daher arbeitsteilig, unter zwei verschiedenen Aspekten: Entrepreneurship (Wie kommt das Neue in den Markt?) und Unternehmensorganisation & -verwaltung. Ersteres richtet den Blick auf den Horizont (Wie gestalte und erhalte ich mein Unternehmen zukunftsfähig?) während der zweite Aufgabenbereich mehr mit Routinen einrichten und Ordnung halten zu tun hat.

Das eine baut auf Neuentwürfe, Unkonventionalität, das andere sucht verzweifelt Ordnung ins Chaos zu bringen und ist ein Feind ungewöhnlicher Ideen oder ständiger Veränderung. Beide Funktionen sind wichtig. Aber sie vertragen sich nicht gut. Ordnung durchsetzen und Out-of-the-Box-Denken sind Gegensatzpaare. Nicht selten geraten sich die Träger beider Funktionen in die Haare und psychologisieren über den jeweils anderen. Die wenigsten Menschen können beide Funktionen erfüllen. Im englischen Begriff Business Administration ist die Nähe zur Verwaltung noch erkennbar, verrät mehr als das deutsche Wort Unternehmensführung, dass der Schwerpunkt im Grunde auf der Unternehmensverwaltung liegt.

Selbstverständlich ist das, was hier als Unternehmensverwaltung charakterisiert wird, für Betriebswirtschaftler auch Ausgangspunkt für Unternehmensführung. Das betriebliche Rechnungswesen verwaltet nicht nur, sondern gibt auch wichtige Aufschlüsse über die

²² Einen ausführlichen Betrag zu diesem Themenkomplex finden Sie in diesem Handbuch

Liquiditätssituation und ihre weitere Entwicklung, so wie es Deckungsbeiträge einzelner Produkte aufzeigt. Der springende Punkt hierbei ist aber, dass diese Führungsfunktionen nur dann entstehen, wenn das Instrumentarium absolut professionell gehandhabt wird. Oberflächlich ausgebildete und nur mit Überblickswissen ausgestattete Gründer leisten dies gerade *nicht*. Es braucht absolute Professionalität, nicht Alleskönner, die versuchten, sich in alle notwendigen umfangreichen Gebiete der Betriebswirtschaft einzuarbeiten. Dilettantismus ist hier gefährlicher als Nichtwissen, Arbeitsteilung und Professionalität unerlässlich²³. Die meisten Gründer und ihre Teams haben Mühe, mit eigenem Personal die unternehmensverwaltenden Teile zu bewältigen.²⁴

Wir sollten daher Entrepreneurship von Unternehmensverwaltung unterscheiden. Diese Differenzierung ist wichtig, wollen wir der Überlastung und Überforderung von Gründern vorbeugen. Heute sind beide Aufgaben derart umfangreich geworden, dass sie nur noch schwer von Gründern gleichzeitig zu erfüllen sind.

Neue Potentiale zu erkennen verlangt auch neue Werkzeuge, also neue Begriffe. Hierbei geht es nicht darum, schon wieder eine neue Definition zu liefern, sondern zu zeigen, dass man das Feld auch ganz anders betrachten kann und durch präzisere Begriffe zu neuen Einsichten gelangt. Nutzen wir also die Chancen der Arbeitsteilung und wenden sie auf das Thema Gründen an. ((den Entrepreneur als Künstler einfügen, KsK franz. Soziologe))

²³ Ich habe selbst die Situation einer Gründung ohne große Managementfähigkeiten (mich eingeschlossen!) hautnah erfahren, dargelegt im Kapitel zur der Teekampagne in Faltin 2008

²⁴ Wohlgedenkt, wir reden hier von der Gründungssituation. Natürlich lernt der Gründer oder das Team im Verlauf des Prozesses und mit dem Wachstum des eigenen Unternehmens dazu. Es kann also später durchaus die Frage aufgeworfen werden, ob es nicht sinnvoll ist, einzelne Teile, die vorher durch Komponenten bewältigt wurden, in das eigene Unternehmen zu holen.

4.3 Gründen arbeitsteiliger und professioneller angehen

Was heißt das konkret? Streichen wir einmal die herkömmliche Sichtweise, dass ein Unternehmen ein Gebilde sein muss aus Räumen, Arbeitsplätzen und Mitarbeitern. Die Frage, die wir uns – mit Schumpeter – stellen können, heißt vielmehr: Kann ich nicht aus bereits Vorhandenem etwas Neues zusammenstellen? Ob es dazu Räume braucht, Angestellte, welche Ressourcen auch immer, ist in diesem Moment noch eine völlig offene Frage. Die entscheidende Arbeit passiert im Kopf des Gründers. Ein modernes, hoch arbeitsteiliges Wirtschaftssystem stellt Vieles zur Verfügung, was man als Komponenten nutzen, aus denen man ein Geschäftsmodell zusammensetzen kann. Aus dem Baukasten, der uns zur Verfügung steht, und der täglich an Bauteilen und Varianten noch zunimmt, gilt es, neue Kombinationen oder effizientere Abläufe zu finden. Man kann in diesem Sinne den Gründer mit einem Komponisten vergleichen, der aus einem bekannten (Orchester-)Instrumentarium etwas Neues zusammensetzt.

((den folgenden Text auf Wiederholungen mit dem Kapitel Komponente prüfen))

In einem solchen Modell besteht die Aufgabe des Entrepreneurs darin, erstens ein Konzept, das aus Komponenten zusammengesetzt werden kann, auszudenken, zweitens die Partner zu finden, die diese Komponenten professionell anbieten, und drittens das Zusammenspiel der Komponenten zu koordinieren und zu kontrollieren. Die Gefahr, den Gründer mit einer Vielzahl von Anforderungen – eben jener betriebswirtschaftlichen, rechtlichen oder organisatorischer Art – zu überfordern, wird dadurch um ein Vielfaches geringer.

Die Erfahrung zeigt: Professionalität ist entscheidend. Es ist das zentrale Stichwort, wenn es um Komponenten geht. So wie die Zähne von technisch perfekten Zahnrädern passend ineinandergreifen, müssen auch die Komponenten zusammenpassen. Professionelle Partner kennen das Problem die einzelnen Komponenten aufeinander abzustimmen. So muss eine professionelle Shop-Software Schnittstellen zur Rechnungserstellung, Liquiditätsplanung, Lagerhaltung bis hin zur Bilanzerstellung und Steuererklärung zur Verfügung stellen. Professionelle Anbieter beherrschen das und werden den Gründer entsprechend beraten. Stellen Sie nicht Freunde und Bekannte ein, jedenfalls nicht, wenn sie unerfahren und unzuverlässig sind.

Professionalität einzukaufen ist teuer. Aber *Un*professionalität ist am Ende noch viel teurer. Sie bauen auf die Kompetenz anderer, und Sie müssen es auch. Sie brauchen die Professionalität anderer, weil Sie sich auf die Koordination, auf die Kombination der Komponenten beschränken. Wenn Sie sich Professionalität nicht leisten können, ist Ihr Entrepreneurial Design nicht ausgereift, es erwirtschaftet nicht ausreichend Erträge.

Das Komponentenmodell hat aber noch weitere Vorteile. Es ist bekannt – und in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben – dass junge Unternehmen nach der Gründung mehrere typische Phasen wachsender Komplexität durchlaufen, in denen sie in Krisen geraten und nicht selten daran scheitern (Zu dieser Thematik vgl. den Beitrag von Georg Schreyögg in diesem Handbuch). Mittels Komponenten verringern sich die Gründungsrisiken wesentlich, denn der Gründer greift mit ihnen auf etablierte, routinierte Einheiten zu, die bereits mit großen, effizienten Betriebsgrößen und hoher Professionalität arbeiten. Auch profitiert er von deren Wissen. Das eigene Unternehmen kann wachsen, aber der vom Gründer selbst betriebene Kern bleibt klein – und damit überschaubar und bewältigbar: „Groß werden und dabei klein bleiben“. Darüber hinaus hat dies für den Entrepreneur den wesentlichen Vorteil, dass er sich auf das Geschäftsmodell und seine Weiterentwicklung konzentrieren kann, statt sich im Tagesgeschäft der Unternehmensverwaltung – der Business Administration – aufzureiben. Das Einsetzen von Komponenten, man könnte sie auch eingekaufte Leistungspakete nennen, verändert das Problem der „Umsetzung“ des Geschäftskonzepts radikal. Und zwar quantitativ wie qualitativ. In den Komponenten ist die Umsetzung professionell delegiert. „Umsetzung“ reduziert sich auf die Kombination von Komponenten. Dies erhöht die (bisher geringen) Überlebenswahrscheinlichkeiten von Neugründungen ganz erheblich.

Die Vorteile des Komponentenmodells sind enorm. Statt zum überarbeiteten Selbständigen zu werden, ermöglicht es dem Gründer, in Konkurrenz zu treten mit seinen markterfahrenen

Mitaniemern. Es sind fast keine Investitionen erforderlich; damit entfällt die aufwändige Suche nach Kapitalgebern. Der Gründer arbeitet hoch professionell – und das von Anbeginn an. Variable Kosten treten im Grundsatz nur auf, wenn auch wirklich Bestellungen eingehen. Finanzierungsaufwand und Risiken reduzieren sich für den Gründer ganz erheblich. Im Vergleich zu den konventionellen Formen können Gründungen rascher, einfacher und professioneller (also mit besserer Qualität) erfolgen.

Auch hier ist der Vergleich mit der Geschichte der Bildung erhellend. Bildung wurde zugänglich und erschwinglich für Alle, weil die Eltern nicht selbst für ihre Kinder zusammenstellen und finanzieren müssen, was für deren Bildung notwendig ist: das Schulgebäude, die Lehrer, die Bücher, die Ausstattung mit Geräten für den Physik- und Chemieunterricht. Man kann also sagen, dass Bildungssystem arbeitet mit Komponenten. Was Alexander und Wilhelm von Humboldt als Kinder genossen – von den Eltern organisierter und bezahlter Privatunterricht – wollte Wilhelm als Bildungsreformer Allen zugänglich machen.

„Gründen aus Komponenten“ eröffnet so viel mehr Menschen als bisher die Chance, am Wirtschaftsleben aktiv teilzuhaben. Natürlich bleibt betriebswirtschaftliches Denken und Handeln notwendig, aber vieles davon wird durch die in den Komponenten eingebettete Professionalität der Dienstleister übernommen. Als Gründer müssen Sie *an* Ihrem Unternehmen arbeiten, nicht notwendigerweise *in* Ihrem Unternehmen. Die Vorstellung, dass der Gründer alles können muss, stammt aus dem letzten Jahrhundert, eigentlich noch aus dem vorletzten. Es ist an der Zeit, sie aufzugeben.

4.4 „Open Organization“

In Sachen Innovation, ist der Gedanke fast schon Standard: für ein Unternehmen interessante Ideen entstehen auch außerhalb seiner Räume, etwa bei den Kunden oder den Zulieferern. Das Unternehmen ist daher gut beraten, sich solche Ideen und Innovationen nutzbar zu machen. Ein Sachverhalt, den man inzwischen mit *open innovation* beschreibt.

So wie wir von open innovation sprechen, sollten wir auch das Thema Organisation »öffnen«. Betrachten wir „Unternehmensorganisation“ nicht länger als etwas Starres: Mit dem Einsatz von Komponenten werden die Grenzen zwischen dem »innen« und »außen« der Organisation fließend. Wir operieren damit in einer *open organization*.

5. „Entrepreneurial Design“ vs. „Geschäftsmodell“

In der deutschsprachigen Literatur scheint sich der Begriff des Geschäftsmodells durchzusetzen, die wörtliche Übersetzung des amerikanischen „business model“ – eine eher unglückliche Wortschöpfung. Sie reduziert die notwendige Ideenarbeit ausgerechnet auf das Wort „Geschäft“, während der Begriff „Modell“ nach Theorie klingt, obwohl das Konzept doch gerade an seiner Praxistauglichkeit gemessen werden muss.

Gegen diese Vorstellung stelle ich den Begriff des „Entrepreneurial Design“. In ihm schwingt von vornherein die Nähe zur praktischen Anwendung mit. Für Designer ist die Orientierung am Nutzer selbstverständlich. Der Begriff macht zudem deutlich, dass er mehr als nur die technologisch-ingenieurwissenschaftliche Dimension umfasst. Er beinhaltet auch mehr als die nur wirtschaftliche Dimension, auf die sich Businesspläne fokussieren. „Design“ hat auch eine ästhetische und künstlerische Dimension. Der Begriff verweist auf die Möglichkeiten und Chancen, im eigenen Konzept auch ästhetischen und künstlerischen Elementen Raum zu geben.

5.1 Entrepreneurial Design als konzept-kreativer Prozess

Methoden und Ratgeber, wie man ein Unternehmen gründet, gibt es zuhauf. Sie haben viel mit formalen Abläufen zu tun, mit Kernkompetenzen und Kapital, aber wenig oder mit dem Prozess der Suche nach einem tragfähigen Konzept. Sie versuchen, dem amorphen, flüssigen, oft auch chaotischen Prozess, der in Kopf und Bauch abläuft, eine feste Struktur zu geben.

Und genau hier liegt das Problem. Denn Entrepreneurship lässt sich nicht in ein Korsett pressen. Es ist kein industrieller Produktionsprozess, planbar, optimierbar, lehrbar. Entrepreneurship lässt sich nicht leicht erforschen. Es ist eines der Phänomene, ähnlich der Kunst, die es zumindest sehr schwer machen, sie mit herkömmlichen Methoden einzufangen.

Wie alle komplexen sozialwissenschaftlichen Phänomene entzieht sich Entrepreneurship nicht nur der einzelnen fachdisziplinaren Betrachtung, es ist auch in einer Weise facettenreich und unstrukturiert, welche die ohnehin schwierige interdisziplinare Analyse zusätzlich verkompliziert.

Was also tun? Wenn man die Wahl hat zwischen academic rigour and respectability auf der einen Seite und einer unvoreingenommenen Betrachtung des Phänomens Entrepreneurship auf der anderen Seite, sollte man sich gerade um der wissenschaftlichen Respektabilität willen für eine vorsichtige, der Komplexität des Phänomens gerecht werdende Vorgehensweise entscheiden. Statt mit mittlerer Gewalt das Phänomen Entrepreneurship den Theorieformaten anzupassen, empfiehlt es sich eher, zunächst Material zu sammeln, dichte Beschreibungen anzufertigen, bevor man zu voreiligen Schlüssen gelangt.

So wie Schriftsteller häufig skeptisch der Literaturwissenschaft gegenüberstehen, ist es mit Firmengründern auch. Mit dem Unterschied, dass diese die Entrepreneurship-Forschung, die – sieht man einmal von Schumpeter ab – noch eine recht junge Disziplin ist, im Großen und Ganzen ignoriert haben.

Wahrscheinlich ist das Problem grundsätzlicher. Wir alle gehen wie selbstverständlich davon aus, dass wissenschaftliche Theorien als Anleitung für die praktische Anwendung dienen. Funktioniert das? Theorie und Praxis lassen sich nicht verbinden, halt Ralf Dahrendorf dagegen. In einem überzeugenden, aber viel zu wenig beachteten Beitrag zur Problematik des Transfers von Theorie in Praxis legt Dahrendorf dar, dass die beiden Teile schwer zusammenkommen. Die Theorie dürfe nicht hetzen, und die Praxis könne nicht warten, so das Hauptargument. Die Klärung von Vorfragen werfe immerwährend neue Fragen auf²⁵.

²⁵ Dahrendorf 1988

5.2 Die Arbeit am Entrepreneurial Design als künstlerischer Prozess

Gehen wir zum Ursprung des Begriffs »Methode« zurück. Das griechische *methodos* bedeutet: »der Weg«. Wenn im Folgenden von Methode die Rede ist, geht es um den Weg, um Ihren Weg, ein Entrepreneurial Design zu erarbeiten, das etwas mit Ihrer Person und mit anderen Menschen zu tun hat und im Markt Resonanz erzeugt.

Der Weg zu einer Anfangsidee und von diesem Ausgangspunkt zu einem unternehmerischen Konzept ist eher dem Selbstfindungsprozess eines Künstlers vergleichbar. Was will ich, wohin will ich mich bewegen, was kann ich, welche Ausdrucksformen liegen mir, wie kann ich sie weiterentwickeln, wie werde ich verstanden, wie finde ich Resonanz? Die Person des Künstlers und seine Aussagen bilden zwei Kraftfelder, mit denen zusammen und um sie herum mit schöpferischer Energie und handwerklichem Können im besten Fall ein Gesamtkunstwerk entsteht.

Der Weg des Künstlers zu sich selbst und zu seiner Kunst hat sehr viel mit dem Weg des Entrepreneurs zu seinem Konzept gemeinsam – deutlich mehr jedenfalls als der Entrepreneur mit dem Business Administrator der Managementschulen. Wie der Künstler, der einen eigenen Stil in die Welt setzen will, hat auch der Entrepreneur, der eine innovative, also unkonventionelle Idee am Markt versucht, oft eine Phase sozialer Zurückweisung durchzustehen. Wir kennen solche Kapitel aus den Biografien großer Künstler und Schriftsteller ebenso wie aus denen berühmter Gründer. Diese Phase, die oft genug mit persönlichen Opfern, waghalsigen Experimenten und dem bemitleidenden Lächeln der etablierten Mitwelt verbunden ist, macht die Ähnlichkeit, wie auch den Reiz und das Risiko im Leben des Künstlers wie des Entrepreneurs aus.

Entrepreneurship ist Aufbruch, Veränderung, kreative Zerstörung, verlangt eine andere Lebenseinstellung, Zähigkeit, Durchhaltevermögen, Ambiguitätstoleranz und vieles mehr. Geht der Schwerpunkt auf fachlich-technische Beratung daher am Kern vorbei? Natürlich braucht es irgendwann solche Beratung. Aber am Anfang steht das Neue, das Unklare, das Unfertige, das Ringen um das eigene Konzept, das Aushalten der Ambiguität.

Entrepreneurship ist Eigeninitiative, Selbstbehauptung, Umgang mit Unsicherheit, Durchstehen von Turbulenzen und Krisensituationen. Gegebenenfalls rechtzeitiges Erkennen der Aussichtslosigkeit und Mut zur Aufgabe – und Neuanfang.

5.3 Stimmig zum Markt, aber auch zur Person

Natürlich muss Ihr Entrepreneurial Design stimmig zum Markt sein. Das steht in jedem Lehrbuch über Unternehmensgründung – und stimmt auch. Aber wenn Sie nur vom Markt her denken, laufen Sie Gefahr, ähnlich fremdbestimmt zu werden wie als Angestellter. Wenn Sie aber nur von der Person her denken, laufen Sie Gefahr, eine Art Künstlerdasein zu führen, mit Elementen von Selbstverwirklichung zwar, aber wenig wirtschaftlichem Erfolg. Sie sollten also immer beide Perspektiven im Blick haben. Der Markt ist das Kraftfeld, aus dem Ihr geplantes Unternehmen seine Energie bezieht. Ihre Kunden sind Ihre Energielieferanten. Weil sie mit ihrem Geld Ihr Unternehmen erfolgreich machen, sind Ihre Kunden das Lebenselixier Ihres Unternehmens.

Wenn Ihr Entrepreneurial Design zu Ihrer Person, zu Ihren Bedürfnissen stimmig ist, haben Sie bereits eine gute Ausgangsposition. Sie werden sich mehr auf Ihre Stärken stützen, als Ihre Schwächen kompensieren zu wollen. Sie werden mehr Ausdauer und Durchhaltevermögen aufbringen, die Sie brauchen, um auch kritische Phasen durchstehen zu können. Sie werden sich nicht so leicht entmutigen lassen. Die Chance, dass Ihre Arbeit Ihnen Befriedigung verschafft, ist größer. Wenn neben Ihren Hauptbedürfnissen auch noch andere Neigungen, andere Wünsche erfüllt werden, umso besser. Ihr Entrepreneurial Design bekommt damit auch auf der Ebene der Motivation zusätzliche Stützen.

Es mag Ihnen verfrüht erscheinen, aber Sie sind auf der sichereren Seite, wenn Sie schon zu Beginn der Entwicklung Ihres Entrepreneurial Design die spätere Stabilität Ihres Konzepts mitdenken. Ein Design, das gleich mehrere Vorteile im Markt gegenüber der Konkurrenz aufweist, also auf mehr als nur einem Bein steht, hat naturgemäß größere Überlebenschancen.

Hat Ihr Entrepreneurial Design ein zweites Bein und möglichst auch ein drittes? Oder steht es, wie bei einer Gründung, die auf einem Patent beruht, allein auf *einem* Bein? Ein Patent kann man umgehen. Sobald bekannt ist, dass es eine Lösung gibt, finden clevere Ingenieure auch einen Weg um ein Patent herum. Selbst wenn eine klare Verletzung des eigenen Patents vorliegt, ist es fraglich, ob man sich als kleines Start-up gegen den Patentverletzer durchsetzen kann, sei es, dass er viel größer ist und das Prozessrisiko länger durchstehen kann, sei es, dass er in einem Land residiert, dessen Rechtssystem die juristische Verfolgung des Patentverletzers erschwert. Auch dies ein Grund, warum konzept-kreative Gründungen keineswegs im Schatten technologiegeleiteter Gründungen stehen müssen.

5.4 Wettbewerbsvorteile für Gründer: Sympathie, Aufmerksamkeit, Authentizität

Die klassische Betriebswirtschaftslehre hat vor allem die *economies of scale* im Auge, also die Kosteneinsparungen bei Großserien. Wir können aber auch andere Sparpotenziale angehen. Als Gründer haben wir kaum eine Chance, mit unseren Produkten oder Dienstleistungen gleich große Serien aufzulegen. Wir sind zu klein, als dass wir mit dem Arsenal der Goliaths mithalten könnten. Dafür haben wir andere Pfeile im Köcher. Großen, etablierten Unternehmen fällt es nicht leicht, Sympathie für ihre Organisation zu generieren. Dagegen berichten Medien in aller Regel positiv über die Person des Gründers oder der Gründerin. Weil es als mutig und vorbildlich gilt, eine Gründung zu wagen. Medien leben von neuen Ereignissen und Geschichten, vor allem, wenn sie ein persönliches, emotionales Element mitbeinhalten. Wir sollten den Sympathiefaktor nicht unterschätzen. Ich wurde sogar so weit gehen, zu sagen, dass der Gründer ausdrücklich auf *economies of sympathy* setzen kann. Eine Ökonomie der Sympathie schaffen vor allem kleine Unternehmen, in denen die Menschen und ihre Haltung sichtbar werden.

Authentisch zu sein, sich nicht verbiegen zu lassen und dies auch zu leben – wer wollte das nicht? Die gute Botschaft: Es ist ein Wert, der sich auch ökonomisch auszahlen kann. Bei Gründungen, in denen die Person und das Anliegen des Gründers sichtbar werden, wird Authentizität zum wirtschaftlichen Faktor. Wir können also auch *economies of authenticity* ins Spiel bringen.

Auch wenn Sie glauben, nicht gerade charismatisch zu sein – Sie sind eine Persönlichkeit. Wenn Sie für eine Sache eintreten – glaubwürdig, mit innerer Überzeugung – dann werden es die Menschen spüren. Und es honorieren. Man kann für seine Sache werben, ohne sich verkaufen oder verbiegen zu müssen.

5.5 Andere, anspruchsvollere Arbeitsplätze

Der postindustriellen Gesellschaft geht die industrielle Arbeit aus. Schon heute macht der industrielle Sektor nur noch etwa zehn bis 15 Prozent der Arbeitsplätze aus. Selbst wenn man Dienstleistungen, die dem industriellen Sektor zuarbeiten oder mit ihm verbunden sind, in die Statistik mit einbezieht, werden nicht mehr als 30 Prozent daraus. Die spannende Frage heißt: Womit wollen wir uns beschäftigen, wenn die Arbeitsplätze alter Art wegfallen? Ich sage dies so nachdrücklich, weil viele Politiker und Kommentatoren das Thema Entrepreneurship unter dem Blickwinkel betrachten, dass damit viele neue Arbeitsplätze generiert würden, die dem Wegfall alter Arbeitsplätze entgegenwirken²⁶. Bei näherem Hinsehen zeigt sich aber, dass dies eine gewagte, möglicherweise sogar eine falsche These ist. Start-ups beziehen ja ihre Stärke gerade daraus, dass sie bessere Prozesse, bessere Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Es ist nicht unplausibel, anzunehmen, dass die Zahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze geringer ist als die Zahl derjenigen, die in bestehenden Unternehmen aufgrund der Konkurrenz mit den neu gegründeten Unternehmen wegfallen. Die Hoffnung auf mehr Arbeitsplätze ist also trügerisch und bleibt im alten Denken haften. Die These, dass der technische Fortschritt zwar Arbeitsplätze wegrationalisiert, aber in der Summe mehr Arbeitsplätze schafft, ist für die Vergangenheit unbestritten zutreffend. Ob dies auch in Zukunft so sein wird, ist völlig offen.

Wir plädieren also nicht für Entrepreneurship als Mittel zur Schaffung neuer zusätzlicher Arbeitsplätze. Wir argumentieren stattdessen, dass es die qualitativ besseren Arbeitsplätze sind, die entstehen. Tätigkeiten, in kleinen, überschaubaren, unbürokratischen Strukturen, die mehr mit der Person im Einklang stehen, die weniger repetitiv und mehr kreative schöpferische Arbeit ermöglichen. Und die das Erkennen der eigenen Fähigkeiten, mehr Selbstbestimmung und Selbstorganisation in den Mittelpunkt rücken.

Wenn wir die bisherigen Gedanken zusammenfassen und als Rat an Gründer formulieren, so würde er heißen:

Setzen Sie sich für ein Anliegen ein, das Ihnen wichtig ist. Bringen Sie Ihr eigenes Ideenkind zur Welt. Behalten Sie den Horizont im Auge, statt im Alltagsgeschäft unterzugehen.

²⁶ In der Tat zeigt die Statistik – und dies nicht nur in Deutschland, dass seit Beginn der 1980er-Jahre neue Arbeitsplätze nur in kleinen und mittleren Unternehmen und in Start-ups entstehen.

5.6 Der Einzelkämpfer hat ausgedient²⁷

Wenn ich nur an den eigenen Gewinn denke und wie ich ihn maximieren kann, bleibe ich ein Einzelkämpfer, mache mir meine Mitarbeiter und die anderen Stakeholder zu Gegnern. Wenn ich dagegen alle Stakeholder einbeziehe, ist es plausibel, anzunehmen, dass das Gesamtergebnis meiner Unternehmung größer wird. Weil sich alle für meine Sache einsetzen, weil mein Ideenkind auch ein Stück weit ihr Kind ist. Ziemlich sicher, dass dann mehr für den Gründer übrig bleibt, weil der Kuchen, der zur Verteilung gelangt, insgesamt größer wird.

Schon Eugen Schmalenbach, einer der Väter der deutschen Betriebswirtschaftslehre, wies darauf hin, dass eine nur auf den Einzelnen abstellende Gewinnmaximierung im Grunde zu eng greife. Es bedürfe auch eines gemeinwirtschaftlichen Aspekts. Dabei hatte Schmalenbach vor allem die sogenannten externen Effekte – Kosten, die ein Betrieb der Allgemeinheit verursacht – im Auge. Er prägte den Begriff »gemeinwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit«. Ein Wortungetüm – vielleicht ein Grund, warum der Gedanke zunächst nicht aufgegriffen wurde.

Ihre Chancen stehen besser, wenn Sie die Stakeholder zu Ihren Verbündeten machen. Ihre Mitarbeiter besser kennenlernen, ihre Individualität schätzen und ihnen Wege aufzeigen, aus ihrem Berufsleben mehr als nur abgeleistete Zeit zu machen. Jedes Mannschaftsspiel baut auf diesen Effekt. Zufriedene, ja begeisterte Kunden schaffen. Aber auch deutlich machen, dass Sie als Gründer der Spielführer sind, Risiken tragen und von ihren Mitstreitern gewissenhaften Einsatz und hohe Leistungsstandards verlangen. Wie der Spielführer oder Trainer einer Mannschaft auch.

Es ist ziemlich einleuchtend, dass ein solches Vorgehen mit einer *kleinen* Mannschaft einfacher herzustellen ist als in einer großen. Will sagen, dass es in einem kleinen oder mindestens überschaubaren eigentümergeführten Unternehmen einfacher ist als in einem großen Konzern. Dass Sie sich als Eigentümer Ihres Unternehmens leichter aus dem Korsett der Gewinnmaximierung lösen können als ein CEO, also ein Angestellter eines Konzerns, und dessen auf hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals pochende Shareholder. Ich deute die enorme Zahl der Bücher zu Mitarbeitermotivation nicht als Indiz dafür, dass das Problem mit der richtigen Anleitung zu lösen wäre, sondern als Hinweis auf den Mangel an Motivation und die verzweifelten Versuche der Großorganisationen, das Problem in den Griff zu bekommen.

Es ist an dieser Stelle verführerisch, eine Art ökonomische Gesamtvernunft gegen ökonomische Partialvernunft zu setzen. Die Gesamtvernunft würde langfristiger denken, ginge nicht das Risiko ein, bei der Manipulation erwischt zu werden; setzte auf langfristig wirksame Trends wie höhere Bildung und zunehmende Transparenz. Allerdings: Die Sehnsucht nach dem »Wir« ist groß, aber das Funktionieren in der Praxis eher klein. Was das bedeutet? Mehr experimentieren, mehr brauchbare, lebensfähige Lösungen suchen, statt Schilder hochzuhalten. Sich den Mühen der Ebene zu unterziehen, statt theoretische Höhenflüge zu veranstalten.

²⁷ vgl. auch die Beiträge von Witt zum Thema „Team“ und Gassmann zum Thema „Innovation“ in diesem Band

6. Proof of Concept²⁸

Wir können und sollten ein unternehmerisches Konzept als ein *Bündel von Annahmen* betrachten. Und wir tun gut daran, diese Annahmen in der Praxis zu testen. Es ist keineswegs sicher, ob wir mit unseren Annahmen auch richtig liegen. Ein nicht geringer Teil aller in Businessplänen gemachten Annahmen ist falsch. Schätzungen gehen bis zu 70 Prozent. Wahrscheinlich trägt dieser Sachverhalt auch zur hohen Quote des Scheiterns von Neugründungen bei.

Wir sollten daher nicht bis zu unserem Markteintritt warten, um festzustellen, ob wir richtig- oder falsch liegen. Der Proof of Concept muss früher erfolgen. Am besten gleich dort, wo wir Annahmen treffen. Beim Proof of Concept handelt es sich also nicht um eine einmalige Angelegenheit, wie die deutsche Übersetzung als »Machbarkeitsnachweis« vielleicht suggeriert; so, als würde man erst die Arbeit am Entrepreneurial Design abschließen und dann in die Überprüfung des Konzepts einsteigen.

Der Proof of Concept verlange, so Ripsas u.a.²⁹, ein ganz anderes Vorgehen, als wir es vom Denken in Businessplänen gewohnt seien. Im Grunde gehe es um Discovery-Driven Planning, wie es von McGrath und MacMillan eingeführt wurde. Ein Prozess des Ausprobierens und Testens an der Wirklichkeit. Nach dem Motto: Nur was dem Realitätscheck standhält, geht in die weitere Planung ein. Discovery-Driven Planning sieht die Entwicklung eines Entrepreneurial Design als laufenden Lernprozess, in dem es um Experiment, Intuition und Entdeckung derjenigen Strategie geht, die Kunden gewinnt und zufriedenstellt.

Gründer sollten sich ein »Cockpit « zulegen, in dem sie die wichtigsten Zahlen über den Geschäftsverlauf ihres Start-ups (zum Beispiel Kundenreaktion, Kostenentwicklung, Liquidität) festhalten. Wie der Pilot eines Flugzeugs könnten die Gründer auf diese Weise zeitnah die wichtigsten Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung ihres Unternehmens ablesen³⁰.

Für ein etabliertes Business macht es Sinn, Drei-Jahres-Projektionen aufzustellen. Die Nachfrage nach Automobilen in den nächsten Jahren basiert auf einer Reihe von bekannten Säulen: Das Produkt ist bekannt wie auch das grundlegende Design. Man weiß, dass die Kunden es akzeptieren. Das Gleiche gilt für Preis, Vertriebsform und vieles mehr. (Und obwohl man sich also in bekannten, vertrauten Bahnen bewegt, wissen wir, dass selbst eine solche Drei-Jahres-Prognose noch viele Ungewissheiten beinhaltet).

All dies ist aber beim Start-up nicht der Fall. Vom neuen Produkt ist nichts bekannt, gerade wenn es sich um eine Innovation handelt. Stattdessen ein Bündel von Annahmen, Hoffnungen, von denen wir uns wünschen, dass sie doch bitte zutreffen mögen. Wenn wir in dieser Situation eine Projektion machen, sind die Zahlen das Papier nicht wert, auf dem sie stehen. Sie eignen sich nicht als Planungsgrundlage. Sie sind Luftschlösser.

Start-ups stünden auf viel zu unsicherem Boden, als dass man Vorhersagen darauf aufbauen könnte, schlussfolgert auch Eric Ries³¹ daraus. Schon Peter Drucker machte die Beobachtung, dass neu gegründete Unternehmen sich öfter, als man denkt, in einem ganz anderen Markt bewegen als den, den man ursprünglich im Auge hatte. Mit anderen Produkten und Dienstleistungen als die, mit denen man ursprünglich antreten wollte. Und das mit Kunden, an die man ursprünglich gar nicht dachte, und die Produkte für ganz andere Zwecke nutzten als die, für die sie ursprünglich entwickelt worden waren³².

Im Kern also: Ausprobieren, was und wie es funktioniert. Was müssen wir am Konzept anpassen oder völlig neu denken, damit wir Kunden überzeugen und eine tragfähige Nachfragebasis aufbauen

²⁸ Eine ausführliche Darlegung dieser Thematik finden Sie im Beitrag von Sven Ripsas, Birte Schaper, Steffen Tröger „A Startup Cockpit for the Proof of Concept“ in diesem Handbuch“

²⁹ vgl. a.a.O.

³⁰ vgl. a.a.O.

³¹ vgl. Ries 2011, S. XXXXX

³² Drucker 1985

können? Erst dann haben Sie eine plausible Grundlage, Geld in die Hand zu nehmen und zu investieren.

Und noch eine weitere Betrachtung macht Sinn.

Überlegen Sie, was bei Ihrem unternehmerischen Abenteuer im schlimmsten Fall passieren kann.

Wie groß Ihr maximales Risiko ist, dass Sie sich leisten wollen und können? Es ist eine Sichtachse, die der Effectuation-Ansatz von Sarasvaty in den Mittelpunkt stellt. Sie finden einen Beitrag hierzu von Grichnik/Baierl/Faschingbauer in diesem Handbuch.

7. Ausblick

Vielleicht ist ein Vergleich erhellend, der an den geschichtlichen Erfahrungen beim Übergang vom Feudalismus zur Demokratie ansetzt. Bis in die Neuzeit hinein gab es eine große Skepsis gegenüber Mitsprache im politischen System: Bauern, Arbeitern und zuletzt den Frauen wurde unterstellt, dass sie nicht fähig genug seien, dass ihnen die Urteilskraft für die Teilnahme an wichtigen politischen Entscheidungen fehle. Es war eine Sichtweise, die keinen Bestand hatte.

Durch eine Öffnung des Felds kommen neue Sichtweisen ins Spiel, halten andere Werthaltungen Einzug und kommen andere Ziele zur Geltung. Und mit ihnen entstehen auch Innovationen anderer Art. *Diversity drives innovation*. Wir können aus einer solchen Öffnung einen quantitativen und qualitativen Zuwachs an Innovation erwarten, jedenfalls mehr als in einem geschlosseneren System.

In einem offenen, demokratischen Dialog kommen mehr Alternativen ans Licht als in autoritären Strukturen. Das Argument der Demokratie setzt nicht darauf, dass die Menschen, die neu hinzustoßen und mehr Gehör als früher finden, bessere Menschen wären. Wir müssen deshalb auch nicht auf den neuen, besseren Menschen warten. Die neuen Akteure erweitern das Spektrum der Sichtachsen und Ideen. Ist es nicht in Sachen Entrepreneurship verblüffend ähnlich? Es spricht alles dafür, dass die Öffnung des Zugangs zu Entrepreneurship, wie sie heute möglich ist, positive Auswirkungen im ökonomischen System bewirken wird.

Stimmen aus allen Lagern warnen vor der wachsenden Kluft zwischen Arm und Reich in den Ländern der westlichen Welt. Mit Thomas Piketty wurde die Diskussion um die Einkommens- und Vermögensverteilung neu aufgeworfen³³. Piketty argumentiert nicht grundsätzlich gegen den Kapitalismus. »Ich bin lebenslänglich geimpft gegen einen gedankenlosen antikapitalistischen Diskurs«, sagte er dem Spiegel.

Uns geht es hier nicht um die Frage, ob die Formel von Piketty, dass die Kapitalrendite höher liege als das Wirtschaftswachstum (und dies die Ursache für das stärkere Wachstum der Einkommen und Vermögen von Kapitalbesitzern sei), richtig ist oder nicht. Die heftig geführte Diskussion um die Formel lenkt davon ab, dass das Problem der Vermögensverteilung auf großen Konsens stößt. Das Phänomen ist unbestritten. Es herrscht Übereinstimmung darüber, dass unser Wohlstand zunehmend ungleich verteilt wird. Sehr ungleich sogar³⁴. Auch von konservativen Vertretern wird dies wahrgenommen und mit Sorge beobachtet. Es ist ein grundsätzliches Problem für die Legitimation einer marktwirtschaftlichen Ordnung.

Eine der Ursachen der Ungleichverteilung ist klar benennbar. Nur wenige Menschen gründeten in der Vergangenheit ein Unternehmen. Noch weniger waren damit erfolgreich. Kein Wunder, dass daraus eine extrem ungleiche Verteilung von Vermögen entstand. Und weiter entsteht³⁵. Es führt auch aus diesem Blickwinkel kein Weg vorbei an einer breiteren Partizipation am unternehmerischen Handeln. Es wäre doch schon ein Fortschritt, wenigstens einen der Katalysatoren für wachsende Ungleichheit ein Stück zurückzufahren.

Mehr neue Konzepte, mehr Möglichkeiten. Mehr Entrepreneure bringen neue Gedanken, neuen Wind. Das wiederum bringt mehr positiven Wettbewerb, mehr Wettstreit der Köpfe, macht Wirtschaft und Gesellschaft facettenreicher – und erhöht das Spektrum zukunftsfähiger Alternativen.

³³ Piketty 2014

³⁴ Der aktuelle Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung besagt, dass 2008 (das jüngste Jahr, für das entsprechende Zahlen vorliegen) die reichsten 10 Prozent der Bevölkerung 53 Prozent des Vermögens besaßen, während auf die untere Hälfte der Haushalte zusammen nur gut ein Prozent fiel. Die Zahlen sind für die USA noch krasser, vor allem, wenn man das obere ein Prozent oder gar die obersten 0,1 und 0,01 Prozent der reichsten Vermögensbesitzer betrachtet. Die Schere gilt übrigens auch international. »In China werden nur die Reichen reich«, sagt ein modernes chinesisches Sprichwort.

³⁵ Unternehmensvermögen wachsen auch rascher als Sparguthaben. Schon eine einfache Überlegung verdeutlicht dies. Kleinverdiener legen Geld – wenn überhaupt – auf einem Sparbuch an. Die Bank verleiht das Geld zu höheren Zinsen an Unternehmen. Diese nehmen nur dann solche Kredite auf, wenn sie selbst mehr damit verdienen können, als sie der Bank an Kreditzinsen zahlen müssen. Kapital in Unternehmen verzinst sich also deutlich höher als die Sparbücher der Kleinverdiener.

Gegenüber dem politischen hat das unternehmerische Engagement nicht zu unterschätzende Vorteile. Wir brauchen keine Mehrheiten, um etwas bewegen zu können. Gerade unangepasste Menschen, Querköpfe oder Idealisten tun sich auf diesem Gebiet oft schwer. Aber als Entrepreneur brauche ich nicht auf Mehrheiten zu warten. Wenn Sie in einer Partei, Organisation oder Initiative mitarbeiten und sich an den Konventionen und Mainstream-Ideen zerreiben: Werden Sie Entrepreneur! Zeigen Sie Ihre Alternative. Machen Sie Ihre Argumente sinnlich erfahrbar. Kunden für eine kleine, überschaubare Sache zu begeistern, ist leichter, als Menschen von großen gesellschaftlichen Neuentwürfen zu überzeugen.

Alternativen sinnlich erfahrbar zu machen, hat eine ganz eigene Qualität. Argumente allein bleiben abstrakt, reizen zu Gegenargumenten. Neues dagegen zu erfahren und mit allen Sinnen erfassen zu können, hat viel mehr Überzeugungskraft.

Das unternehmerische Engagement hat noch einen zweiten Vorteil: Sie können sich mit Ihrer Initiative auch eine ökonomische Lebensperspektive schaffen. Statt über die Geschäftspolitik der Konzerne, über den Vorrang von Profitmaximierung oder über die Höhe von Managementgehältern zu klagen – fangen Sie an, ihnen Geschäftsfelder und Marktanteile wegzunehmen. Mit besseren Produkten. Mit mehr Produktwahrheit. Mit intelligenteren Konzepten.

Es war unrealistisch zu erwarten, dass die Adeligen die Interessen der Bürger vertreten würden oder die Bürger die Interessen der Arbeiter. Erst die aktive Mitwirkung der Betroffenen bewegt die Dinge. Andere Sichtweisen, andere historische und kulturelle Erfahrungen kommen ins Spiel.

Der Kapitalismus sei ein lernfähiges System, heißt es. Ist es »der Kapitalismus «? Oder ist es nicht eher sein Motor: die Unternehmer. Aber auch davon nur ein kleiner Teil. Besinnen wir uns auf Schumpeter. Er unterscheidet die »Wirte«, die sich im Markt etabliert haben und Besitzstände bewahren wollen, von den Innovatoren, die neue Kombinationen durchsetzen und damit die Besitzstände der Etablierten attackieren. Wir nennen sie Entrepreneure.

Sie sind die bewegenden Kräfte, die eigentlich verändernden Kräfte im Getriebe der Ökonomie. Dieser kleine Kreis von Agenten des Wandels ist es, der Ökonomie neu formt und neu gestaltet. Sie bringen die Voraussetzungen mit, Probleme zu erkennen und auf sie zu reagieren. Mit innovativen Lösungen. Gehen wir in diesen Kreis hinein. Aber bringen wir unsere eigenen Werte und Ideen mit.

Markt als Wettstreit der Ideen. Ökonomie als die schönste aller Künste: Schöpferisches Gestalten, das zu Ort, Zeit und Person passt und eine tragfähige, dauerhafte ökonomische Perspektive eröffnet. Ein Ideen-Kind, das nicht nur der Stolz der Eltern ist, sondern sich für die Gesellschaft nützlich machen kann, und das die Aufmerksamkeit auf sich zieht durch gute und preiswerte Produkte. Und nicht zuletzt ein Weg, der Ungleichheiten nicht verschärft, sondern durch breitere Partizipation auf unternehmerischem Wege zu einer gleichmäßigeren Verteilung von Einkommen und Vermögen führen kann.

Als Immanuel Kant im Jahre 1784 die Frage „Was ist Aufklärung?“ beantwortete, gab er eine Definition nicht allein der politischen, sondern auch der ökonomischen Selbstbefreiung des Subjektes. „Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit“, stellte der Philosoph fest. „Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbst verschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen.“ Und Kant forderte: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“

Erst wenn das Wirtschaftsgeschehen für die meisten Menschen verständlich und zugänglich geworden ist und viel mehr Menschen als heute diese Möglichkeit auch aktiv wahrnehmen, haben wir das Ziel der Aufklärung erreicht: Menschen auch im Feld der Ökonomie mündig zu machen und sie in die Lage zu versetzen, offen, selbstbewusst und mutig in einer Gesellschaft mitzuwirken, in der die entscheidende Frage nach wirtschaftlicher Gestaltung nicht durch die wirtschaftliche Macht von wenigen bestimmt wird.

ⁱ Among the many summaries available, one of the most concise is given at the beginning of Speth's book (1-2), where we also find an illuminating sample "of the 'collapse' books" (5) on the market in 2008. Since then, the number has increased dramatically, as we struggle to comprehend what we have done and what lies ahead. Among the most incisive are Guterl, Hamilton, Kolbert, and McKibben (2010 and 2014). There is also an abundance of blogging on the subject, the best of which is to be found at www.grist.org.