

Günter Faltin

Für eine Kultur des Unternehmerischen

Entrepreneurship als Qualifikation der Zukunft

Erschienen in:
Leistung – Lust & Last
Erziehen in einer Wettbewerbsgesellschaft
Bucher, Lauermann, Walcher (Hrsg.), Wien 2005
Seite 78 - 106

Inhalt

Vorbemerkung	78
Fallstudie Teekampagne	79
Unternehmensgründung in der Theorie	87
Was eine gute unternehmerische Idee leisten muß	88
Notwendigkeit und Chance der Arbeitsteilung	90
Über die Kompetenz, zu delegieren	94
Im Konzert der Großen mitspielen	95
Die Kunst des Entrepreneurs	97
»Ein Lebenskunstwerk gestalten«	101
Aufforderung zum Tanz	104
Literaturverzeichnis	105

Vorbemerkung

Schon auf der Schule las ich gern von Henry Ford, Andrew Carnegie oder Joseph Schumpeter. Nicht als Unterrichtsstoff, sondern unter der Bank. Die Beschäftigung mit Ökonomie galt zu meiner Zeit als etwas Anrüchiges, ja Unanständiges. Dabei konnte ich mir kaum etwas Spannenderes und Lehrreicherer vorstellen. Selbst den Wirtschaftsteil der FAZ mußte ich heimlich lesen. Ich wurde zum Sparen erzogen. Mein erstes selbstverdientes Geld gab ich nicht aus, sondern legte es in Aktien an. Meine Eltern waren ebenso entsetzt wie meine Lehrer.

Klar, daß ich Ökonomie studierte. Zu meiner Überraschung erwies sich das Gebiet, das mir als so spannend erschienen war, an der Universität als trocken und langweilig. Was ich als höchst lebendig erfahren hatte, war in der wissenschaftlichen Darstellung nur mehr ein Leichnam, der sezziert wurde. Nun fängt man ja auch im Medizinstudium im Anatomiesaal an, kommt dann aber irgendwann zum lebendigen Menschen. Darauf wartete ich im Ökonomiestudium vergebens. Die faszinierende Figur des Unternehmers, wie ich sie bei Schumpeter unter der Bank kennengelernt hatte, war durch das Postulat der Gewinnmaximierung und entsprechende Mathematik ersetzt. Ich brachte diese Art von Wissenschaft schnell hinter mich. Ohne Examensdruck beschäftigte ich mich fortan aber umso intensiver damit, wie Theorie und Praxis in der Ökonomie zusammenhängen.

Nun kommt es ja nicht selten vor, daß man gerade in den Bereich berufen wird, den man vorher scharf kritisiert hat. Als ich wenige Jahre später Hochschullehrer wurde, schwor ich mir, Ökonomie anders zu

lehren. Wie besser könnte man dies tun, als am Beispiel einer Unternehmensgründung? Ich, Unternehmer werden? Das Wort ging mir damals noch schwer über die Lippen. Wie soll das bitte gehen? Braucht man dazu nicht ein Patent, viel Kapital, vor allem aber

solides betriebswirtschaftliches Handwerkszeug? So jedenfalls sagt es die herrschende Lehre.

Fallstudie Teekampagne

— Die Entstehungsgeschichte der Idee

Es war als ob man ein Puzzle zusammensetzt – aber eines, dessen Ergebnis man zu Beginn noch gar nicht kennt und dessen Einzelstücke auch selbst erst ausgedacht werden müssen. Auf meinen Reisen war mir aufgefallen, daß Produkte wie Kaffee, Bananen Zucker, Tee bei uns ungefähr zehnmal teurer sind als in den Erzeugerländern. Was macht die Produkte bei uns derart teuer? Und warum war gerade Tee in Deutschland exorbitant kostspielig, auch im Vergleich zu anderen europäischen Ländern? Sind es Frachtkosten, Versicherung, oder hohe Gewinnspannen der Kaufleute? Nach eingehender Recherche stellte sich heraus: Teuer machen den Tee nicht etwa diese Kosten, sondern die zahlreichen Stufen des Zwischenhandels und die handelsüblichen Kleinpackungen. Also den Zwischenhandel umgehen und kostengünstigere größere Packungen anbieten? Das wäre doch sinnvoll. Und warum tut das niemand? Sehen wir uns an, wie Tee bei uns herkömmlicherweise angeboten wird. Was macht ein gutes Teegeschäft aus? Es hat eine gute Lage, sachkundiges und freundliches Verkaufspersonal, angenehmes Ambiente, vor allem aber ein breites Sortiment an Teesorten. Ein guter Teeladen führt etwa 150 Sorten allein an Schwarztee, dazu kommen noch Grüntees und sehr viele aromatisierte Tees, wie Zimt-, Kirsch- oder Maracujatee. So kommt der Einzelhändler rasch auf mehrere hundert Teesorten. Wenn eine davon ausverkauft ist, wird er den Großhändler anrufen und nachbestellen. Der wiederum kauft beim Importeur, und dieser vom Exporteur. Mit einer Bestellung von drei bis fünf Kilo, wie sie normalerweise getätigt wird, kommt er am Großhändler nicht vorbei, dazu ist die Bestellung zu klein. Auf der Importeurs- und Exporteursstufe geht es um viel größere Mengen. Es ist also leicht dahingesagt, man solle am Zwischenhandel vorbeigehen; ein herkömmliches Geschäft aber kann noch nicht einmal die Großhandelsstufe

umgehen. Es macht ökonomisch einfach keinen Sinn. Wenn man viele Sorten anbieten will, muß man für jede Sorte Lager halten. Um direkt im Erzeugerland einzukaufen, müßte der Händler mindestens zwei Tonnen — das

ergaben meine Recherchen — pro Sorte einkaufen, damit die höheren Transportkosten und der nicht unerhebliche bürokratische Aufwand sich wirklich rechnen. Damit bekäme man bei auch nur 150 Sorten ein großes Problem: Man hätte ein riesiges Lagerhaus mit einem kleinen Laden vorne dran.

Wenn man aber an der Idee festhält, die Zwischenhandelsstufen auszuschalten zu wollen und direkt im Erzeugerland einzukaufen, so muß man, wenn man ökonomisch vernünftig handeln will, die Menge der Teesorten einschränken — und zwar drastisch.

Also die Sortimentsbreite einschränken? Machen da die Teekäufer mit? Die Kunden wollen ja schließlich nicht immer den gleichen Tee trinken. Kann man die Auswahl wirklich beschränken? Bleibt man bei der hergebrachten Weise, Tee zu handeln, kommt man hier nicht weiter. Ein breites Sortiment ist doch etwas Positives; die Innovation im Teehandel bestand lange darin, sich immer neue, aromatisierte Teesorten auszudenken und auf den Markt zu bringen.

Dennoch: mich ließ der Gedanke, daß man Tee wesentlich preiswerter anbieten könnte, wenn man sich auf wenige Sorten beschränkt, nicht mehr los. Ja, so sagt einem die schlichte Logik, am wirtschaftlichsten wäre es sogar, sich radikal auf nur eine einzige Teesorte zu beschränken. Dann würde die Einkaufsmenge groß genug sein, man könnte direkt im Herkunftsland einkaufen, und die Größe des Lagerhauses hielte sich gerade noch in Grenzen.

Sind Verbraucher dazu zu bewegen, auf die vielen Sorten Tee zu verzichten und nur eine einzige zu wählen und sie ein Jahr lang zu trinken? Sicher nicht. »So etwas kann sich nur ein Professor ausdenken« hörte ich oft. Für einen Moment sieht es so aus, als würde die Idee daran scheitern. Wenn die Kunden gewohnt sind, aus vielen Sorten auswählen zu können, warum sollten sie sich dann radikal einschränken? Eine längere Denkpause entsteht. Aber eines ließ mir keine Ruhe: Man könnte Tee damit wirklich sehr viel preiswerter machen. Wenn der Einkaufspreis des Tees (weil im Vergleich zu allen anderen Kosten niedrig) nur eine untergeordnete Rolle spielt, dann braucht man am Preis des Tees nicht zu sparen. Dann kann man einen teuren, sogar einen sehr teuren Tee einkaufen. Ja - warum eigentlich nicht den besten Tee der Welt kaufen? Es gibt so einen Tee - da

sind sich die Experten einig - er wächst an den Südhängen des Himalaja und trägt den Namen des Distrikts: Darjeeling. Dies erfuhr ich in der Bibliothek der Freien Universität; ich war selbst keineswegs Teekenner,

nicht einmal regelmäßiger Teetrinker. Wenn man so hervorragenden Tee haben kann, und den besonders preiswert, vielleicht läßt dies die Kunden auf die Auswahl verzichten? Wenn ich Rothschild-Lafitte zum Preis von einfachem Landwein kaufen kann, trinke ich doch nur noch den Rothschild!

Die Beschränkung auf Darjeeling allein hat noch einen anderen Vorteil. Woran soll ein Kunde denn erkennen, daß mein Tee wirklich viel preiswerter ist? Schließlich behauptet jeder Händler, daß seine Ware beste Qualität und preisgünstig sei. Der Vergleich muß möglich sein, und der Maßstab, an dem gemessen wird, muß bekannt sein. Darjeeling aber ist eine bekannte Teesorte und im Handel sehr teuer. Damit konnte die Qualitätsstufe verdeutlicht und der Preisvergleich hergestellt werden.

Der zweite große Kostenfaktor liegt in den Kleinpackungen. Der Verbraucher will natürlich unverdorbene Ware, also scheinen Kleinpackungen ein Muß. Oder doch nicht? Wie steht es mit der Haltbarkeit des Tees? Sie ist wichtig, wenn Verbraucher auf Kleinpackungen verzichten sollen. Die Händler sagen, der Tee halte sich etwa drei Jahre. Hielte er sein Aroma auch nur ein einziges Jahr, würde es reichen, wenn die Kunden einen Jahresvorrat einkauften. Dann könnte man Großpackungen anbieten und erheblich an Verpackungsmaterial und -aufwand sparen.

Das unternehmerische Risiko der Teekampagne lag anfangs vor allem darin, ob die Käufer davon zu überzeugen sein würden, ihren Jahresbedarf an Tee in Großpackungen zu kaufen, wenn dies mit einem erheblichen Preisvorteil belohnt wird. Ich war mir sicher, daß es gelingen würde, die Kunden von einer Ökonomie der Einfachheit und Vernunft zu überzeugen. Damit stand ich am Anfang aber völlig allein.

Noch eine andere Frage bleibt: Wie soll man das Ganze finanzieren? Immerhin steht ja ein Großeinkauf am Beginn.

Im internationalen Handel wird ein Zahlungsziel von sechzig Tagen eingeräumt. Es bleiben also zwei Monate Zeit, bis die große Rechnung fällig wird. Das Schiff von Kalkutta nach Hamburg braucht etwa vier Wochen. In zwei bis drei Tagen ist der Tee im Hamburger Hafen abgepackt. Bleibt noch ein ganzer Monat, um möglichst viel Tee zu verkaufen. Daher der Gedanke »Kampagne«. Man muß schnell abverkaufen, um die große Rechnung

bezahlen zu können. Kampagne heißt soviel wie: »Kunden, kauft euren Jahresvorrat jetzt, wo die frische

Ernte eingetroffen ist!« Wer Tee bestellen wollte, mußte einen Vorausscheck beilegen. Natürlich kann man nur mit einem außergewöhnlich günstigen Angebot Kunden dazu veranlassen, nicht nur eine große Menge zu kaufen, sondern auch einen Scheck zu schicken.

Die Teekampagne hat noch zwei andere Aspekte in ihr Konzept eingebaut: Chemierückstände in Lebensmitteln werden Mitte der achtziger Jahre erstmals zum Thema einer großen Öffentlichkeit; auch der Umgang der reichen Industrieländer mit den Erzeugern in der Dritten Welt. Nun tut ein Unternehmen sicher gut daran, die Probleme, die die Menschen, und damit auch die eigenen potentiellen Kunden, bewegen, aufzugreifen und daran zu arbeiten. Die Teekampagne tut dies, indem sie systematisch alle Einkäufe, und zwar jede einzelne Charge, auch Biotee, auf Chemierückstände hin untersucht und nur solchen Tee einkauft, der geringstmögliche Belastungen hat. Die Ergebnisse der Rückstandskontrollen werden auf jeder Teetüte veröffentlicht.

Wenn man den eigenen ökonomischen Spielraum aus den Einsparungen an Material, Verpackungsaufwand, Transportwegen, vor allem aber der Ausschaltung des Zwischenhandels erzielt, braucht man an den Einkaufspreisen für die Ware selbst nicht zu sparen. Wir müssen also nicht, wie andere Händler, die nicht über solche Kostenvorteile verfügen, Druck auf die Einkaufspreise im Erzeugerland ausüben. Im Gegenteil, wir können es uns sogar leisten, Mittel für Projekte zur Verfügung zu stellen, die heute mit dem Begriff »Nachhaltigkeit« umschrieben werden. Wir tun dies durch Wiederaufforstung in Darjeeling, und zwar in nicht unerheblichem Maße.

Das Konzept der Teekampagne bringt also das Kunststück fertig, alles auf einmal zu leisten: Hohe Qualität, deutlich niedrigere Preise als der etablierte Handel, systematische und aufwendige Rückstandskontrollen, zusätzliche Mittel für das Erzeugerland, und trotzdem Überschüsse zu erzielen, die im Unternehmen bleiben und einen Großteil der Finanzierung des Wachstums des Unternehmens darstellen.

Heute, zwanzig Jahre nach dem Start des Unternehmens 1985, hat die Teekampagne über 160.000 Kunden, verkauft pro Jahr mehr als 400 Tonnen Darjeeling Tee, und dies zu neunzig Prozent in Großpackungen von einem Kilo. Seit 1996 ist sie das größte Teeversandhaus in der Bundesrepublik, obwohl wir mit nur einer einzigen Sorte Tee handeln. Nach Angaben des Tea Board of

India sind wir seit 1998 der weltgrößte Importeur von Darjeeling-Blatt-Tee, noch vor den international bekannten Firmen, wie Lipton, Twinings oder Unilever.

Wie konnte es sein, daß eine zwar konsequent durchdachte, aber doch insgesamt lächerlich einfache Idee das Unternehmen zum Marktführer machte? Die Erfolgsgeschichte der Firma ist mit herrschender Lehre nicht zu erklären.

Wo war der große Bedarf an Kapital, der angeblich bei der Unternehmensgründung entsteht? Liegt der Teekampagne eine Erfindung, ein Patent oder geniale Idee zugrunde? Sicher nicht. Sich auf eine einzige Sorte Tee zu konzentrieren, ist sicher ungewöhnlich, aber keine Erfindung. Auch das Prinzip Großpackung hat nichts Geniales an sich.

Waren meine Mitarbeiter und ich gute Manager und Betriebswirtschaftler? Wir waren es nicht. In den Anfangsjahren war die Qualität unserer Organisation immer ein Jahr hinter dem her, was wir angesichts der Auftragsmenge hätten haben müssen. Ich erinnere mich, daß ein Student eines Tages ganz oben auf dem Aktenregal einen Karton fand, in dem sich nicht eingelöste Schecks im Wert von zehntausend Mark befanden. Sie waren einfach vergessen worden. Schlimmer noch: Es war niemandem aufgefallen, daß sie fehlten.

Entscheidend war, daß die Grundidee, das oben beschriebene Puzzle, das lange und sorgfältig durchdachte unorthodoxe Konzept, so gut war, daß es solche Fehler ausgehalten hat.

— Ein Modell?

Ist die Teekampagne ein Einzelfall? Nur aus der spezifischen Situation heraus zu erklären? Ausgerechnet ein Hochschullehrer, wo doch sonst Professoren besonders praxisfern sind? War das Umweltbewußtsein entscheidend, das gerade in diesen Jahren gewachsen ist? Oder spielt der Aspekt der »Hilfe für die Dritte Welt« eine zentrale Rolle?

Ich glaube nicht. Diese Aspekte haben uns am Anfang durchaus Aufmerksamkeit eingebracht. Aber Aufmerksamkeit ist heute allzu flüchtig. Modernem Marketing mit seinen oft brillanten Bildern und

seinem faszinierenden Flair konnten wir nichts entgegensetzen. Der Hilfe-Aspekt für die »Dritte Welt« brachte uns sicher Sympathie. Aber auch einen unübersehbaren Nachteil. Der entscheidende Aspekt der Teekampagne geriet dadurch in den Hintergrund: Daß wir hochwertigen Tee viel preiswerter anbieten können als der deutsche Teehandel. Hilfsprojekte sind ja gerade *nicht* für ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bekannt.

Man kauft dort in dem Bewußtsein, etwas Gutes zu tun und damit auch in dem Wissen, gerade damit, praktisch notwendigerweise, auf ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis zu *verzichten*. Wenn Sympathie den Ausschlag gäbe, müßten doch die Dritte-Welt-Läden florieren.

Daß die Teekampagne das scheinbar Unmögliche fertigbringt: weitaus günstigere Preis als der normale Handel zu bieten, und trotzdem und darüber hinaus auch Mittel für Hilfsprojekte erwirtschaftet, wurde erst allmählich wahrgenommen. Es ist, als beleuchteten die Scheinwerfer im Theater eine Nebenfigur, während der Hauptdarsteller im Schatten bleibt. Kunden der Teekampagne, die, weil sie zu wenig Tee bestellt hatten, ihren Darjeeling im Teeladen oder Supermarkt nachgekauft haben, waren dann höchst erstaunt darüber, wieviel Geld sie bezahlen mußten. Der nachhaltige Erfolg der Teekampagne resultiert aus dem hervorragenden Preis-Leistungs-Verhältnis; das haben die Rückmeldungen der Kunden, aber auch unsere eigenen Kundenbefragungen bestätigt.

Es ist die Qualität der Idee, die den Ausschlag gibt. Eine Idee, die den meisten am Anfang verrückt vorkommt — nur eine einzige Sorte Tee, und auch die nur in Großpackungen. Es ist aber kein Einfall oder eine schräge Idee, sondern ein sorgfältig durchdachtes Konzept. Sucht man systematisch nach den Faktoren, die ein Produkt wie Tee bei uns so teuer machen, stößt man fast zwangsläufig auf diese Lösung. Sie sieht schräg aus, ergibt aber Sinn, weil sie radikal Kosten spart. Der etablierte Handel mit Tee sieht nur deswegen nicht schräg aus, weil man sich daran gewöhnt hat.

Auch Gottlieb Duttweiler, dem Gründer der Schweizer Migros, muß es so gegangen sein. Er staunte darüber, wie die Zürcher Einzelhändler es schafften, ihre Waren so teuer zu verkaufen und die Bürger dabei ruhig zu halten. Duttweiler beschrieb 1925, daß die Hausfrauen in Zürich dreimal soviel auf den Ladentisch legen mußten, als dafür im Erzeugerland bezahlt wurde.¹ Die gilt heute in noch größerem Ausmaß.

Gegenwärtig ist das Verhältnis eins zu zehn. Neun Zehntel betragen die Handelskosten. Trotz aller Rationalisierungen haben sich also, entgegen landläufiger Auffassung, die Kosten, die durch modernes Marketing entstehen, *erhöht*. Dies ist kein unwichtiger Aspekt. Es ist

¹ vgl. Faltin/Zimmer 1996, S. 161 ff.

nämlich auch volkswirtschaftlich sinnvoll, für niedrigere Lebensmittelpreise einzutreten.

Während wir aufgrund der wachsenden Konkurrenz aus Schwellen- und Entwicklungsländern bei unseren Löhnen und Gehältern in der westlichen Welt kaum noch über Steigerungsmöglichkeiten verfügen, haben wir bei unseren im Weltmaßstab hohen Preisen Spielraum nach unten. Auch bei konstanten Löhnen und Gehältern, aber sinkenden Preisen würde unser Wohlstand steigen. Sehr wahrscheinlich ist dies sogar die einzige Chance, die uns in der Globalisierung bleibt, unser Wohlstandsniveau zu halten oder sogar zu verbessern. Wenn wir die Preise für Lebensmittel und Textilien senken können — und dazu stehen die Chancen gut — hätte dies auch positive soziale Auswirkungen. Wer nur über ein geringes Einkommen verfügt, gibt überproportional mehr Geld für diesen Teil der Lebenshaltungskosten aus. Niedrigere Preise kommen den unteren Bevölkerungsschichten besonders zugute.

Man kann es auch anders ausdrücken: Wir bekommen für unsere im Weltmaßstab hohen Löhne und Gehälter beim Einkaufen verhältnismäßig wenig Gegenwert. Wir bezahlen aber für das hohe Niveau unserer Einkommen einen Preis. Ein Teil unserer Produktion wandert in Niedriglohnländer ab, mit negativen Auswirkungen auf die Inlandsbeschäftigung. Umso mehr sollte man gegenüber modernem kostenintensivem Marketing eine kritische Haltung einnehmen.

Einen ersten Hinweis darauf, daß bei einer Unternehmensgründung der Idee und ihrer Ausarbeitung viel mehr Bedeutung zukommt als bisher angenommen, finden wir bei dem Unternehmerforscher Peter Goebel. In seiner Studie »Erfolgreiche Jungunternehmer« analysierte er fünfzig Unternehmensgünder, die von völlig unterschiedlichen Bedingungen ausgingen. Seine ausführlichen Befragungen, auch des Umfelds der Gründer, brachte zutage, daß ihnen überraschenderweise nur eines gemeinsam ist: Sie brachten eine Idee zum Reifen, indem sie beharrlich immer wieder um das gleiche Problem kreisten, und dies in einer Art und Nachhaltigkeit, die »normalen« Menschen schon fast als absonderlich erscheint.²

² vgl. Goebel, 1990

Wenn Sie sich die einzelnen Gedankenschritte, die zur Teekampagne geführt haben, vergegenwärtigen: Gibt es einen Schritt, den Sie nicht auch hätten gehen können? Ich sehe keinen. Die Teekampagne ist natürlich als Modell gedacht. Wenn ich als Hochschullehrer allein mit Argumenten auftreten würde — es würde vermutlich niemanden überzeugen. Zu ungewöhnlich ist die These, daß eigentlich jeder ein erfolgreiches Unternehmen gründen kann. Beuys sagt, jeder ist Künstler. In einer Art erweitertem Unternehmensbegriff müßte man sagen: Jeder ist Unternehmer.

Vielleicht werden Sie einwenden: »Ich kann es mir nicht leisten, mehrere Tonnen von einem Produkt einzukaufen mit der Gefahr, am Ende darauf sitzenzubleiben.« Das klingt zunächst plausibel; aber nicht, wenn Sie Ihr Produkt durch unkonventionelle aber kostensparende Vorgehensweise deutlich preiswerter anbieten können als am Markt üblich. Warum sollten Sie dann auf Ihrer Ware sitzenbleiben? Bedingung ist eben, daß Sie Ihr Vorhaben so lange durchdenken, bis Sie auf eine bessere Lösung kommen als die am Markt gängigen.

»Simplicity, simplicity, simplicity«, fordert Henry David Thoreau in seinem berühmten Buch »Walden«. Dieses Prinzip, das auch die Teekampagne treffend umschreibt, ist natürlich hilfreich, gerade für Unternehmensgründer. Das Gegenprinzip, Komplexität, erfordert viel größere Fachkompetenz, birgt, weil unüberschaubarer, größere Risiken. Ein Gründer ist also gut beraten, wenn er sein Konzept so einfach wie irgend möglich hält. In der Einfachheit liegt die höchste Vollendung. Im Grunde heißt die Aufgabe: Den Dingen eine neue Einfachheit mit einer eigenen überzeugenden Ökonomie zu geben.

Im Umfeld der Teekampagne sind inzwischen mehrere neue Unternehmen entstanden. Es sind Start-Ups, die versuchen, mit den Prinzipien der Teekampagne zu gründen, statt der herrschenden Lehre zu folgen.³ Sie lassen sich als »experimentelles Entrepreneurship« interpretieren. Da sie ausnahmslos im Markt erfolgreich sind, läßt dies, mit gebotener Vorsicht, zumindest den vorläufigen Schluß zu, daß man diese Prinzipien grundsätzlich übertragen und anwenden kann.

Das Unternehmen ARTEFAKT, von Conrad Boehlicke gegründet, startete die Olivenölkampagne und verkauft nur in Großpackungen. Die Firma versteht sich auch als Marktplatz für andere Unternehmensgründungen (www.artefakt-en.de). Thomas Fuhlrott rief die ZAIT GmbH ins Leben und handelt mit Produkten rund ums Olivenöl (www.zait.de). Beide Unternehmen beziehen ihr Olivenöl direkt von italienischen, spanischen und griechischen Erzeugern.

³ vgl. Opoczynsky 2005

Der Gründer der EBUERO AG hat sich das konventionelle Büro vorgenommen. Er verbindet ein virtuelles, computergestütztes Büro mit einer realen Sekretärin, die Anrufe entgegennimmt. Das spart neunzig Prozent der Kosten und ermöglicht so viel mehr Menschen, sich ein eigenes Büro leisten zu können

(www.ebuero.de). Ein günstiges Angebot; aber braucht man denn nicht aufwendiges und professionelles Marketing, angesichts der vielen anderen Bürodienstleister, die schon am Markt sind? Wie macht man darauf aufmerksam, daß man glaubt, das »Büro« revolutioniert zu haben? Wenn man Student, dreiundzwanzig Jahre alt ist und über fast kein Kapital verfügt?

Holger Johnson füllte seine Fabriketage mit sechzehn Tonnen karibischem Sand, stellte Palmen hinein, eine Bar, Boccia-Kugeln und ein Frisbiespiel. Das Büro war jetzt Strand. Er setzte sich in dunklem Anzug, barfuß, auf eine leere Teekiste, und ließ sich fotografieren. »Delegieren Sie Ihr Büro, und setzen Sie sich an den Strand.« Mit dieser Botschaft und dem passenden Bild berichteten über sechzig Medien in Deutschland von der neuen Firma. Zwei Jahre später, im Dezember 2002, stellte die Deutsche Telekom, bis dahin Marktführer für Bürodienstleistungen, ihren eigenen Büroservice in Deutschland ein; die Firma Regus, der international größte Bürodienstleister, folgte im Mai 2003 und nahm ihr Angebot in Deutschland vom Markt. Seitdem ist Holger die Nummer Eins mit über zweitausend Kunden, für die er den Büroservice übernimmt.

Eine unglaubliche Geschichte?

Unternehmensgründung in der Theorie

Folgt man der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur zum Thema Unternehmensgründung⁴ wie auch den zahlreichen Veröffentlichungen zur Beratung von Gründern⁵, so legen diese den Nachdruck auf die Bewältigung der betriebswirtschaftlichen Probleme. Wo bleibt die Idee des Gründers? Sie wird nur am Rande erwähnt. Die vorherrschende Auffassung ist, daß der Gründer die Idee mitbringt. Der entscheidende nächste Schritt sei es dann, diese Idee

⁴ vgl. Klandt 1999; Blum / Leibbrand 2001; Dowling 2002; Fueglisthaler 2004; eine rühmliche Ausnahme: Malek / Ibach 2004

⁵ für viele: Collrepp 2004

betriebswirtschaftlich zu überprüfen und mit realistischen Vorgaben umzusetzen.⁶ Dies geschieht in der Regel durch einen Business Plan.

Dies hat auch Tradition: Im neunzehnten Jahrhundert starteten viele Unternehmen als Verbindung von einem technisch begabten und einem kaufmännisch versierten Kopf. Und noch heute gilt als Grundsatz: »Ideen gibt es viele, auf die Umsetzung kommt es an.« Was soll schon eine Idee wert sein — wirtschaftliches Potential erhält sie doch erst durch den betriebswirtschaftlichen Segen. Es mag auch ein Stück an dem deutschen Wort »Idee« liegen mit seinem Klang nach einem ersten Einfall, etwas Flüchtigem, theoretisch Abgehobenem und vielleicht auch Idealistischem. Die Möglichkeit, daß eine eigene, sorgfältig durchdachte Idee den Ausschlag für den Gründungserfolg geben könnte, kommt hier gar nicht vor.

Die angelsächsische Literatur ist unserem Anliegen gegenüber etwas aufgeschlossener. Geht man von Timmons' Modell⁷ aus, das als Standard in der Diskussion angesehen werden kann⁸, so kann man die Erfolgsfaktoren in drei Gruppen zusammenfassen: Personen, Idee, Ressourcen. Hier wird also einer durchdachten und ausgearbeiteten Idee (a developed and refined concept) immerhin ein Platz eingeräumt. Aber auch diese Denkrichtung legt den Schwerpunkt auf die Organisation der Ressourcen und die Kompetenz von Gründer und Management.

Erst nach dem spektakulären Scheitern zahlreicher Gründungen der New Economy setzt ein Umdenken ein. In den USA zogen in den Jahren 1995 bis 2000 viele der Start-Ups die besten Managementtalente an und verfügten über exzellente Kapitalausstattung. Daran kann ihr Scheitern also nicht gelegen haben. Daß das Internet ausgezeichnete unternehmerische Möglichkeiten bietet, wird niemand bestreiten. Hervorragende Manager standen den Gründern zur Seite, und private Kapitalgeber beteiligten sich bereitwillig am Risiko. Weshalb dann die hohe Quote des Scheiterns? Es fehlten durchdachte und ausgereifte unternehmerische Ideen. Eine Technologie allein ist noch kein ausreichendes Konzept für eine Unternehmensgründung. Wo dieses nicht vorhanden ist, helfen auch Kapital und Management nicht weiter. Das ist die Lektion des ersten Internet-Booms. Entscheidend ist nicht die Qualität einer Erfindung oder Technologie, sondern ihre *Akzeptanz im Markt*. Der Erfinder, der Forscher mag eine hervorragende Leistung vollbracht haben, mag den Nobelpreis dafür bekommen haben, über den *wirtschaftlichen* Erfolg eines Unternehmens entscheiden die Käufer, nicht das Nobelkomitee.

⁶ Dies geschieht in der Regel durch einen sog. Businessplan.

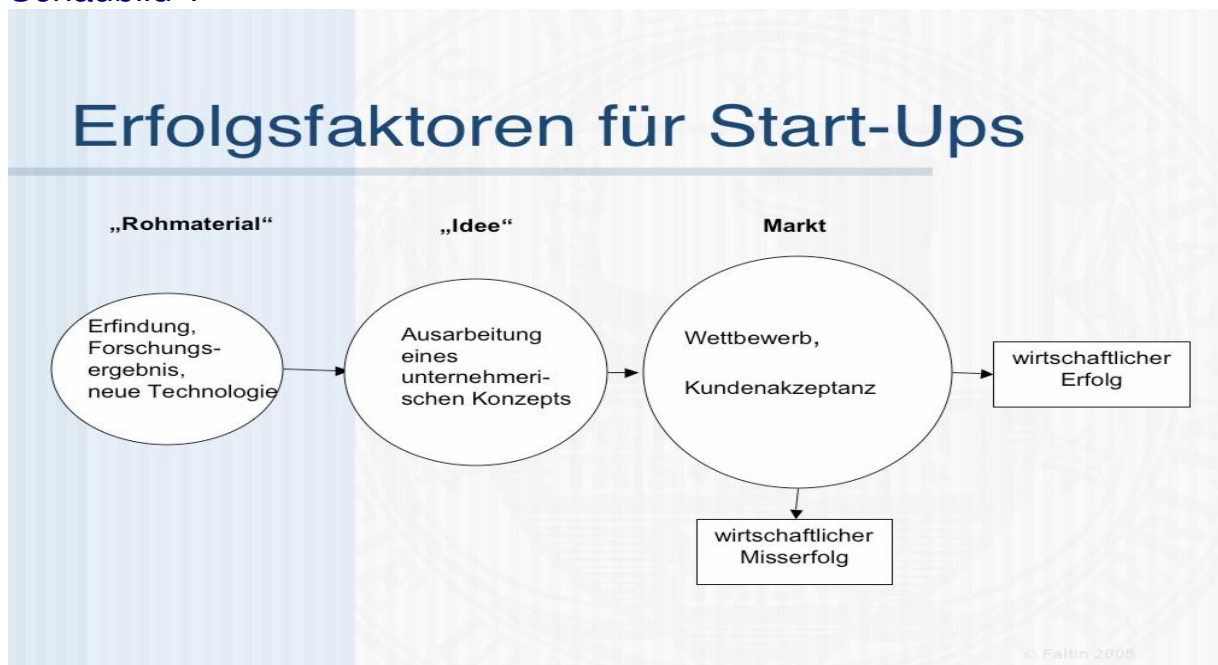
⁷ vgl. Timmons 1994

⁸ vgl. Bygrave 1994, S. 10 f.; Ripsas 1997

Was eine gute unternehmerische Idee leisten muß

Das notwendige Bindeglied zwischen Erfindung oder neuer Technologie und dem wirtschaftlichen Erfolg im Markt ist die unternehmerische Idee, das Konzept oder das »Entrepreneurial Design«, wie immer man es nennen will.⁹ In der deutschsprachigen Literatur scheint sich der Begriff des Geschäftsmodells durchzusetzen, die wörtliche Übersetzung des amerikanischen »business model« – eine höchst 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.

Schaubild 1



Es ist wichtig, die Erfolgsfaktoren zutreffend herauszuarbeiten, weil statistisch die Mehrheit der Unternehmensgründungen scheitert.¹⁰ Es ist also für Gründer keineswegs einfach, unter Marktbedingungen Profite zu erzielen; Kapital und Management allein reichen dazu jedenfalls *nicht*.

Wer keinen Wettbewerbsvorteil hat, wird gegenüber den Unternehmen, die schon im Markt sind, nur schwer bestehen können.

⁹ In der deutschsprachigen Literatur scheint sich der Begriff des Geschäftsmodells durchzusetzen, die wörtliche Übersetzung des amerikanischen »business model« — eine höchst 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.

¹⁰ vgl. Jacobsen 2003, S. 47 ff.

Die Konkurrenten haben schon Kunden, sie kennen die Besonderheiten des Marktes und der Produkte, sie haben Erfahrungen, Rücklagen, und können auch Risiken besser einschätzen als der Newcomer. Kurz gesagt, auf allen wichtigen Gebieten haben die etablierten Konkurrenten Vorteile und der Gründer entsprechende Nachteile. Man muß sich daher schon etwas Besonderes einfallen lassen, um im Markt zu bestehen. Daher wird man ganz allgemein sagen können, daß das innovative Element der eigenen Geschäftsidee ein zuverlässiger und wichtiger Partner für das Überleben ist. Der meist einzige und entscheidende Trumpf der Neugründung liegt in der Innovation, in einem deutlich erkennbaren Marktvorteil, sei es in einem besseren Preis oder einer besseren Qualität. Er kann auch in einem neuen Produkt liegen, muß aber nicht.

Die Idee kann durchaus einfach sein — allerdings stehen einfache Ideen oft erst am Ende, nicht am Anfang eines Denkprozesses. Die deutsche Firma Aldi oder der schwedische Konzern Ikea sind Beispiele dafür, wie einfache Ideen (auf teure Geschäftsausstattung zu verzichten oder Möbel vom Käufer zusammensetzen zu lassen) ihre Branche revolutionierten.

Ein gutes unternehmerisches Konzept zu entwickeln, ist eine Herausforderung. Ob es harte Arbeit darstellt oder durch vergnügtes Nachdenken¹¹ geschieht, sei dahingestellt. Viele Wege geht man besser im Kopf als zu Fuß. Auf jeden Fall aber braucht es Zeit. »Sometimes one needs as much as ten years and 50.000 chunks of information before an entrepreneurial concept is born«, sagt Prof. Simon von der Carnegie Mellon University. Simon's Erfahrung soll nicht abschrecken, sondern belegen, daß eine gut durchdachte Geschäftsidee eben nichts Belangloses und Flüchtiges ist, das erst durch »betriebswirtschaftliche Umsetzung« Substanz gewinnt.

Notwendigkeit und Chance der Arbeitsteilung

»Ein Unternehmen gründen — das heißt hart zu arbeiten. Machen Sie sich keine Illusionen; zwölf bis sechzehn Stunden am Tag müssen es schon sein. Seien Sie den eigenen Mitarbeitern ein Vorbild: Morgens der Erste im Büro und abends der Letzte. Ja, und dann natürlich das Handwerkszeug: Arbeitsrecht, Vertragsrecht, Steuerrecht. Personalführung. Rechnungswesen und Controlling. Verhandlungsgeschick. Marketing und Finanzierung. Das muß man

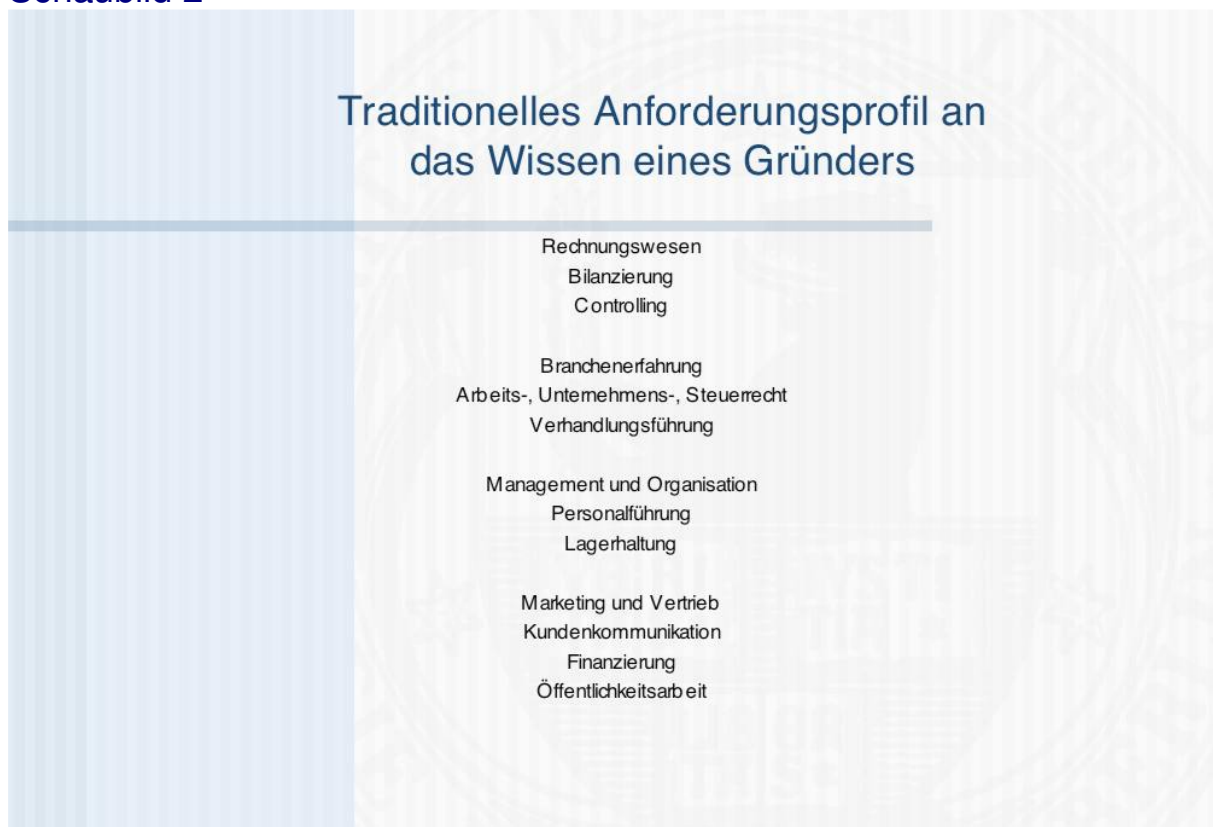
¹¹ vgl. Gratzon 2004

schon können, wenn man ein Unternehmen erfolgreich führen will.« So oder ähnlich läßt sich die herrschende Auffassung resümieren.

Der Unternehmer als Alleskönner? Einer der arbeiten muß bis zum Umfallen? Eine immer noch tief verwurzelte Vorstellung, obwohl sie aus dem letzten Jahrhundert stammt, eigentlich noch aus dem vorletzten.

Gehört nicht gerade zum Führen *Distanz* zum Alltag, ein Stück Muße? Wie soll man den Horizont im Auge behalten, neue Entwicklungen rechtzeitig erkennen, wenn man völlig in der Organisation aufgeht? Um eines ganz unmißverständlich zu sagen: Natürlich sind im modernen Geschäftsleben betriebswirtschaftliche Kenntnisse absolut unverzichtbar. Der Begriff Kenntnisse verharmlost sogar den Sachverhalt, geht es doch um viel mehr, nämlich um die unumgänglich notwendige Kompetenz, die Unternehmensaufgaben, mit all ihren organisatorischen und rechtlichen Aspekten, erfüllen zu können.

Schaubild 2

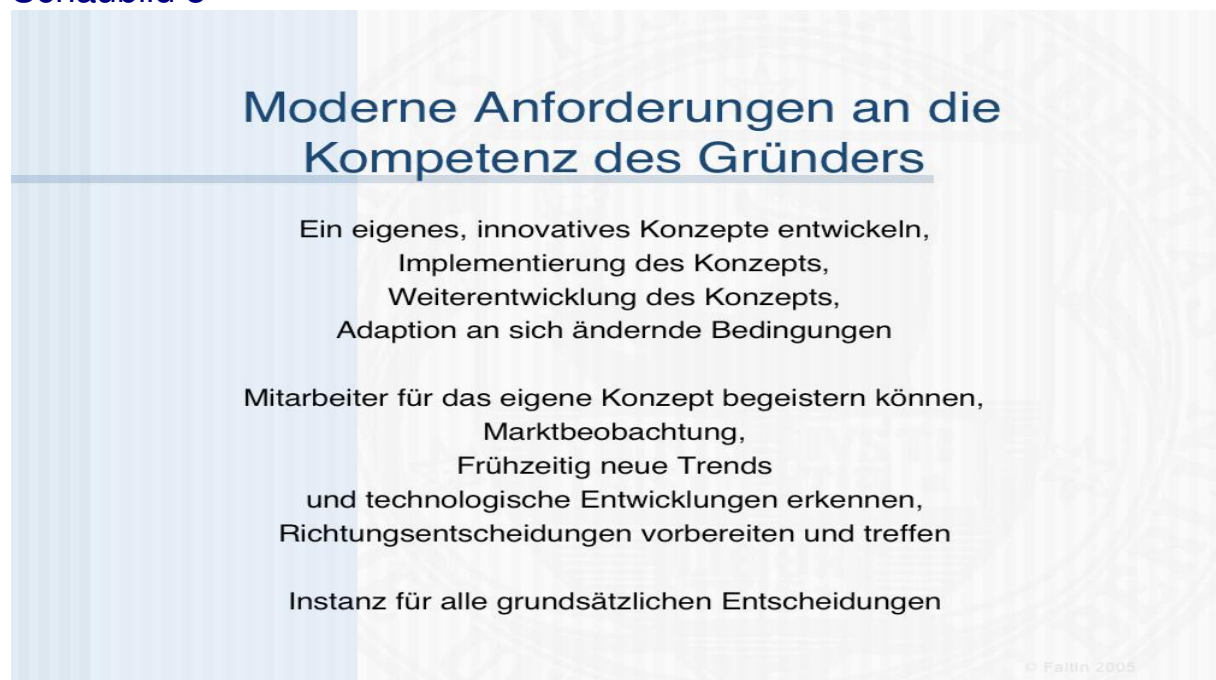


Obwohl diese Aufzählung schon eindrucksvoll genug ist, muß man sich vor Augen halten, daß es sich dabei praktisch nur um die *Überschriften* über ganze Fachgebiete handelt. In Teilen ist das notwendige Fachwissen sogar so aufgefächert, daß ein einzelner es gar nicht flächendeckend bewältigen kann, (z. B. im Arbeitsrecht oder Steuerrecht).

Bevor wir alle Nicht-Ökonomen auffordern, sich mit dieser Stoff-Fülle vertraut zu machen — wie das die Gründungsberatung tut — , sollten wir einen Moment zusammen überlegen. Von Anita Roddick, der Gründerin des Body Shop, stammt der aufschlußreiche Satz: »If I ever had gone to a business school, I would never have started the business.« Es ist eine durchaus naheliegende Vermutung, daß nicht nur Frau Roddick, sondern auch viele andere potentielle Gründer abgeschreckt werden von der Aussicht, sich in umfangreiche betriebswirtschaftliche Gebiete einarbeiten zu müssen. Und nicht alle haben den Mut, sich wie Roddick darüber hinwegzusetzen.

Noch ein zweiter Einwand liegt nahe: Die Sachgebiete sind so groß und so anspruchsvoll, daß die Gefahr besteht, daß Sie als Dilettant enden. Dilettantismus ist aber gefährlicher als das Eingeständnis, ein Fach nicht zu beherrschen. Dabei handelt es sich hier »nur« um die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen. Die entscheidenden Qualifikationen, die Gründer brauchen, um sich im Markt auch behaupten zu können, fehlen noch. Sie müssen neue Trends, Veränderungen im Markt rechtzeitig erkennen, Ihr unternehmerisches Konzept den eigenen Mitarbeitern plausibel machen und sie damit begeistern können. Sie müssen ihr Unternehmen *führen*. Das ist etwas anderes, als den Geschäftsalltag zu organisieren und zu verwalten. Im Einzelnen handelt es sich auch hierbei um eine große Anzahl von Aufgaben, die eine Person mehr als ausfüllen können.

Schaubild 3



Wie sollen Gründer diese umfangreichen Anforderungen bewältigen? Der angelsächsische Sprachraum kennt eine Unterscheidung die uns weiterhilft. Er grenzt »entrepreneurship« von »business administration«

ab. Während der letztere Begriff die Bewältigung der Unternehmensaufgaben unter den mehr organisatorischen und verwaltenden Aspekten beschreibt, lenkt uns der Begriff Entrepreneurship auf die eher kreativen, innovativen Teile der Neugründung. Diese Unterscheidung findet sich im Deutschen nicht. Während die angelsächsische Forschung durch die längere Auseinandersetzung mit dem Gegenstand eine begrifflich schärfere Unterscheidung trifft, fehlen im deutschen Sprachraum hierfür eigene Begriffe. Wo das Verständnis für das Gebiet nicht vorhanden

ist, fehlen notwendig auch die begrifflichen Instrumente. Die Unterscheidung ist außerordentlich wichtig, weil mit ihr auch zwei unterschiedliche Tätigkeitsfelder umrissen werden. Die angelsächsische Literatur trennt die Funktion des Entrepreneurs von der des Managements. Sie macht damit deutlich, daß sich die Felder nicht nur aus praktisch-organisatorischen Gründen trennen lassen, sondern daß sie eine Trennung geradezu verlangen, weil völlig unterschiedliche Anforderungen gestellt werden. Entrepreneurship ist im Kern ein kreativer Akt, es ist die Fähigkeit, sagt Timmons, etwas praktisch aus dem Nichts zu schaffen.¹² Entrepreneurship verlangt daher einen kreativen, schöpferischen »Mind Set«, während Business Administration die ordnenden, kontrollierenden, verwaltenden Fähigkeiten voraussetzt.

Die meisten Menschen verfügen aber nicht über beide Fähigkeiten. Daher überfordert man den Gründer, wenn man ihm beides aufbürdet. Folgt man diesem Argument, so ergibt sich die *Notwendigkeit* von Arbeitsteilung, aber damit auch die *Chance*, den Gründer für die kreativen, schöpferischen Teile freizustellen.¹³ Konsequenz zuende gedacht hieße das: Als Gründer müssen Sie *an* Ihrem Unternehmen arbeiten, nicht notwendigerweise *in* Ihrem Unternehmen.

Es lohnt sich, unter diesem Gesichtspunkt die Situation vieler kleiner Selbständiger zu betrachten. Sie haben ein Restaurant gegründet, eine Buchhandlung, eine Modeboutique oder einen Copy Shop und arbeiten sich schier zu Tode. Ohne erkennbaren Marktvorteil unterliegen sie einer Konkurrenz, der sie nichts oder nur wenig Eigenes entgegenzusetzen haben. Statt selbst zu führen, d. h. Marktentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und Produkte zu verbessern, reiben sie sich in der Organisation des Alltagsgeschäfts auf. Sie haben kein eigenes Konzept erarbeitet, sondern ein Geschäft gegründet und können sich kaum über Wasser halten. Das Bonmot »Selbständig sein heißt alles selber machen und das ständig« trifft ihre Situation leider nur zu gut. Die Kinder von kleinen Selbständigen, die als Studenten zu mir

¹² vgl. Timmons, 1994

¹³ vgl. Faltin 2001, S. 127f.

kommen, sind regelmäßig diejenigen, die sich am längsten dem Gedanken an eine Unternehmensgründung verschließen. Die Bilder von Zuhause, der ständige Streß, der Druck aus den laufenden Krediten, der Ärger mit dem Personal, die Klage über hohe Steuern, die Sorge vor den nächsten Inventur sind ihnen nur zu geläufig.

Der Terminus Entrepreneurship ist auch deshalb so hilfreich, weil er sich deutlich von dem deutschen Begriff der Selbständigkeit abhebt. Im Englischen re-

det man in diesem Zusammenhang von »self-employed« oder »owner-manager«. So unaussprechlich das Wort Entrepreneurship auch ist, wir kommen an dem Begriff nicht vorbei. Sorgfältig etwas durchdenken, zu einer neuen Lösung kommen und dieses Neue durch die Gründung eines Unternehmens auch praktisch umsetzen — dafür haben wir zunächst kein eigenes deutsches Wort. »Unternehmensführung« oder »Unternehmertum« treffen den Punkt nicht.

Auch aus diesen Überlegungen wird deutlich, daß es wenig hilfreich ist, in der Qualifizierung von Gründern den Nachdruck auf die Aneignung betriebswirtschaftlichen Wissens zu legen. Dies wird weder der Vielschichtigkeit des Phänomens Entrepreneurship gerecht, noch berücksichtigt es die kreative Dimension, die in der Ausarbeitung eines guten »Entrepreneurial Design« liegt. Die Betriebswirtschaftslehre ist historisch aus den Anforderungen von *Groß*unternehmen entstanden, als Management Science zur Bewältigung organisatorischer Komplexität. Die kreative Dimension einer Gründung ist nicht ihr Gegenstand. Wir müssen uns von der Vorstellung lösen, daß Entrepreneurship von der Betriebswirtschaftslehre her gedacht werden könne. Es ist dies ein viel zu enges Paradigma.¹⁴

Über die Kompetenz, zu delegieren

Bleibt die Frage, wie man denn etwas delegieren soll, das man gar nicht kennt. Wie kann ich etwa das Rechnungswesen in andere Hände legen und dennoch kontrollieren? Wie kann ich etwas abgeben und Qualität einfordern, wenn ich das Fach selber nicht beherrsche? Ein unlösbares Problem? Nein.

Auch hier führen Reflexion und ein Stück Unkonventionalität zu einer einfachen, aber brauchbaren Lösung. Sie tun es nämlich bereits täglich, aber es fällt Ihnen nicht auf. Stellen Sie sich vor, Sie gehen zum

¹⁴ vgl. Gibb 2001

Arzt. Natürlich wollen Sie jemanden, der eine kompetente Diagnose stellt. Wie können Sie die Qualität des Arztes beurteilen? Eigentlich klar: Sie müßten Medizin studieren. Aber bitte nicht nur vier Semester, sonst glauben Sie bei jeder Krankheit, Sie hätten sie selbst. Und jetzt stellen Sie sich vor, Sie gehen zum Rechtsanwalt. Wie sollen Sie seine Kompetenz beurteilen? Ein Jurastudium muß her. Ihre nächsten Besuche führen sie zum Zahnarzt, in die Autowerkstatt oder zum Architekten. Wie beurteilen Sie deren Qualitäten? Eine alltägliche Konstellation also in jeder modernen Gesellschaft. Wie stellen wir Kompetenz fest? Sie wissen die Antwort: Sie fragen Kollegen, lesen Literatur, gehen ins Internet, machen sich einen eigenen Eindruck, beurteilen die Reaktion der Beteiligten und so fort. Wichtig dabei ist, daß Sie Ihrem Arzt oder Rechtsanwalt genau zuhören. Recht zu haben allein genügt nicht. Ihr Anwalt wird Sie belehren, daß Sie Beweise brauchen, daß Sie argumentieren müssen, sich ggf. auf den Richter einstellen sollten.

Sie müssen delegieren, an qualifizierte Personen (nicht notwendigerweise eigenes Personal), und Sie können es, wie in anderen Lebensbereichen auch.

Im Konzert der Großen mitspielen

»Small is beautiful« — das mag ja sein, werden Sie sagen; vielleicht ist man auch flexibler als die Großen und hat keinen umfangreichen Verwaltungsapparat am Hals. Aber hat man als kleines Unternehmen nicht ökonomisch entscheidende Nachteile? Kleine Serien, große Stückkosten, kein Geld für Forschung und Entwicklung, für Marketing?

Märkte und Infrastruktur haben sich in einer Weise verändert, die die tradierten Auffassungen von Klein und Groß mehr und mehr als obsolet erscheinen lassen. Auch kleine Unternehmen haben heute in einer Weise Zugang zu Ressourcen, die dem der Großen praktisch gleichkommt. Der Schlüssel dazu liegt in der Offenheit und Transparenz moderner Märkte, sowie der Professionalität und Sicherheit in der Abwicklung.

Wenn früher ein Kaufmann ägyptische Baumwolle kaufen wollte, mußte er die Qualität vor Ort in Kairo prüfen lassen. Dann hatte er die Bezahlung zu organisieren, den Transport, die Ausfuhr, die Einfuhr ins eigene Land, das Verzollen, um nur einige wichtige Stationen zu nennen. Dabei konnte eine Menge schiefgehen. Man mußte vertrauenswürdige Handelspartner finden, aber selbst dann blieben die Risiken hoch und schwer überschaubar. Als Newcomer einzusteigen, war äußerst schwierig; es erforderte nicht nur viel Geld und Erfahrung, sondern das

Unternehmen brauchte viele Jahre, nicht selten Generationen, bis es überhaupt in eine Größenordnung hineinwuchs, die ihm erlaubte, erfolgreich im internationalen Handel mitzuspielen.

Heute kauft man einen Baumwollkontrakt an der Warenbörse in Chicago; die Qualitätsstufe ist genau definiert, man kann sich auf die Einhaltung der Rahmenbedingungen, wie Menge, Qualität, vereinbarter Preis und die daran anschließende Abwicklung des Geschäfts verlassen; der Zahlungsverkehr ist eben-

falls standardisiert und zuverlässig. Was früher ein kühnes und teures Unterfangen war, ist heute überschaubar und mit wenigen Anrufen zu organisieren, sprich: zu delegieren.¹⁵ Vor allem aber hat auch ein Newcomer Zugang zum selben Markt und zwar praktisch zu den gleichen Bedingungen wie die großen Unternehmen.

Haben Sie selbst Lust auf eine kleine Unternehmung bekommen? Kaufen Sie einen Heizölkontrakt an der International Petroleum Exchange (IPE) in London. Das Öl entspricht genau der DIN-Norm für Ölheizungsbeheizung. Ein Kontrakt bedeutet hundert Tonnen Heizöl, das sind 110.000 l. Der Broker verlangt dazu einen finanziellen Einschub von fünf Prozent des gehandelten Betrages, dazu seine Kommission von ungefähr einem Prozent. Sie handeln damit praktisch zu den gleichen Bedingungen wie Exxon oder Shell. Sagen Sie Ihren Freunden und Bekannten, daß man ab sofort bei Ihnen Heizöl zu einem vorbestimmten Preis kaufen kann, der deutlich niedriger liegt als der, den ihr bisheriger Heizölhändler verlangt. Gleichzeitig müssen Sie mit einer Tankwagenspedition einen Vertrag schließen, die das Heizöl im Anlieferungshafen, meist Rotterdam, übernimmt und es ohne Zeitverzug bei Ihren Freunden und Bekannten in die Heizöltanks füllt.

Die Kalkulation ist einfach und schon vor Beginn der kleinen Kampagne bekannt: Es sind die Kosten des Heizölkontrakts, die Kommission für den Broker, die Speditionskosten, etwa ein Dutzend Telefonate und ein Aktenordner. 110.000 l scheinen zunächst viel zu sein, sind es aber in Wirklichkeit gar nicht. Ein Tank in einem Einfamilienhaus faßt 3.000 l, oft auch mehr. Tanks in Mehrfamilienhäusern bringen es auf 30.000 bis 50.000 l, so daß bereits wenige Vereinbarungen ausreichen. (Sie müssen Ihre Freunde verpflichten, das Öl auch wirklich abzunehmen, oder zusätzliche Adressen von Interessenten in Reserve halten.) Beim ersten Mal werden Sie Ihre Nerven strapazieren und vielleicht unruhig schlafen. Beim zweiten Mal, wenn Sie die Regeln des Brokers, des Spediteurs kennen und bei Ihren Freunden und Bekannten Vertrauen entstanden ist, können Sie Ihre Kampagne mit größerer Menge und höherem Überschuß

fortsetzen.¹⁶ Heute gibt es spezialisierte Logistik-Dienstleister, derer sich jeder bedienen kann. Sie müssen nicht selbst die Qualitätsprüfung der Ware übernehmen, sie verpacken oder versenden. Das machen diese modernen Dienstleister qualifiziert

und zuverlässig, vor allem auch preiswerter, als wenn Sie es selbst tun würden. Was Ihnen nicht abgenommen wird, ist die *Idee*, das Konzept, das Design, wie sie diese Möglichkeiten nutzen wollen.

Die Gründer von SKYPE, des Telefonieanbieters über Internet, führten dieses Prinzip im High-Tech-Bereich vor. Skype benutzt eine Standardtechnologie, Voice-Over-Internet-Protocol, und macht damit den Telecom-Konzernen Konkurrenz, und das zu Preisen, die weit unter denen der Konzerne liegen. Übrigens können Sie selbst diesen Service anbieten. Die Technologie, also die gesamte Software und Hardware, einschl. des Abrechnungssystems, können Sie für deutlich unter tausend Euro installieren und damit sogar Skype Konkurrenz machen (www.outbox.de).

Zusammengefaßt: Sie können, so unwirklich Ihnen das im Moment auch scheinen mag, im »Konzert der Großen« mitspielen. Sie sollten sich aber vernünftigerweise beschränken, etwa auf ein einziges Produkt oder eine Dienstleistung. Marketingexperten werden Sie von Diversifikation überzeugen wollen, damit Sie Ihr Risiko verteilen. Aber seien Sie vorsichtig: Sie bezahlen mit rasch zunehmender Komplexität und höheren Stückkosten. »Put all your eggs into one basket«, sagte schon Andrew Carnegie. Die Chance, daß Sie in einer einzigen Sache sachverständig werden, den Überblick behalten und in dieser einen Sache besser sind als die vorgefundenen Konventionen, wiegt das Risiko der Beschränkung auf.

Die Kunst des Entrepreneurs

Ein Mitarbeiter von McKinsey klopft an die Himmelstür. Petrus öffnet: »Einer von McKinsey kommt mir hier nicht rein«, sagt Petrus kategorisch. »Wieso *rein*?« sagt der Mann von McKinsey. »Hier müssen fünftausend *raus*.«

Wenn von Effizienz gesprochen wird, denkt man schnell an Entlassungen. Zu Recht: Die Statistiken zeigen, daß bereits seit Anfang der achtziger Jahre die Zahl der Arbeitsplätze in Großbetrieben

¹⁶ s. a. Faltin / Zimmer 1996, S. 101 ff.

kontinuierlich abnimmt. Dagegen entstehen bei Unternehmensgründungen und in kleinen und mittleren Betrieben neue Arbeitsplätze.¹⁷

Effizienz ist aber ein umfassenderes Prinzip als nur das der betrieblichen Rationalisierung. Erfinder beschäftigen sich damit, Kreativität ist gefragt, neue Produkte und Verfahren können sinnvoll sein — manchmal sind Paradigmenwech-

sel erforderlich, um große Produktivitätsfortschritte zu erreichen. Auch ein Moralthologe war sich nicht zu schade, sich mit dem Problem zu beschäftigen. Er erkannte die Bedeutung der Arbeitsteilung und des Marktes als Voraussetzung für mehr Wohlstand. Adam Smith legte damit die Grundlagen der modernen Wirtschaftstheorie. Was ich damit sagen will: Effizienz ist nicht ein Privileg der Betriebswirtschaft, sondern ein Grundprinzip menschlichen Gestaltungswillens.

»Etwas unternehmen« hat im Deutschen einen durchaus guten Klang. Es verheißt Initiative, etwas über den Alltag hinaus tun, man erhofft etwas Spannendes, Bereicherndes. Der Begriff »Unternehmen« ist schon nicht mehr so positiv besetzt. Bei »Unternehmer« schließlich werden schnell auch Bilder wach, die, oft beschrieben, die Person tendenziell negativ beleuchten. »Unternehmertum« gar weckt Bilder von älteren Herren im grauen Anzug, mit nur noch wenig positiven Assoziationen. Nein, werden Sie sagen, Unternehmer und Unternehmertum sind doch Leitfiguren unserer Wirtschaftspolitik. Keine Sonntagsrede, in der nicht nach mehr Gründern, Initiative und Risikobereitschaft gerufen wird. Wir sollten uns davon nicht täuschen lassen. Gerade im kontinentaleuropäischen Raum hängen dem Unternehmerischen negative Konnotationen an, die man mit politischer Pragmatik angesichts immer größerer Arbeitslosenzahlen allein nicht so leicht verändern wird. Unternehmerisches Handeln, und damit Profitstreben als Leitlinie für gesellschaftliche Veränderungen? Das soll eine positive Vorgabe sein?

Mein Gehalt als Professor, vom Staat bezahlt, gilt als anständig verdient. Daß die Teekampagne Gewinne macht, ist dagegen verdächtig.¹⁸ Der Staatsbeamte stand von jeher in höherem Ansehen als der Händler oder Gewerbetreibende. Spätestens seit der Romantik ist die Verachtung des Gewinnstrebens geradezu Grundausstattung jeder Gesellschaftskritik. Entstehen Gewinne nicht durch Ausbeutung der Arbeitskraft? Marx ist out. Aber die Bilder des Frühkapitalismus haben in

¹⁷ vgl. Albach / Dahremöller 1986, S.11

¹⁸ Als die kleine Firma im feuchten Keller des wirtschaftspädagogischen Instituts, für den wir neunhundert Mark Miete bezahlten, zum ersten Mal Überschüsse erwirtschaftete und wir dies voller Stolz auch erzählten, kündigte uns die Verwaltung über Nacht die Räume. Es war, als hätte man im Keller des Instituts einen Bordellbetrieb entdeckt.

unseren Gehirnen — nicht an der Oberfläche, aber in den tieferen Verzweigungen — unauslöschliche Spuren hinterlassen. Während Ökonomen im Gewinn die Leistung sehen, die Kosten niedriger als die Erträge zu halten, sehen andere vor allem das Primat des Gewinninteresses. Oder erkennen die »Klasse der Kapitalbesitzer und Unternehmer, die mit verheerend progressiver Energie alle stationären Verhältnisse in die Luft sprengen und sämtliche soliden Zustände verdampfen lassen«¹⁹

Auch wenn wir es weniger dramatisch ausdrücken: die Beobachtung ist nicht von der Hand zu weisen, daß die Ökonomie nicht nur in immer mehr Lebensbereiche eindringt, sondern unser tägliches Leben inzwischen stärker zu beeinflussen beginnt als Religion, Kultur oder Bildung. In der Praxis setzen die Ökonomen die Ziele. Damit werden die Optimierungen zum Selbstzweck, zu einer Art Selbstläufer.²⁰ Bevor wir aber von einem »entfesselten Kapitalismus« sprechen, uns in die Protest-Ecke drängen lassen, oder gegen Globalisierung zu Felde ziehen, sollten wir fragen, ob es denn unumgänglich ist, daß wir die Gestaltung des wirtschaftlichen Feldes »der Klasse der Kapitalbesitzer und Unternehmer«, also anderen, überlassen müssen.²¹ Das System Markt lebt von der Partizipation. Darin gleicht das marktwirtschaftliche dem politischen System. Demokratie ist auf den Wettstreit der Parteien und politischen Programme angewiesen; Markt lebt vom Wettstreit der Ideen und Konzepte im wirtschaftlichen Bereich. In Sachen Demokratie ist uns klar, daß wir uns selbst beteiligen und unsere Interessen artikulieren müssen. Wer das Feld anderen überläßt, darf sich nicht wundern, wenn auf ihn keine Rücksicht genommen wird. In Sachen Markt aber leisten wir uns den Luxus, ihn als etwas Zweitrangiges zu betrachten und den Geschäftemachern zu überlassen. Auch Demokratie funktioniert nicht vollkommen, und doch wird es niemandem einfallen, deswegen das System Demokratie abschaffen zu wollen. Dabei nehmen wir bereits tagtäglich auf hohem Niveau am Marktgeschehen teil: Wir nutzen Verbraucherinformation und –aufklärung, stellen Preisvergleiche an und nutzen Institutionen des Qualitätsvergleichs wie die Stiftung Warentest. All das ist schon als Tradition im Bewußtsein der meisten Menschen verankert. Wir wissen, daß es sich im wahrsten Sinne des Wortes lohnt, als informierte und selbstbewußte Konsumenten

¹⁹ vgl. Sloterdijk 2005, S. 110

²⁰ Und dies in immer kürzeren Zeitabständen. Gab früher die Jahresbilanz der Unternehmen eine Art Zeittakt vor, so sind es für die großen Konzerne heute Vierteljahresbilanzen.

²¹ Die Wirtschaftswissenschaften übrigen fühlen sich für Ziele grundsätzlich *nicht* zuständig, sondern beschränken sich auf die Optimierung ökonomischer Prozesse. Sie klammern gesellschaftliche Ziele absichtlich und ausdrücklich aus. Während die Wirtschaftswissenschaft also Sinnfragen bewußt anderen Disziplinen zuschreibt, greift die ökonomische Praxis immer massiver in die Zielbestimmungen ein.

aufzutreten. Die Möglichkeiten, sich auch *aktiv* als Anbieter am Marktgeschehen zu beteiligen, erscheinen uns heute noch als realitätsfern — vielleicht aber nur, weil wir uns mit den Chancen und Bedingungen in diesem Feld nicht ausreichend vertraut gemacht haben.²² Leistet unser tradiertes Bildungssystem dazu einen Beitrag? In der Realität des Marktes werden Entscheidungen immer *unter Unsicherheit* getroffen. Schule ist aber ein System von *Sicherheit*. Der Lernstoff ist vorgegeben, steht in Lehrbüchern; Aufgaben, Lösungswege und Lösungen sind den Lehrern bekannt. Komplexe Wirklichkeit wird didaktisch reduziert und Fächern zugeordnet. Erziehen Lehrer Kinder zu kleinen Unternehmern, fördern sie Leidenschaft, das zähe Verfolgen ungewöhnlicher Ideen? Wohl eher nicht.

Kommt die Suche nach einer ökonomischen Lebensperspektive überhaupt vor? Man kann argumentieren, daß im Stoff der Fächer oder der Wissenschaftsdisziplinen Bezüge zur späteren Lebenswelt gefunden werden können. Aber Vorsicht: In aller Regel handelt es sich um die Perspektive, einen Beruf zu finden und auszuüben, und damit um *abhängige* Beschäftigung. Auf diese Aufgabe konnte sich das Bildungssystem früher beschränken. Es war das Beschäftigungssystem, von dem man erwartete, daß es *neue* Arbeitsplätze generiere. Es lag also stillschweigend eine Art Arbeitsteilung vor, die dem Bildungssystem die Qualifizierungsaufgabe zuwies und dem Beschäftigungssystem die Rolle, Arbeitsplätze, sortiert nach Berufen, bereitzustellen. Diese Arbeitsteilung funktioniert heute nicht mehr, und es wird weltweit an das Bildungssystem die Anforderung gestellt, auch selbst die Voraussetzungen zu schaffen, die Absolventen dazu in die Lage zu versetzen, ihren eigenen Arbeitsplatz, oder, noch besser: neue Arbeitsplätze durch neue Unternehmen zu kreieren.²³ Hält man sich darüber hinaus die Einstellung vieler Lehrer zum Thema Markt vor Augen, wie auch die Tatsache, daß den meisten Pädagogen die Welt der privatwirtschaftlichen Unternehmen fremd ist, muß man zu dem Schluß kommen, daß das Bildungssystem eher ein Teil des Problems, denn dessen Lösung darstellt.

Dabei stünden die Chancen, einen Beitrag zu Entrepreneurship zu leisten, gar nicht schlecht. Immer dort, wo es um Wissen geht, um Freiräume, um Ideenfindung geht, hat das Bildungssystem grundsätzlich Vorteile gegenüber dem Beschäftigungssystem. Dies gilt vor allem gegenüber dem Berufsalltag, seiner Enge und seinem Zeitdruck. Neue Ideen brauchen Orte, die Offenheit, neue Sichtweisen und Experimente

²² Frithjof Bergmann weist darauf hin, daß die technologische Entwicklung den Menschen in Zukunft in einem Maße Gestaltungsmöglichkeiten an die Hand gibt, wie wir sie uns heute noch nicht vorstellen können, s. Bergmann 2005

²³ vgl. Faltin 1998, S. 19

ermöglichen.²⁴ Die spezifischen Fähigkeiten von Menschen zu erkennen und zu fördern, Eigenheiten zu erkennen und zu akzeptieren, sind von jeher Anliegen guter Pädagogik.

Will man zu mehr Entrepreneurship qualifizieren, muß man hier ansetzen und nicht betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermitteln. Absolventen mit dem Abschluß eines »Master of Business Administration« verlassen die Universitäten zu Zehntausenden. Sie haben ihr Handwerkszeug gelernt. Statt als Dilettanten mit ihnen konkurrieren zu wollen, sollten wir ihr Potential für uns nutzbar machen. Sie sind Teil eines umfangreichen Instrumentariums, das wir besser kennenlernen und zu kombinieren verstehen müssen. Dieses Instrumentarium gilt es einzusetzen.

Auch der Komponist hat nicht alle Instrumente zu spielen gelernt, so wie der moderne Kapitän nicht Maschinist, Softwarespezialist und Navigationsexperte ist. Es geht um die Beherrschung des Instrumentariums insgesamt, um die Fähigkeit zur Neukombination, um die Abstimmung und Koordination der einzelnen Instrumente, nicht um die Ausbildung an einzelnen Instrumenten. Wir müssen uns den Entrepreneur als den Komponisten vorstellen, der ein Ziel vor Augen hat und sein Instrumentarium einzusetzen versteht. Solche »Komponisten« finden wir am Markt bisher selten. Es sind die Entrepreneurs, von denen Schumpeter sprach. Vielleicht wird damit verständlich, wie selbst so einfache Konzepte wie das der Gebrüder Albrecht, des Schweizers Duttweiler, die Ikea-Idee des Ingvar Kamprad, aber auch der Teekampagne oder des Ebuero so durchschlagender Erfolg beschieden war. Unter Blinden ist der Einäugige König, sagt das Sprichwort. Wo die Welt des Marktes von Geschäftshubern, bloßer Gewinnmaximierung und Geldgier bestimmt wird, haben auch kleine Ideen eine große Chance. Aus der Kunst wissen wir, daß Geschäftstüchtigkeit allein in der Regel nicht zum Erfolg führt. Könnte es sein, daß dies auch für das Wirtschaftsleben gilt?

»Ein Lebenskunstwerk gestalten«

Die herkömmliche Gründungsphilosophie legt von Anfang an fast alles Gewicht auf den betriebswirtschaftlichen Aspekt der Gründung. Sie führt damit, so unsere These, nicht nur zu einer Überforderung aller nicht betriebswirtschaftlich versierten Gründer, sondern vernachlässigt auch den entscheidenden, den kreativen Aspekt der Gründung. Würde man

²⁴ vgl. a. a. O., S. 19 f.

stattdessen den Gründungsprozeß, wie alle modernen Prozesse, stärker unter arbeitsteiligen Gesichtspunkten angehen, eröffneten sich damit Chancen der Partizipation für solche Personengruppen, denen der Bereich des Unternehmerischen bisher fremd und unzugänglich schien – sei es aus Sorge um die geforderten umfangreichen betriebswirtschaftlichen Qualifikationen, oder weil sie ihre eigenen Fähigkeiten eher in kreativen Tätigkeitsfeldern sehen, die sie im konventionellen Verständnis von Unternehmensgründung nicht erkennen können.

Nur so wird verständlich, warum erfolgreiche Gründer Bücher schreiben können wie »Business is Like Rock'n Roll« (Richard Branson), »The Lazy Way to Success« (Fred Gratzon) oder »Success At Life : How To Catch And Live Your Dream« (Ron Rubin), um nur drei zu nennen. Gründen bedeutet nicht notwendig einen Sechzehnstudentag, ausgefüllt mit betriebswirtschaftlichen Inhalten. Wir müssen uns von dieser unzulässig verkürzenden Vorstellung lösen.

Denn hier kommt entscheidend die Person wieder ins Spiel, nicht mathematische Optimierungsmodelle. »The essence of entrepreneurship is being different«, sagt Marc Casson²⁵, der in den neunziger Jahren die Entrepreneurship-Diskussion wiederaufnahm. Joseph Schumpeter, der heute als Vater des Entrepreneurship wiederentdeckt wird, hatte zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts die Unternehmerfigur in den Mittelpunkt seiner gesamtwirtschaftlichen Analyse gestellt.²⁶ Er sah den Unternehmer als jemanden, der die ausgetretenen Pfade verläßt, sich auf Neuland begibt und, so unglaublich es für einen Ökonomen klingen mag, Träume Wirklichkeit werden läßt.²⁷ Es stellt sich heraus, daß eine besondere Beziehung besteht zwischen der unternehmerischen Idee und der Person, daß die Energie, die man braucht, sein Vorhaben auch erfolgreich umzusetzen, aus der eigenen Überzeugung stammen muß. Aufschlußreich ist auch der Hinweis, daß die unternehmerische Vision oft mit einer entwaffnend einfachen Idee verbunden ist.²⁸

»Make meaning, go for a cause«²⁹ nennt es Guy Kawasaki, selbst ein erfolgreicher Gründer und erfahrener Start-Up-Berater in Kalifornien, und fügt hinzu: »It took me twenty years to come to this conclusion.«³⁰

Dies steht in krassem Gegensatz zu den ökonomischen Lehrbüchern, die in ihren Modellannahmen das Gewinninteresse als entscheidende Motivation voraussetzen. Fallstudien von erfolgreichen

²⁵ vgl. Casson 1990

²⁶ vgl. Schumpeter 1993

²⁷ vgl. Schumpeter 1993, S. 125 f.

²⁸ vgl. Hinterhuber 1992, S. 44

²⁹ vgl. Kawasaki 2004, S. 3

³⁰ vgl. a. a. O., S. 5

Unternehmensgründungen wie auch viele Unternehmerbiographien sagen etwas ganz anderes. Karl Vesper etwa, ein amerikanischer Professor, der über hundert Gründungen untersucht hat, stellt fest: »The development of an innovative entrepreneurial idea is, above all, a creative process. Its engineering is comparable to an artistic creative act.«³¹ Und er fährt fort: »Most entrepreneurs succeed by pursuing ideas that are not only sound business opportunities, but also fit with their personal criteria, desired lifestyle and values.«³² Wenn Gewinnerzielung das einzige Motiv ist, sollte man besser die Finger davon lassen, bemerkt Virgin-Gründer Richard Branson. Ein Geschäft muß einen persönlich berühren; es muß Spaß machen und die Kreativität anregen.³³ »Ich selbst sah mich nicht als Geschäftsmann. Geschäftsleute waren Herren mittleren Alters in der Innenstadt, die ausschließlich dem Geld hinterherliefen. Sie trugen Nadelstreifenanzüge und hatten eine Ehefrau und 2, 4 Kinder in einem Vorort.«³⁴ Bransons Sichtweise deckt sich mit der des Gründers des Schweizer Research Institute für Applied Economics, Richard Ohlsen, der sagt: »Those driven by the pursuit of money only will not have a long enough breath, a prerequisite for successful entrepreneurs.« Eingehende Untersuchungen, die sich nicht mit dem Klischee des Gewinninteresses abfinden, bestätigen diese Beobachtungen. »Erstaunlicherweise, und das ist wichtig, scheint genau diese Art von ökonomischem Erfolg bei den wenigsten Personen ein ausschlaggebendes Moment für die Gründung eines Unternehmens gewesen zu sein. Viel häufiger zählt bei ihnen ein nicht ökonomisches Maß stärker, das über die unmittelbare Existenzverbesserung hinausgeht: wenn es ihnen nämlich gelingt, ihre Fähigkeiten zu entfalten, Ideen in die Tat umzusetzen, ‚ihr eigener Herr zu sein‘, und sie so ein seelisches und körperliches Wohlbefinden in Form von Zufriedenheit erreichen.«³⁵ »To attain an inner feeling of personal accomplishment« erklärt wohl am besten, warum Entrepreneurs oft nicht nach Geld oder Einkommen an sich streben, sondern den finanziellen Erfolg lediglich als Maßstab und Bestätigung für ihre Leistungsfähigkeit sehen.³⁶ Es sind also nicht bloße Idealisten, sondern gerade die *erfolgreichen* Gründer, die *nicht* Geld als vorrangigen Antrieb haben. Oder anders ausgedrückt: Ein Stück Idealismus ist offenbar eine vorzügliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Gründung.

³¹ vgl. Vesper 1993

³² vgl. a. a. O.

³³ vgl. Branson 1999, S.63

³⁴ vgl. a. a. O., S. 63

³⁵ Jacobsen 2003, S. 42. Die Autorin kann für diese These aus einer Fülle von empirischen Untersuchungen zitieren.

³⁶ vgl. a. a. O. S. 56

Der Zukunftsforscher Matthias Horx erkennt darin Trends, die an Bedeutung noch zunehmen werden. Unsere Kultur, so Horx, wird einen Unternehmertypus hervorbringen, der mit seiner Arbeit auch anderes verbindet als die Ebene des Geldes, der gut werden will, weil er ehrgeizig ist — aber ehrgeizig in einem neuen, qualitativen Sinne: Er möchte ein möglichst schlüssiges, möglichst spannendes Lebenskunstwerk gestalten.³⁷

Aufforderung zum Tanz

Zwei schwedische Ökonomen, Jonas Ridderstråle und Kjell Nordström, gaben ihrem Buch »Funky Business« den Untertitel: »Wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen«. ³⁸ Ihre zentrale These ist, daß die neuen Champions im Wirtschaftsleben diejenigen sein werden, die Ideen haben, auch wenn sie nicht über Kapital verfügen. Die Verlierer seien die Kapitalisten ohne Ideen.

Verbinden Sie Ihren Idealismus, Ihr Engagement für eine bessere Gesellschaft mit einer Lust zum Sparen, einem ideenreichen, kreativen Umgang mit Ressourcen. Fangen Sie an, indem Sie ein vorhandenes gutes Produkt preiswerter machen — statt sich daran zu beteiligen, immer neue Bedürfnisse aus den Menschen herauszukitzeln. Auf Kreativität, Einfachheit und Phantasie kommt es an. Wenn Sie sich zum künstlerisch-kreativen Arbeiten hingezogen fühlen; bleiben Sie dabei! Entrepreneurship *ist* Kunst. Es ist die kreative Tätigkeit des Neuentwurfs, die Inspiration verlangt, Intuition und Einfühlungsvermögen, auch in soziale und gesellschaftliche Zusammenhänge. Wer aber Inspiration und Intuition sucht, braucht Muße, Abstand und jenen weiten Blick, den die Hektik des Alltags nicht zuläßt. Versuchen Sie nicht, Betriebswirtschaftler zu werden. (Aber hören Sie ihm gut zu, wie einem Rechtsanwalt. Er arbeitet mit Techniken, die Sie zwingend benötigen. Lassen Sie jedoch nie zu, daß diese Mittel zum Ziel werden — weil sie das aus der Erfolgsspur werfen würde.) Entdecken Sie Ihre kindliche Neugier wieder, und lassen Sie sich nicht von konventionellen Vorstellungen beeindrucken, auch und gerade nicht im Feld der Ökonomie. Dann haben Sie eine gute Chance, Langweilern und Geschäftshubern etwas Besseres entgegenzusetzen. Arbeiten Sie an Ihrem Konzept so lange, bis es Sie selbst völlig überzeugt.

»Knowledge is not the secret, nor is money«, sagt Anita Roddick. »What one needs is optimism, humanity, enthusiasm, intuition, curiosity, love, humour, a sense of joy, magic and fun. None of these things are in

³⁷ vgl. Horx 2001

³⁸ vgl. Ridderstråle / Nordström 2000

the curriculum of a business school.«³⁹ Entrepreneurship bietet die Chance, mit unkonventionellen Ideen und Sichtweisen zu arbeiten und gerade damit erfolgreich am Wirtschaftsleben teilzuhaben. Eine solche »Kultur des Unternehmerischen« bezieht bewußt Personen wie Künstler, Außenseiter, oder sozial engagierte Menschen ein, die bisher in der Welt der Wirtschaft weder für sich Handlungschancen sahen, noch als Anreger oder Akteure geeignet erschienen. In meinen Workshops achte ich darauf, daß die Teilnehmer aus völlig unterschiedlichen Bereichen kommen. Damit kann man aus einem weiten Spektrum von Ideen und Sichtweisen schöpfen. Es ist hilfreich, Personen einzuladen, die sich bereits in sozialen oder politischen Fragen engagieren, weil sie ihren Finger auf Zustände legen, die wirklich verbesserungswürdig sind. Bei ihnen spürt man die Energie, auch wirklich etwas zu tun. Es kommt dann nicht selten vor, daß Teilnehmer nicht länger auf Großorganisationen wie Parteien oder Verbände warten wollen, sondern im Entrepreneurship einen geeigneten Weg erkennen, ihre Vorstellungen schneller und präziser umzusetzen, und sich dabei sogar eine ökonomische Lebensperspektive eröffnen.⁴⁰

Entrepreneurship ist nicht länger etwas völlig Außergewöhnliches, sondern steht viel mehr Menschen offen, als wir uns bisher vorstellen konnten. Darüber hinaus bietet es die Chance eines spannenden, selbstbestimmten Lebens. Unsere Gesellschaft braucht unternehmerische Initiativen, die nicht ständig neue Bedürfnisse provozieren, sondern auf bereits bestehende Probleme mit ökonomischer, sozialer, aber auch künstlerischer Phantasie antworten.

Literaturverzeichnis

- **Albach, Horst / Dahremöller, Axel** 1986; Der Betrag des Mittelstandes bei der Lösung von Beschäftigungsproblemen in der Bundesrepublik Deutschland; ifm-Materialien Nr. 40; Institut für Mittelstandsforschung; Bonn
- **Bergmann, Frithjof** 2004; Neue Arbeit, neue Kultur. Arbor Verlag, Freiamt
- **Blum U, Leibbrand F.** (Hrsg.) 2001; Entrepreneurship und Unternehmertum, Wiesbaden
- **Branson, Richard** 1999; Business ist wie Rock ,n' Roll: die Autobiographie des Virgin-Gründers; Campus; Frankfurt/Main und New York
- **Bygrave, William, D.** 1994; The Entrepreneurial Process. in: The Portable MBA in Entrepreneurship. Ed. by W. D. Bygrave
- **Casson, Marc** (Ed.) 1990; Entrepreneurship. Vermont
- **Collrepp, Friedrich v.** 2004; Handbuch Existenzgründung: Für die ersten Schritte in die dauerhaft erfolgreiche Selbständigkeit; 4. Aufl.; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart
- **Dowling, Michael** 2003; Gründungsmanagement, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin

⁴⁰ Dies wird auch mit dem Begriff »Social Entrepreneurship« umschrieben.

- **Faltin, Günter** 1998; Das Netz weiter werfen — Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns. In: Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werfen. Hrsg. v. Faltin/Ripsas/Zimmer. C. H. Beck. München, S. 3-20
- **Faltin, Günter** 2001; Creating a Culture of Innovative Entrepreneurship. Journal of International Business and Economy, p. 123 – 140
- **Faltin, Günter / Zimmer, Jürgen** 1996; Reichtum von unten. Die neuen Chancen der Kleinen. 2. Aufl., Aufbau Verlag, Berlin
- **Fueglisthaler, Urs** 2004; Entrepreneurship, Gabler Verlag
- **Gibb, Alan** 2001, Creative, Conducive Environments for Learning an Entrepreneurship. Living with, Dealing with, Creating and Enjoying Uncertainty and Complexity. Address to the Conference of the entrepreneurship Forum, Naples
- **Goebel, Peter** 1990; Erfolgreiche Jungunternehmer, München

- **Gratzon, Fred** 2004; The Lazy Way To Success, J. Kamphausen Verlag; Bielefeld
- **Hinterhuber, Hans H.** 1992; Strategische Unternehmensführung, Berlin/New York
- **Horx, Matthias** 2001; Smart Capitalism, Eichborn Verlag, Frankfurt/M.
- **Jacobsen, Liv Kirsten** 2003; Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship – Entwicklung eines umfassenden Modells; Dissertation am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der Freie Universität Berlin; Berlin
- **Kawasaki, Guy** 2004; The Art of The Start, Penguin, New York
- **Klandt, Heinz** 1999; Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan. München/Wien
- **Malek, Miroslaw / Ibach, Peter K.** 2004; Entrepreneurship: Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur Unternehmensgründung im Informationszeitalter, dpunkt.verlag; Heidelberg
- **Opoczynski, Michael** 2005; ZDF WISO Ratgeber Existenzgründung: Business Plan / Finanzierung und Rechtsform / Steuern und Versicherungen / Checklisten und Adressen; Redline Wirtschaft, Frankfurt/M.
- **Roddick, Anita** 1991; Body and Soul: Erfolgsrezept Öko – Ethik; ECON Verlag; Düsseldorf, Wien, New York und Moskau
- **Ripsas, Sven** 1997; Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß : Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns; Deutscher Universitäts-Verlag; Wiesbaden
- **Rubin, Ron / Stuart, Avery G.** 2001; Success at Life : How To Catch an Live Your Dream, New Market Press, New York
- **Schumpeter, Joseph** 1993; Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 8th edition (Unchanged version of the 4th edition 1934), Berlin
- **Sloterdijk, Peter** 2005; Im Weltinnenraum des Kapitals. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- **Sternberg, R. / Bergmann, H. / Tamásy, C.** 2001; Global Entrepreneurship Monitor. Länderbericht Deutschland, Köln
- **Timmons, Jeffrey** 1994; New Venture Creation, 4th Edition, Boston
- **Vesper, Karl H.** 1993; New Venture Mechanics, New Jersey