

Mirosław Malek · Peter K. Ibach

Entrepreneurship

**Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur
Unternehmensgründung im Informationszeitalter**

Unter Mitarbeit von Julia Ahlers

Copyright © 2004 dpunkt.verlag GmbH

ISBN 3-89864-168-6



dpunkt.verlag

2 Prinzipien der Existenzgründung

The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man.

George Bernard Shaw

2.1 Was ist Entrepreneurship?

Als adäquate Übersetzung des Begriffs »Entrepreneur« mag zunächst der Begriff des Unternehmers oder Existenzgründers erscheinen. »Entrepreneurship« findet man in Übersetzungen als Unternehmertum, Selbstständigkeit, Existenz- oder Unternehmensgründung. Doch dabei fehlt das »Dynamische«, die »kreative Idee«.

*Sind Entrepreneure
Unternehmer?*

Viele Implikationen des Begriffs, die sich historisch entwickelt haben, würden bei einer Übersetzung vernachlässigt. Zur Veranschaulichung und auch Belustigung trägt in diesem Zusammenhang bei, dass die direkte Übersetzung im Englischen – »Undertaker« – als »Bestatter« im Sinne von »unter die Erde bringen« verstanden wird, was in etwa dem Gegenteil dessen entspricht, was das Wort im Französischen aussagen möchte.

So wirkt der selten verwendete Begriff »Unternehmertum« als direkte deutsche Übersetzung von »Entrepreneurship« eigentümlich und – wie auch die »Unternehmerschaft« – etwas eingefahren und dünnkelhaft. Der Begriff »Existenzgründung« lässt einen existenziellen Notstand des Gründers und Existenzängste durchschimmern. Der Begriff der »Selbstständigkeit« hat den ungewollten Beigeschmack, dass es um »alleiniges Stehen«, gar um Bodenständigkeit mit der Vermeidung der Gefahr eines Umfallens ginge, statt um Innovation und Wagnis.¹ Die

Übersetzungsversuche

1. »Selbstständigkeit« enthält als Konnotation auch, wie Günter Faltin in [204] anmerkt, dass der Selbstständige allein (selbst) und ohne Unterlass (ständig) arbeitet – eine überaus unattraktive Vorstellung, die ohne innovative Idee aber oft der Realität entspricht.

»Unternehmensgründung« drückt Unternehmungslust und Aufbruchstimmung aus. Leider fehlt dem Begriff der Persönlichkeitsaspekt. Außerdem lässt er eher eine rezeptartige Zusammenstellung weniger herausfordernder rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Standardschritte erwarten als eine kreative Ideenfindung und deren unternehmerische Umsetzung.

Die reiche Historie des »Entrepreneurship« gab diesem schillernden Begriff eine viel weitreichendere Bedeutung, die bei diesen Übersetzungsversuchen leicht verloren geht.

2.1.1 Historie des Begriffs

Historie des Begriffs
»Entrepreneur«

Der Begriff des Entrepreneurs als Ursprung seiner heutigen Verwendung wurde bereits im 17. Jahrhundert in der französischen Militärgeschichte verwendet. Er bezog sich damals auf den Leiter einer Militärexpedition. Möglicherweise ist dies der Grund, warum Entrepreneur im Englischen zunächst auch oft als »Adventurer« oder »Merchant Adventurer« übersetzt wurde und bis heute mit Aufbruch, Wagnis und auch Spekulation in Verbindung gebracht wird.

Richard Cantillon

Der Ire Richard Cantillon brachte den Begriff 1734 erstmalig in einen ökonomischen Zusammenhang [6]. Er verstand unter einem Entrepreneur einen Akteur, der Güter und Dienstleistungen zu einem bestimmten Preis einkauft, um sie später zu einem wenn möglich höheren Preis zu verkaufen. Dabei betont Cantillon das unternehmerische Risiko: »Without an assurance of the profits he will derive from his enterprise.«

Jean Baptiste Say

Im weiteren Verlauf wurde der Begriff gebräuchlich, um wagnisorientierte Personen zu bezeichnen, die durch neue und bessere Verfahren ökonomische Prozesse stimulierten. In dieser Bedeutung wird der Begriff gemeinhin dem französischen Ökonomen Jean Baptiste Say (1776–1832) zugeschrieben. Say verstand unter einem Entrepreneur jemanden, der den Einsatz von verschiedenen Produktionsfaktoren koordiniert. Er schrieb zu Beginn des 19. Jahrhunderts [41][42]: »Der Entrepreneur verschiebt ökonomische Ressourcen aus einem Bereich niedrigerer in einen Bereich höherer Produktivität und größeren Ertrags.«

Joseph Schumpeter

Der Klassiker in der wirtschaftswissenschaftlichen Beschäftigung mit Entrepreneurship ist aber sicherlich Joseph Schumpeter (1883–1950). Nach seiner Ausbildung an der Universität Wien unterrichtete er an den Universitäten von Czernowitz, Graz und Bonn, bevor er von 1932–1950 an der Harvard-Universität dozierte. Mit seinen Büchern »Capitalism, Socialism, and Democracy« (1942) und »History of Economic Analysis« (1954) nahm er starken Einfluss auf das ökonomische Verständnis. Insbesondere sein Buch »Theorie der wirtschaftlichen Ent-

wicklung« (1912) [43] machte ihn zu dem Ökonomen des 20. Jahrhunderts, der mit dem Begriff des Entrepreneurs am stärksten in Verbindung gebracht wird.

Schumpeter beschreibt den Entrepreneur als jemanden, der Wissen lebendig werden lässt – das heißt, er muss nicht unbedingt Neues erfinden. In seiner Definition hat der Entrepreneur den Wunsch, außerhalb von gewohnten Bahnen aus träumerischen Gedanken Wirklichkeit werden zu lassen. Gleichzeitig stellt er Entrepreneure als Innovatoren heraus, die den »Zerstörungs- und Erneuerungsprozess« des Kapitalismus vorantreiben.

Damit sieht Schumpeter den Entrepreneur als den Motor der fortlaufenden Veränderung der Ökonomie und die Zerstörung einer bestehenden Ordnung als notwendige Voraussetzung. Seine Aufgabe sei es, Produkte und Prozesse zu reformieren oder zu revolutionieren. Dazu sind seiner Ansicht nach vielfältige Wege denkbar, sei es durch Einsatz neuer Erfindungen, Herstellungsverfahren, Organisationsformen, Erschließung neuer Märkte oder anderer die Ökonomie vorantreibenden Möglichkeiten.

Kreative Zerstörung

2.1.2 Zeitgenössische Definitionen

Dieser Say-Schumpeter-Ansatz kann als Grundlage der heutigen Definitionen gesehen werden, die sich in einigen Nuancen unterscheiden.

So erweitert der zeitgenössische Ökonom Peter Drucker [11] die Definition mit dem Fokus auf das Wahrnehmen einer vorhandenen Gelegenheit (engl. Opportunity²). Er definiert den Entrepreneur als jemanden, der nicht zwingend Neues schafft, sondern vorhandenes Wissen als Gelegenheit wahrnimmt, die er mit Gründung einer Organisation verwirklicht. Diese auf die Gelegenheit bezogene Sichtweise wurde zum Mittelpunkt vieler gegenwärtiger Definitionen von Entrepreneurship. Gerne wird dabei wie in [46] die »Ursprunghaftigkeit« herausgestellt. Entrepreneurship bezeichnet demnach die Schaffung von etwas mit ökonomischem Wert aus »praktisch Nichts«.

*Wahrnehmen von
Gelegenheiten*

Eine etwas andere Sichtweise unterscheidet verschiedene Stufen der Ausprägung eines Geschäftskonzepts. In diesem Kontext bezeichnet Entrepreneurship die systematische Entwicklung von der anfänglichen unternehmerischen Idee über die konkrete Geschäftsmöglichkeit (Business Opportunity) bis zur tatsächlich erfolgreichen Umsetzung am Markt.

*Systematische Umsetzung
eines Geschäftskonzepts*

2. Das englische »Opportunity« hat außer dem Begriff der »Opportunität« im Deutschen keine direkte Entsprechung und liegt in seiner Bedeutung zwischen »Gelegenheit«, »Chance« und »Möglichkeit«.

*Innovation und
Veränderung*

Für Drucker verdient aber nicht jede Existenzgründung die Einstufung als Entrepreneurship. Er stellt Innovation und Veränderung als Merkmale heraus. Sein Standardbeispiel, ein Ehepaar eröffnet ein Delikatessengeschäft oder ein mexikanisches Restaurant, hat für ihn keine hinreichende Innovations- oder Veränderungswirkung. Die weitere Entrepreneurship-Forschung bzw. Präzisierung der Begriffe wurden vor allem von der Harvard Business School und dem Babson College vorangetrieben. Howard Stevenson von der Harvard Business School fügte der Definition eine Komponente des Einfallsreichtums hinzu, die »Entrepreneurial Management« vom klassischen administrativen Management unterscheiden sollte. Im Englischen hat sich diese Abgrenzung zwischen »Entrepreneurship« und »Business Administration« durchgesetzt, wobei letzterem Begriff das innovative Moment fehlt.³

*Entrepreneur, Kapitalist
oder Manager?*

Die Wesensdifferenzen bzw. unterschiedlichen »Mind Sets« des »Unternehmers«, der im deutschen Wortgebrauch i. d. R. ein Unternehmen besitzt und führt, gegenüber der angelsächsischen Differenzierung in »Entrepreneur«, »Owner« (Kapitalist) und »Manager« wurden diskutiert und von Günter Faltni wie folgt charakterisiert [14]: Der Entrepreneur hat eine Idee, gründet ein Unternehmen und stellt Leute ein. Der Kapitalist (oder Owner) hat Geld, kauft sich in ein Unternehmen ein und versucht seine Kapitalrendite zu maximieren – und setzt tendenziell Leute frei. Der Manager kümmert sich um den betrieblichen Alltag.⁴

Ressourcen

Der Entrepreneur, so war Stevensons Schlussfolgerung aus verschiedenen Untersuchungen, verfolgt eine Gelegenheit, ohne sich darum zu kümmern, welche Ressourcen (vor allem Kapital) ihm gegenwärtig zur Verfügung stehen. Er lässt sich nicht von Ressourcenbeschränkungen aufhalten: »Entrepreneurship is the pursuit of opportunity beyond the resources you currently control.« Entrepreneure mobilisieren fremde Ressourcen, um ihre Ziele zu erreichen. Eine Metapher von Elizabeth Barrett Browning bezeichnet dies treffend als

3. Das beiden Begriffen übergeordnete Fachgebiet sollte demnach, wie ursprünglich in Großbritannien üblich, »Business Economics« (Betriebswirtschaftslehre) heißen. Aus dem amerikanischen Sprachgebrauch hat sich dafür allerdings die Bezeichnung »Business Administration« (direkt übersetzt: Unternehmensverwaltung) eingebürgert, was leicht zu Missverständnissen führt. Entrepreneurship wird daher kontextabhängig mal als Gegensatz zur Business Administration, mal als Spezialisierung innerhalb des Fachbereichs aufgefasst.
4. Warren Bennis, Autor von dutzenden Büchern über Unternehmensführung und »Leadership«, differenziert dazu in Manager und Leader: »The manager asks how and when; the leader asks what and why.« Eine weniger abgrenzende Begriffsauslegung sieht den Manager eher als (gehobenen) Mitarbeiter an der Spitze eines Unternehmens (im Gegensatz zum Kapitalgeber bzw. Gründer), der seinerseits kontext-, branchen- und mentalitätsabhängig auch mehr oder weniger innovativ agieren kann.

»ihre Reichweite übersteigt ihren Zugriff (their reach exceeds their grasp)«.

In der Sicht Schumpeters waren Ressourcen des Marktes von Oligopolen dominiert bzw. blockiert. Wettbewerb und damit eine effiziente Allokation der Ressourcen sei erst durch die auf den Markt drängenden Entrepreneure bzw. ihre Unternehmen und Innovationen möglich, die verfestigte Strukturen des Marktes aufbrechen.

Bygrave und Hofer versuchten in ihren theoretischen Überlegungen zum Entrepreneurship [4] vorausgehende Ansätze zu integrieren und stellten dabei statt der Person des Entrepreneurs mehr den unternehmerischen Prozess (engl. Entrepreneurial Process) heraus: »The entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with the perceiving of opportunities, and the creation of organizations to pursue them.« Diese Interpretation findet sich auch in ihrem Standardreferenzwerk [5], das die Grundlage für viele führende Entrepreneurship-Studiengänge liefert.

Entrepreneurial Process

Schließlich bleibt ein weiterer wichtiger Bestandteil des Entrepreneurial Spirit zu nennen: der Mut zu Fehlern. Fehler sind oft unvermeidliche Hürden auf dem Weg zum Erfolg. Die amerikanische Wirtschaftswissenschaftlerin Rita McGrath hat dazu den Begriff »Falling Forward« geprägt [235]. Sie warnt vor einer Haltung, die Gelegenheiten opfert, um Scheitern zu verhindern. Dale Carnegie schreibt über dieses Lebensprinzip: »Entwickle Erfolg aus Fehlern. Entmutigung und Fehler sind zwei der sichersten Stufen zum Erfolg. Kein anderes Element kann so viel für jemanden tun, wenn er gewillt ist, sie zu studieren und Kapital aus ihnen zu machen.« Doch durch Fehler zu lernen ist beschwerlich: »Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln: Durch Nachdenken – das ist der edelste. Durch Nachahmen – das ist der einfachste. Durch Erfahrung – das ist der bitterste« (Konfuzius). Friedrich Hebbels Ausspruch schließt Neugierde und spielerischen Umgang mit den Gefahren des Lebens in einer sich ständig erneuernden Welt ein, in der wir alle wie Kinder sind: »Was hat man nach einem Fall zu tun? Was Kinder tun: wieder aufstehen.«

Mut zu Fehlern

Hans Jobst Pleitner [250] verdichtete dieses weite Spektrum der unterschiedlichen Untersuchungen zum Entrepreneurship zu einer Stichpunktliste:

Entrepreneurship kurz gefasst

- Nutzen von Opportunitäten
- Eingehen von Risiken
- Koordination von Ressourcen
- Schaffung von Arbeitsplätzen
- Entwicklung und Verwertung von Innovationen
- Wertschöpfung

In seiner Kurzfassung definiert er Entrepreneurship als »die Identifikation und die Nutzung von Marktchancen durch Unternehmensgründer«. Eine Definition, der umfassend verstanden ein »ökonomischer, psychologischer und gesellschaftlicher Stellenwert« zukomme.

2.1.3 Intrapreneurship versus Entrepreneurship

*Wer Neuerungen einführen will,
hat alle zu Feinden,
die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen,
und hat nur lasche Verteidiger an all denen,
die von der neuen Ordnung Vorteile hätten.*

Niccolò Machiavelli

*Intrapreneurship:
Kurzform für Internal
Entrepreneurship*

Nicht immer muss zur Umsetzung neuer Ideen eine Firma gegründet werden. Ebenso großes Potenzial liegt in der Anwendung von Entrepreneurship-Prinzipien innerhalb bestehender Organisationen. Auch eine Unternehmensneugründung wird sich mit der Zeit zunehmend etablieren. Unter dynamischen Marktbedingungen erfordert dies aber, dass jede Unternehmensstruktur sich auch von innen heraus einem ständigen Wandel unterziehen muss. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff »Intrapreneurship« als Kurzform von »Internal Entrepreneurship« geprägt.⁵

*Der Intrapreneur als
innerorganisatorischer
Revolutionär*

Im Unterschied zum Entrepreneur handelt der Intrapreneur innerhalb einer existierenden Organisation. In dieser wird meistens gefordert, ungewöhnliche Handlungen vorher durch eine Erlaubnis zu legitimieren. In der Praxis wird der Intrapreneur häufig zunächst handeln, um anschließend, insbesondere im Falle eines Misserfolgs, um Nachsicht zu bitten. Damit ist der Intrapreneur der innerorganisatorische Revolutionär – er hinterfragt den Status quo und kämpft um Veränderungen und Erneuerung des Systems von innen heraus. Dies kann eine gewisse Reibung innerhalb der Organisation erzeugen. Ein gesundes Maß an gegenseitigem Respekt ist notwendig, um diese Reibung konstruktiv zu kanalisieren.

Vorteile ...

Ein Vorteil von Intrapreneurship gegenüber Entrepreneurship ist, dass der Intrapreneur typischerweise freie Ressourcen innerhalb der

5. Pionier des »Intrapreneurship« ist Giffort Pinchot, der 1985 den Begriff prägte [129] und seitdem vielfältig ausarbeitete (siehe www.intrapreneurship.com). Eins der meistgelesenen Bücher über Intrapreneurship ist das von Rosabeth Kanter: »When Giants Learn to Dance« [101]. Herausragendes Beispiel für den ständigen Zwang zur Neuausrichtung bilden die vielschichtigen Überlegungen und Schwierigkeiten beim Turnaround des Computergiganten IBM (= It's Been Morphing) Anfang der 90er Jahre, die Louis Gerstner fesselnd in seinem Buch »Wer sagt, Elefanten können nicht tanzen?« [86] beschreibt.

Organisation für die Umsetzung der von ihm ins Auge gefassten Gelegenheit nutzen kann. Vor allem aber erwartet man in einer größeren Organisation Synergien und Netzwerke, die einer Idee den nötigen Rückhalt geben. Es gibt aber auch einige Gründe, warum Innovationen in etablierten Unternehmen schwieriger umzusetzen sind:⁶

- **Größe.** Je größer die Organisation ist, umso schwieriger ist es, einen umfassenden Überblick über das zu erhalten, was jeder tut.
- **Kommunikationsdefizite.** Die Spezialisierung und Abgrenzung, die den Geschäftsbereichen ihre Fokussierung ermöglicht, erschwert gleichzeitig auch die Kommunikation.
- **Interne Konkurrenz.** Interne Konkurrenz verstärkt das Problem, da es das Abgrenzen von Wissen bestärkt, statt Gelerntes mit anderen Gruppen zu teilen.
- **Rückkopplung von Erfolg und Misserfolg.** Die Kosten eines Fehlers sind zu hoch, und demgegenüber ist die Anerkennung im Erfolgsfall zu gering. Intrapreneuren muss Raum gegeben werden, Fehler zu machen, die aufgrund der Umstände außerhalb ihres Einflusses lagen. Solche Fehler sind ein unvermeidlicher Aspekt des »Intrapreneurial Process«. Ebenso ist die Anerkennung von Erfolg selten adäquat – kaum eine Firma sieht Erfolgsvergütungen vor, die in den Bereich dessen kommen, was »Kollege Entrepreneur« erhalten würde. Viele Firmen reden gerne über Intrapreneurship und erwarten von ihren Angestellten entsprechenden Einsatz und Risikobereitschaft. Doch wenn so angespornte Angestellte dann erfolgreich sind, erhalten sie nicht viel mehr als einen kleinen Bonus. Im Falle des Misslingens allerdings riskieren sie ihre Entlassung. Ein angemessenes Beteiligungs- und Bonuskonzept sollte daher vorgesehen sein.
- **Trägheit.** Etablierte Unternehmen sind träge und zurückhaltend gegenüber Veränderungen ohne entsprechenden »Leidensdruck«. Intrapreneure stoßen oft auf eingefahrene Strukturen eines »so haben wir das schon immer gemacht«, die Kreativität erdrücken. Die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, wird erst aufkommen, wenn Missstände offensichtlich werden. Die Folge sind nachträgliche Ausbesserungen, die eine Innovationsführerschaft unwahrscheinlich machen.
- **Hierarchien.** Organisatorische Hierarchien entmündigen und schaffen den Zwang, nach Erlaubnis zu fragen. Je verschachtelter die Hierarchie, desto schwieriger ist es, Veränderungen durchzusetzen. Hierarchien neigen außerdem dazu, schmale Karrierepfade und kurzichtiges Beförderungsgedenken zu erzeugen. Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen haben durch reduzierten Handlungs-

... und Nachteile
etablierter Unternehmen

6. In Anlehnung an www.chrisfoxinc.com/Intrapreneurship.htm.

spielraum und geringe Verantwortung die Tendenz zu einer »Opfer-Mentalität«. Ähnliches gilt für organisatorische Bürokratisierung.

Wer also gerne eigene Vorstellungen umsetzen möchte, sollte prüfen, welcher Weg für ihn geeignet ist: als Intrapreneur, eingebettet in ein bestehendes Unternehmen, oder als Entrepreneur, in einer neu zu gründenden Firma. Gegebenenfalls kann eine Ausgründung aus einer bestehenden Firma heraus sehr erfolgreich sein.

*Die Bedeutung von
Entrepreneurship und
Intrapreneurship*

Doch warum sind Entrepreneurship und Intrapreneurship heute bedeutsamer als bisher? Unter dem Einfluss neuer Technologien verändert sich die Welt schneller als jemals zuvor. Der globale Wettbewerb macht es immer schwieriger, sich in bloßer Konkurrenz gegenüber Mitbewerbern durchzusetzen. Daher sind Entrepreneure und Intrapreneure gefragt, die neue Unternehmen bzw. bestehende Unternehmen vorbei an der Konkurrenz in neue Geschäftsfelder führen und neue Märkte erschließen.

Edward de Bono, einer der führenden Köpfe, die das kreative Denken in das Zentrum der Wertschöpfung unserer Gesellschaft rücken, schreibt dazu: »Mit dem wachsenden Wettbewerb wächst auch die Notwendigkeit des kreativen Denkens. Es ist nicht mehr genug, das Gleiche einfach nur besser zu machen. Es ist nicht mehr genug, effizienter zu sein und unmittelbare Probleme zu lösen. Viel mehr wird benötigt. Die Wirtschaft muss Schritt halten mit Veränderungen. Und das erfordert Kreativität. Das heißt Kreativität auf strategischer Ebene und an vorderster Front, um mitzuhalten bei den Umschichtungen, denen wettbewerbsfähige Unternehmen unterworfen sind (...) von der Betriebsführung bis zu echtem Entrepreneurship.«⁷

Mit den Worten von Dave Wilemon, Direktor des Entrepreneurship-Programms der Syracuse-Universität: »Für große Unternehmen ebenso wie für Start-ups erfordert der radikale, schnelllebige Wandel eine neue geistige Grundhaltung und neue Fähigkeiten. Unternehmerisches Denken (Entrepreneurship) ist die Fähigkeit, Gelegenheiten zu erkennen, die andere nicht sehen, ist eine bestimmte Denkweise, ist die Fähigkeit, Ressourcen zu mobilisieren und zu organisieren, und ist eine Lebensphilosophie. Um heutzutage erfolgreich zu sein, müssen Manager und Firmen unternehmerisch (entrepreneurial) denken.«⁸

Eine ähnliche Einstellung findet man beim MIT, der »Brutstätte« für Entrepreneure. Dort sieht man Entrepreneurship als den entscheidenden Faktor des amerikanischen Wirtschaftswachstums: »Entrepreneurship ist die treibende Kraft für Innovationen und Wachstum in der amerikanischen Ökonomie. Es ist das entscheidende Mittel, durch das neue Ideen, neuartige Ansätze und fortschrittliche Technologien konti-

7. Quelle: Edward de Bono's web, www.edwdebono.com.

8. Quelle: Syracuse University Center for Entrepreneurship, www.syr.edu.

nuierlich in die Geschäftswelt und die Märkte einfließen. In dieser Zeit des rasanten technologischen Wandels und des steigenden globalen Wettbewerbs ist es essenziell, den Spirit of Entrepreneurship zu fördern, der der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, dem Erfolg und dem Wohlstand der Gesellschaft zugrunde liegt.«⁹

2.2 Entrepreneurship Education

Live as if to die tomorrow.

Learn as if to live forever.

Mahatma Gandhi

Als Entrepreneur muss man geboren sein – nicht dazu gemacht werden. Dies ist zum Teil zutreffend. Aber genauso wie Albert Einstein Physik buffelte und Boris Becker Tennistraining nahm, können auch Sie durch eine fundierte Entrepreneurship-Ausbildung Ihre unternehmerischen Erfolgchancen erheblich steigern.

2.2.1 Stand und Entwicklung

Eine spezielle Existenzgründungs-Ausbildung (Entrepreneurship Education), zumal mit dem Fokus auf Innovationen und Technologien für die »New Economy«, wurde in Deutschland bis Ende der 90er Jahre eher stiefmütterlich betrieben. Mit dem aufkommenden Gründungsgeist entstehen aber auch immer mehr Lehrstühle und Kursangebote nach amerikanischem Vorbild, die dort Namen tragen wie »New Enterprises«, »Entrepreneurship Lab« oder »Entrepreneurs in the New Economy«. ¹⁰ Entrepreneurship ist die »liberale Form« der betriebswirtschaftlichen Ausbildung – so orientiert etwa William Bygrave seine Studenten am Babson College. In den Vereinigten Staaten hat sich diese Entrepreneurship Education schon seit den 80er Jahren etabliert. Die Pioniere sind das Massachusetts Institute of Technology (MIT), die Stanford University unweit von Palo Alto im Silicon Valley, das Babson College (Massachusetts) und auch die Berkeley University of California an der San Francisco Bay. In Europa ist dagegen nur die Cambridge University ein erwähnenswertes Pendant zu diesen »Brutstätten für Existenzgründer« der Vereinigten Staaten.

9. Quelle: Massachusetts Institute of Technology, Center for Entrepreneurship: <http://entrepreneurship.mit.edu/center>.

10. Auszug aus dem Lehrangebot des MIT, <http://entrepreneurship.mit.edu>.

*Entrepreneurship –
das am schnellsten
wachsende Fach an
amerikanischen
Universitäten¹¹*

Auf dem neuen Kontinent hat die Entrepreneurship Education inzwischen an vielen Universitäten feste Lehranteile mit weiter wachsendem Zulauf. So konnte das MIT seine Entrepreneurship-Programme von 288 im Lehrjahr 1995/96 auf über 1600 eingeschriebene Studenten im Lehrjahr 2000/01 ausbauen: eine ungebremste jährliche Steigerung von über 40 Prozent. Die Saint-Louis-Universität¹² listet über 50 Entrepreneurship-Zentren¹³ amerikanischer Universitäten auf. Etwa 400 Hochschulen bieten entsprechende Lehrprogramme an.¹⁴ Bis 1990 hatte der »Entrepreneurial Issue« neben dem verbreiteteren Lehrgebiet der Entwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) eher mitlaufenden als zentralen Charakter.¹⁵ Diese Entwicklung wird in dem Buch »Entrepreneurship Education« [24] bereits 1990 als »Explosion der Entrepreneurship-Education-Programme« in den USA bezeichnet. Als Klassiker für den Entrepreneurship-Teil der MBA-Ausbildung gilt das Buch von William Bygrave [5], der am Babson College unterrichtet.

*Koordination der
Ausbildung*

Einige Zentren haben sich die Koordination der Studiengänge auf die Fahne geschrieben. Hier sind vor allem das Entrepreneurship-Zentrum CELCEE¹⁶ (Los Angeles) und das Consortium for Entrepreneurship Education¹⁷ (Ohio) zu nennen. Ähnliche Koordinatoren gibt es beispielsweise in Kanada, das Center for Entrepreneurship Education and Development CEED¹⁸, oder in Südafrika mit der Entrepreneurship Education Initiative EEI¹⁹. Weiteres Organ, das die Ausbildung unterstützt, ist das zwei Mal jährlich erscheinende »Journal of Entrepreneurship Education«²⁰, in dem wissenschaftliche Artikel zum Thema publiziert werden.

*Zunehmende Dynamik in
Deutschland*

Die deutsche Universitätslandschaft zeigt sich in diesem Bereich noch übersichtlich, wächst aber mit zunehmender Dynamik. Bisher war es üblich, spezielle Problemstellungen der Existenzgründung als Teilbereich der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge anzubieten. Besonders engagiert ist beispielsweise die WiSo-Fakultät der Uni Köln mit Angeboten zu »Gründungsökonomie und Entrepreneurship«, die

11. laut Bygrave [5].

12. www.slu.edu/eweb/center96.htm.

13. Entrepreneurship ist nicht als regulärer Fachbereich organisiert, sondern wird fachübergreifend unterrichtet. Die »Zentren« sind dennoch i. d. R. ähnlich wie Fachbereiche an Universitäten angegliedert.

14. Quelle: Ripsas, Elemente der Entrepreneurship Education, in [14], S. 219.

15. Vgl. Pleitner, Entrepreneurship – Mode oder Motor? [250], S. 1146.

16. Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education, www.celcee.edu.

17. www.entre-ed.org.

18. www.ceed.ednet.ns.ca.

19. www.rbm.co.za/eei.

20. www.alliedacademies.org/jee.html.

Norbert Szyperski, Initiator des Existenzgründer-Portals *gruenderzeit.de*, vorantreibt. Ähnliche Angebote offeriert beispielsweise die Freie Universität Berlin unter Leitung von Günter Faltn. Daneben entstehen immer mehr eigene Lehrstühle, Institute oder Zentren, die sich explizit der Gründungsökonomie widmen (siehe Tab. 2–1).

Nachdem 1998 der erste Lehrstuhl dediziert für Entrepreneurship eingerichtet wurde, zählte eine Studie des Förderkreis Gründungsfor- schung [222] vom September 2002 bereits 49 Gründungsprofessuren in Deutschland, und die meisten Universitäten führen Kurse zur Grün- dungsökonomie in ihrem Lehrplan. Neben Lehrangeboten, die eher all- gemeine ökonomische Fragestellungen betreffen, entstehen immer mehr Angebote, die sich auf neue Technologien und ihre ökonomischen Implikationen konzentrieren, speziell rund um den Themenkomplex des E-Business. Dem im März 1999 an der Johann Wolfgang von Goe- the Universität in Frankfurt unter Leitung von Bernd Skiera gegründe- ten ersten E-Commerce-Lehrstuhl Deutschlands folgten mittlerweile zahlreiche weitere vergleichbare Einrichtungen.

Gemeinsamkeit dieser Lehrangebote ist ihre fakultätsübergreifende Ausrichtung, mit der sie interdisziplinären Gedankenaustausch fördern und schlagkräftige heterogene Teams ansprechen möchten. Zu den Lehrinhalten gehören die erforderlichen Grundlagen zur Unterneh- mensgründung, zum Erstellen eines Businessplans, zur Kapitalbeschaf- fung, zur Wahl der Rechtsform, zur Finanzplanung und zum Marke- ting. Immer wichtiger werden die Besonderheiten der New Economy – Lehrprogramme rund um das Schlagwort E-Business entwickeln sich. Schwerpunkte bilden E-Business-Geschäftsmodelle, Technologien, Online-Marketing, Online-Recht, Internet-Bezahlssysteme und weitere speziell auf das Internetumfeld zugeschnittene Themen. Neben der Ver- mittlung der Inhalte und des Gründergeistes gehört vor allem aber auch das pragmatische Ziel, die hochschulinduzierte Gründung, zum Lehr- auftrag. Unter Schlagwörtern wie Innovationsmanagement oder Wis- senstransfer untersuchen und fördern viele Lehrstühle gezielt den wert- schöpfenden Beitrag von Universitäten in einer Wissensökonomie.

Lehrinhalte

Tab. 2-1
*Entrepreneurship-Zentren
 bzw. -Lehrstühle
 deutscher Hochschulen
 (Auszug sortiert nach
 Städten). Umfassende
 Übersicht siehe [222].*

- HU Berlin – Institut für Entrepreneurship und Innovationsmanagement, SAP-Stiftungslehrstuhl
- HU Berlin – Lehrstuhl für Rechnerorganisation und Kommunikation, Hightech Entrepreneurship
- FU Berlin – Labor für Entrepreneurship
- FH für Wirtschaft Berlin – Unternehmensgründung und Management von KMU
- FH Bochum – Unternehmensgründungen
- TU Chemnitz – Stiftungslehrstuhl Unternehmensgründung (innovative Produkte und Dienstleistungen)
- TU Darmstadt – Stiftungsprofessur Unternehmensgründung
- Uni Dortmund – Centrum für Unternehmensentwicklung (CEFU)
- TU Dresden – SAP-Stiftungslehrstuhl für technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement
- FH Erfurt – Lehrstuhl für Existenzgründung und Innovationsmanagement
- FH Ökonomie & Management Essen – Lehrstuhl Finanzwirtschaft und Entrepreneurship
- FH Gelsenkirchen – Entrepreneurship und Management
- Fern-Uni Hagen – Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge
- Uni Hohenheim – Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship Hohenheim (SEH)
- FH Ingolstadt – Lehrstuhl für Existenzgründung und Innovationsmanagement
- Uni Karlsruhe – Interfakultatives Institut für Entrepreneurship
- Uni Köln – Arbeitsgruppe Gründungsökonomie und Entrepreneurship
- Rheinische FH Köln – Lehrstuhl für Entrepreneurship und Unternehmensführung
- FH Koblenz/Remagen – Lehrstuhl für Unternehmensgründung, Technologiemanagement und -transfer
- Handelshochschule Leipzig – Gründungslehrstuhl
- FH Lübeck – Professur für Entrepreneurship
- Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg – Interaktionszentrum Entrepreneurship
- Uni Marburg – Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität
- Uni München – ODEON Center for Entrepreneurship
- TU München – DtA-Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründung und Entrepreneurial Finance
- FH München – Strascheg Center for Entrepreneurship
- Universität Münster – Lehrstuhl für Unternehmensgründung und Entrepreneurship
- FH Potsdam – Klaus-Krone-Stiftungsprofessur für innovative Dienstleistungen und technologieorientierte Existenzgründungen
- Uni Regensburg – Interdisziplinäre Gründungsforschung (IGF)
- FH Stuttgart – Existenzgründung, Gründungsmanagement und Betriebsübernahme
- European Business School in Oestrich-Winkel – DtA-Stiftungslehrstuhl für Gründungsmanagement und Entrepreneurship
- Otto-Beisheim-Hochschule Vallendar bei Koblenz – Lehrstuhl für Unternehmertum und Existenzgründung
- Bergische Universität Wuppertal – Lehrstuhl für Unternehmungsgründung und Wirtschaftsentwicklung

2.2.2 Potenzial

*Der Mensch ist nicht die Summe dessen, was er hat,
sondern die Gesamtheit dessen, was er noch nicht hat,
dessen, was er haben könnte.*

Jean-Paul Sartre

Das enorme Potenzial solcher »Unibatoren«, eine Wortschöpfung aus Universität und Inkubatoren, das die systematische universitäre Förderung von Existenzgründungen bezeichnen soll, ist bislang in Deutschland noch kaum genutzt. So hatten laut einer Studie der BankBoston von 1996 [238] beispielsweise die 4.000 Firmengründungen von Absolventen und Mitarbeitern allein des MIT etwas über eine Million Arbeitsplätze geschaffen und den fantastischen Jahresumsatz von über 230 Milliarden Dollar generiert. Dies entspricht etwa dem Mittelwert zwischen dem Bruttosozialprodukt von Thailand und Südafrika.

*Unibatoren – Brutstätten
für Existenzgründer*

Eine ähnlich hohe Zahl errechnet John Marthinsen vom Babson College²¹ für die Umsätze der 53 erfolgreichsten Entrepreneur des Instituts von 1977 bis 1993. Die Namen der Liste, die seitdem beständig erweitert wird, sind inzwischen, zumindest in Amerika, zu Legenden geworden. Eine vergleichbare Position erreichte auch die Stanford-Universität, die es schaffte, einen Anteil von 80 % der Computer-Science-Absolventen zu Gründern oder Mitgründern eines Start-ups zu machen. Auf dem alten Kontinent vermochte diesen Erfolgen bislang nur die Universität von Cambridge annähernd Vergleichbares entgegenzusetzen.

Eine verstärkte Ausrichtung der Universitäten auf interfakultative, innovative Existenzgründungen aus den Hochschulen heraus birgt also hohes wirtschaftliches Potenzial und sollte von Politik, Wirtschaft und Universitäten nach Kräften gefördert werden.

Vergleicht man die Quote derjenigen, die sich »wünschen, selbstständig zu sein« (in Deutschland 49 %, in Großbritannien 48 % und in den USA 63 % [170]), mit der Quote der tatsächlich Selbstständigen (in den betrachteten Ländern zwischen 7 und 15 %²²), scheint in Deutschland (wie auch in den anderen beiden Ländern) ein großes ungenutztes Potenzial an Unternehmensgründern zu existieren. Unterscheidet man diese Selbständigenquoten nach technologieorientierten und nicht technologieorientierten sowie Unternehmern bzw. freien

21. www.babson.edu.

22. Üblicherweise wird die Selbständigenquote als Anteil der Erwerbstätigen ohne Landwirte ermittelt. Die Quote kletterte in Deutschland von 7 % im Jahr 1980 stetig auf gut 9 % im Jahr 2002 und liegt damit zwischen USA (7 %) und EU-Durchschnitt (12,7 %, Großbritannien 10,7 %).

Mitarbeitern, wofür gesicherte Zahlen leider nur schwer zu erhalten sind, verstärkt sich diese Diskrepanz sogar noch.

*Hochschulinduzierte
Gründung*

Sven Ripsas hat 1997 mit seinem Buch »Entrepreneurship als ökonomischer Prozess« [40] auf »Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns« aufmerksam gemacht. Die Universität Köln hat 1998 in Begleitung des Forschungsprojekts »Gründungen aus Kölner Hochschulen« die hochschulinduzierte Gründung mit ihren Erfolgsfaktoren und Gründungswahrscheinlichkeiten detailliert untersucht [164]. Mit Einteilungen in Gründungskontext, Gründungsinfrastruktur und Gründerperson sowie Kenntnisstand und Gründungsphasen wurde der Einfluss auf die Gründungswahrscheinlichkeit in eine Vielzahl von Faktoren aus zahlreichen herangezogenen empirischen Studien differenziert. Insbesondere wurde die beschäftigungspolitische Situation in Deutschland als Hemmnis hervorgehoben. Schließlich, so das Resultat, könne die »Etablierung von Gründungslehrstühlen ... die Zunahme der Gründungsforschung und die zusätzliche Sensibilisierung der Studierenden ... einen positiven Einfluss auf die Gründungswahrscheinlichkeit durch Hochschüler, Hochschulabsolventen und Hochschulpersonal ausüben«.

Quantitative Resultate

Nicht zuletzt wegen des steigenden Lehrangebots hat sich der Gründergeist in Deutschland stark ausbreiten können. Die Quote der Unternehmensgründungen (3,8 je 100 Erwachsene) hat sich im Jahr 2000 auf den 3. Rang hinter USA und Kanada geschoben und sich damit gegenüber dem Jahr 1998 nahezu verdoppelt (2,1 Gründungen je 100 Erwachsene). Damals lag die deutsche Gründungsquote noch hinter Großbritannien, Israel und Italien. Dennoch zeigt der Abstand zu den USA, die es auf 9,8 Unternehmensgründungen je 100 Erwachsene bringen, noch gewaltiges Aufholpotenzial. Doch nicht nur das Potenzial zu quantitativen, sondern vor allem zu qualitativen Verbesserungen der Unternehmensgründungen stärkt die Bedeutung der Entrepreneurship-Education (siehe Abschnitt 2.2.3).

*Antizyklische
Gründungsaktivität*

Noch immer seien vor allem »Defizite bei der Vermittlung gründungsbezogener Kenntnisse in Schulen und Hochschulen«, wie sie der GEM-Bericht-2002²³ [259] herausstellt, verantwortlich dafür, dass Deutschland gegenüber den USA und Kanada deutlich abfällt und auch im europäischen Vergleich nur durchschnittliche Gründungsquoten erreicht. Die GEM-Daten zeigen auch die »Gründungsmüdigkeit« für 2002 – Stimmungsschwankungen, mit denen Lehrangebote leben müssen. Nach einem deutlichen Anstieg – 2,1 % (1999), 4,7 % (2000) und 5,6 % (2001) – sank die Quote der »Nascent Entrepreneurs« im Jahr 2002 wieder auf 3,5 %. Aus dem trotz zahlreicher Gründungspleiten dennoch evidenten statistischen Zusammenhang zwischen Gründungs-

23. Global Entrepreneurship Monitor (www.gemconsortium.org).

aktivitäten und etwa um zwei Jahre verzögertem Wirtschaftswachstum folgern die Autoren der Studie schließlich, gerade jetzt beherzt die Rahmenbedingungen zu verbessern und dieser »Gründungsmüdigkeit anti-zyklisch entgegenzuwirken«.

Eine Gründung aufgrund von Forschungstransfer wird als Forschungs-Spinoff bezeichnet (siehe Tab. 2–2). Untersuchungen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung [178][195] aus 2002 über die Anzahl solcher Spinoffs erlaubten erstmals eine quantitative Einschätzung hochschulinduzierter Gründungen für Deutschland. Seit 1995 wurden jährlich etwa 6.800 Spinoffs gegründet, was einem Anteil von etwa 11 % der gut 60.000 jährlichen Gründungen in forschungs- und wissensintensiven Branchen insgesamt entsprach. 90 % der Spinoffs entstammten Universitäten und Fachhochschulen, wobei die Kontakte zwischen den Forschungseinrichtungen und den Verwertungs-Gründungen intensiv fortgesetzt wurden.

Forschungs-Spinoffs

Tab. 2–2
Typen von Unternehmensgründungen und Gründungszahlen in der zweiten Hälfte der 90er Jahre aus [195] (durchschnittliche jährliche Zahl der Gründungen in Deutschland)

Gründungen in allen Branchen (255.800)					
Gründungen in forschungs- und wissensintensiven Branchen (64.400)					Gründungen in sonstigen Branchen (191.400)
Gründungen durch Akademiker (37.700)				nicht-akademische Gründungen (26.700)	
Spinoffs (6.800) <i>basiieren auf neuem Wissen/ neuen Technologien aus der öffentlichen Forschung. Der Transfer erfolgt durch ...</i>		(andere) akademische Start-ups (30.900) <i>Wissens-/Technologietransfer ist Nebenerscheinung und für das Unternehmen von ...</i>			
Verwertungs- Spinoffs (2.600) <i>... Verwertung von Forschungs- ergebnissen</i>	Kompetenz- Spinoffs (4.200) <i>... Nutzung von Kompetenzen</i>	(andere) Start-ups mit Transfer- wirkung (7.600) <i>... großer Bedeutung</i>	(andere) Start-ups ohne Transfer- wirkung (23.300) <i>... geringer/ keiner Bedeutung</i>	mit FuE-Tätigkeit (4.700)	ohne FuE-Tätigkeit (22.000)

Die Studien zeigen auch, wie Deutschland insgesamt bei technologieorientierten Gründungen in den 90er Jahren zulegen konnte. Mit 6.400 Gründungen im Jahr 2000 lag der Multimediabereich in Führung – eine Verdreifachung der Zahl der Gründungen innerhalb von fünf Jahren. Die Gründungen der Informations- und Kommunikationsbranche

insgesamt nahmen nach diesen Zahlen aus 2000 um 50 % zu, gefolgt von der Pharmabranche.

*Konzepte der
Entrepreneurship
Education*

Um den Zusammenhang zwischen der Form der Entrepreneurship Education und der daraus entstehenden Existenzgründungen genauer zu verstehen, liegt für Deutschland unseres Wissens nach noch kaum Material vor. Es haben sich noch keine didaktischen Konzepte als besonders erfolgreich etablieren können, und man hält sich zumeist an die amerikanischen Vorbilder. Statt klassischen Frontalunterrichts steht dabei die Motivation zur Eigeninitiative im Mittelpunkt. Die Herausforderung für die Lehrenden besteht dabei nicht nur in der Vermittlung der Lehrinhalte, sondern in der Schaffung eines Rahmens, in dem sich Gründergeist und nachhaltiges Engagement für die eigene Idee entwickeln können. Der amerikanische Essayist Ralph Waldo Emerson (1803–1882) fand für diese oft über den weiteren Lebensweg entscheidende »Selbstentdeckung« besonders prägnante Worte: »Wessen wir am meisten im Leben bedürfen ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.«

*»Was du mir sagst,
das vergesse ich.
Was du mir zeigst,
daran erinnere ich mich.
Was du mich tun lässt,
das verstehe ich.«
Konfuzius*

Nach unseren Erfahrungen der letzten gut zwanzig Jahre Lehre über technologieorientierte Existenzgründung (in Austin, Texas, und in Berlin) hat sich methodisch die fallbasierte Bearbeitung in Teams von konkreten, durch die Teilnehmer eingebrachten und in Diskussionen verfeinerten Geschäftsideen bis hin zur Erstellung eines realitätsnahen Businessplanes bewährt. Die Studenten entwickelten bei der kontinuierlichen Verfeinerung ihrer Idee über Zwischenpräsentationen bis zu einer Abschlusspräsentation bemerkenswertes Engagement und zum Teil außerordentlich professionelle und innovative Geschäftskonzepte. Besuche bei Start-ups und Venture-Capital-Gesellschaften sowie Gastvorträge von Wirtschafts- und Rechtsexperten trugen nachhaltig zur Motivation bei. Schließlich haben sicher die »Get-Together-Abende«, lockere Brainstorming-Zusammenkünfte in »netten Locations«, einen nicht zu vernachlässigenden Anteil gehabt.²⁴

*Einbindung in den
Lehrbetrieb*

Eine Einbindung der Entrepreneurship-Kurse in den gesamten Lehrbetrieb empfiehlt sich. Dabei sollten zunächst Stand und Trends der technologieinduzierten Märkte vermittelt werden, um Marktnischen zu beleuchten und Geschäftsideen aufzuwerfen. Aber Vorsicht: Je mehr Input man liefert, desto weniger frei entfaltet sich der für kreative Ideen wichtige Brainstorming-Prozess. Vor allem aber entfacht eine weitgehend eigenständige und interaktive Entwicklung der Ideen erst das Engagement der Teilnehmer. Im Anschluss können vertiefende Pra-

24. Die glückliche Verbindung von Beruf und Freizeit und vor allem viel Spaß dabei ist entscheidend. Tatsächlich funktioniert das ganze Konzept ohne »nette Locations« (und ein wenig Alkohol?) deutlich schlechter. Am besten klappt es, wenn man Workshops entfernt der gewohnten Umgebung »urlaubsartig« organisiert und alle dort auch übernachten.

xiseminare die Umsetzung weiter verfolgen und unterstützen. An der Humboldt-Universität hat sich die Einrichtung des Innovationsforums bewährt. Hier diskutiert man innovative Produkte, technologische Entwicklungen, Zukunftsmärkte und Marktnischen mit führenden Vertretern der verschiedenen Bereiche der IT-Industrie. Im E-Commerce-Labor (»e-lab«) können dann die technischen Grundlagen zur Umsetzung der E-Commerce-Geschäftsideen weiter verfolgt werden. Ähnliche Konzepte werden beispielsweise am MIT und auch am kürzlich gegründeten Stiftungslehrstuhl für »Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement« der TU Dresden verfolgt.²⁵

Nach unseren Erfahrungen kam im Mittel auf etwa jedes fünfte Team eine kurzfristig realisierte Gründung – normalerweise mit einer finanziellen Beteiligung der zum Kurs eingeladenen Finanzpartner im sechs- bis siebenstelligen Euro-Bereich. Weiter fand rund ein Viertel der Teilnehmer durch den Kurs den Einstieg als Mitarbeiter innerhalb eines Start-ups. Jeder Zehnte zog eine Karriere im Venture-Capital-Geschäft vor. Schließlich gaben über 90 Prozent an, eine Existenzgründung nach Abschluss des Studiums als Berufsalternative vordringlich in Erwägung zu ziehen.²⁶

Erfahrungswerte

2.2.3 WWW-Netze

Der Königsweg führt über Wissenschaft, Wirtschaft und Wagniskapital zu einer Technologiegründung. Statistiken zeigen, dass erfolgreiche Entrepreneure entscheidend von wissenschaftlicher Ausbildung und Berufserfahrung profitieren. Eine europaweite EIMS-Studie²⁷ bestätigt, dass Gründer von Technologieunternehmen, in der Studie als »New Technology Based Firms« (NTBF) bezeichnet, eher mehrjährige Berufserfahrung mitbringen. Ob diese in größeren, mittleren oder kleineren Firmen gewonnen wurde, scheint eine untergeordnete Rolle zu spielen – dies variiert zwischen den Ländern. Frauen finden leider noch selten in die technologische Gründerrolle. Die meist männlichen Gründer²⁸ sind zwischen 30 und 50 Jahre und verfügen überwiegend über eine höhere Ausbildung, oftmals über eine Promotion.

WWW:

*Wissenschaft, Wirtschaft
und Wagniskapital*

-
25. Andere Entrepreneurship-Lehrangebote wie das des Babson College, der Freien Universität Berlin oder der Universität Köln sind meist weniger technologieorientiert (siehe auch Tab. 2–1).
 26. Weitere Resultate zu hochschulinduzierter Unternehmensgründung liefern beispielsweise das Buch [24] und die Studien [164], [180], [223] und [221].
 27. European Innovation Monitoring Service, »Profiling Entrepreneurs in New Technology Based Firms«, May 1997. Zusammenfassung online verfügbar über www.cordis.lu/eims. Aufbauend auf Daten der EIMS-Studie Nr. 31 [189].
 28. Ein Grund mehr, besonders Frauen vermehrt zu solchen Karrierewegen zu inspirieren.

Technologiegründung
aus wirtschaftsnaher
Forschung

Idealerweise entstammen Idee und technologische Grundlagen einer wirtschaftsnahen universitären Forschung (Forschungs-Spinoff). Die EIMS-Studie schließt aus der bisherigen Entwicklung, dass im kommenden Jahrzehnt Technologiegründungen sogar überwiegend aus natur- und ingenieurwissenschaftlichen Promotions-Projekten entstehen werden.

Die BMBF-Studie [195] untersuchte die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft hinsichtlich der Wirkung auf Innovations-Diffusion und -Transfer, Verwertung und Beschäftigung in Deutschland. Sie resümiert die große Bedeutung von Akademikern für Strukturwandel und Wachstumsperspektive. Akademiker sorgten nicht nur für 60 % der Gründungen in forschungs- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen, ihre Gründungen waren auch deutlich wachstumsstärker und erfolgreicher und trugen so den Löwenanteil des Wirtschafts- und Beschäftigungswachstums. Dabei waren Management des schnellen Wachstums, Finanzierung der kostenträchtigen Expansion – in vielen Fällen durch Wagniskapital – und enger wissenschaftlicher Kontakt zur Forschungseinrichtung die entscheidenden Erfolgshürden.

Spinoff-orientierte
Innovationspolitik

Den im Allgemeinen in Deutschland sehr geringen Transfer von Forschungsergebnissen in die wirtschaftliche Verwertung konnten Forschungs-Spinoffs maßgeblich steigern. Insbesondere Gründungen von Wissenschaftlern, die vor allem Verwertungs-Gründungen ins Auge fassen, hatten dabei erwartungsgemäß den dichtesten Kontakt und damit eine sehr hohe Transferleistung von Wissenschaftsergebnissen in die Wirtschaft. 3 % aller ehemaligen Wissenschaftler aus der öffentlichen Forschung sind in Deutschland pro Jahr selbst an einer Gründung beteiligt, wobei mehr als die Hälfte davon zwischen Hochschule und Existenzgründung mehrjährige Erfahrungen in der Wirtschaft sammelt.

Dabei wurden wesentliche Hürden einer Spinoff-orientierten Innovationspolitik identifiziert:

Hürden

- Finanzierungspässe und Zugang zu Risikokapital
- Fehlendes qualifiziertes Personal
- Aufwendige Genehmigungsverfahren und Gesetze
- Wissenschafts- und Managementberatung im operativen Geschäft
- Gleitender Übergang zwischen wissenschaftlicher Tätigkeit und Gründung
- Kooperative Vernetzung

WWW-Netze

Die wirksame Kombination von Wissenschaft, Wirtschaft und Wagniskapital wird von Gründungsökonomien einhellig als der entscheidende Zukunftsmotor für technologieorientierte Gründungen herausgestellt.

Strukturwandel in der
universitären Forschung

Gerade in Deutschland fehlt noch die Bereitschaft, pragmatische und ökonomisch relevante Themen anderen, unter Umständen akademisch reizvolleren Themen vorzuziehen. Zudem verliert sich die For-

schung oft in Details, die für das technische, gesellschaftliche, rechtliche und ökonomische Gesamtgefüge wenig Belang haben. Eine sinnvolle Balance zwischen Freiheit der Forschung im Sinne Humboldts sowie Nachfrageorientierung und Motor ökonomischer Erneuerung im Sinne Schumpeters ist hier zu pflegen. Die Autoren der EIMS-Studie sprechen sogar, ausgehend von den Anforderungen der Informationsgesellschaft, von einer dringenden Notwendigkeit einer grundlegenden Reform der Hochschulen. Besonders bei der angewandten Forschung könnte eine Reform greifen, um das Synergiepotenzial zwischen Wissenschaft und Wirtschaft besser zu nutzen:

- Einbeziehung der Wirtschaft (Technologieunternehmen) und auch der Wagniskapitalgeber in Themenwahl und Verwertung
- Integration privater Investoren in öffentliche Forschungsvorhaben
- Rückfluss des Investitionsengagements in Form von Verwertungsmöglichkeiten der Ergebnisse
- Teamorientierte, praxisnahe und ökonomisch relevante Ausrichtung von Forschungsprojekten und Promotionen
- Erfolgsbeteiligung der Forschungseinrichtung und der Forscher
- Einbeziehung von Studenten in Spinoff-geeignete Projekte und Vermittlung von Entrepreneurship-Know-how

Universitäten werden in ihrer Ausbildung von der Jobsuche zur Job-schöpfung umdenken müssen. Jochen Röpke formuliert eine Vision unternehmerischer Universitäten in einer unternehmerischen Wissensgesellschaft [254]: »Erstmals in ihrer langen Geschichte sind die Universitäten gefordert, neben Forschung und Lehre die Entfaltung von Unternehmertum ihrer Mitglieder aktiv zu gestalten (Humboldt + Schumpeter = unternehmerische Universität). Die ›Neue Wirtschaft‹ lebt von neuem Wissen. Universitäten sind Produzenten neuen Wissens. Ohne Unternehmertum ist neues Wissen wirtschaftlich totes Wissen.«

*Humboldt + Schumpeter
= unternehmerische
Universität. Die
Herausforderung liegt in
der richtigen Balance
wirtschaftlicher und
humanistischer
Ausrichtung.*

2.3 Innovationsökonomie

*Es beginnt in der Schwäche und entwickelt sich zur Stärke,
Es beginnt im Geringfügigen und entwickelt sich zur Größe.*

*Ein unvorstellbar großer Baum beginnt als Sproß,
Ein riesiges Gebäude beginnt bei den Grundfesten.*

Dies ist der Weg der Natur.

Laotse

Entrepreneurship wird auch als »Gesellschaftskultur« diskutiert: seine Einordnung zwischen verschiedenen ökonomischen Theorien von Laisser-faire bis zur Sozialen Marktwirtschaft, die Lehren aus Kapitalis-

mus, Sozialismus und Kommunismus, die Rolle des Staates als Schiedsrichter und die Auswirkungen auf Leistung und auch Lebensqualität einer Gesellschaft.

Wir führen Sie in Abschnitt 2.3.1 im Schnelldurchgang durch die Historie und die theoretischen Ansätze, die zu der relativ neuen Disziplin der »Innovationsökonomie« führten. Auf die Rolle von Innovationen und Innovationsgrad in einer Ökonomie sowie die katalytische Wirkung innovativer Start-ups gehen wir in Abschnitt 2.3.2 ein. Abschnitt 2.3.3 behandelt den prinzipiellen Prozess von der innovativen Idee bis zum wirtschaftsrelevanten Produkt. Abschnitt 2.3.4 leitet schließlich aus (zugegebenermaßen sehr abstrakten) Parallelen in den Modellen der ökonomischen und der biologischen Evolution verblüffende Prinzipien ab. Weitere, eher philosophische Fragen nach den Maßstäben einer auf innovativen Fortschritt ausgelegten Ökonomie, die nicht nur Entrepreneurern früher oder später auf ihrem Lebensweg begegnen werden, greift Abschnitt 2.3.5 auf.

2.3.1 Entrepreneurship-Kultur und Marktwirtschaft

*Wirtschaftstheorie:
von Smith bis Keynes*

Nach der auf Adam Smith [150] zurückgehenden klassischen Wirtschaftstheorie (Liberalismus oder Laissez-faire-Wirtschaft) sollen das Gewinnstreben des Einzelnen und die Kräfte des freien Marktes den Wohlstand der Gesellschaft maximieren (optimale Ressourcenallokation durch »unsichtbare Hand«).

Die neoklassische Theorie, zurückgehend auf unabhängige Entwicklungen von William Stanley Jevons (England), Karl Menger (Österreich) und Leon Walras (Frankreich), unterstreicht durch mathematische Modelle das selbststabilisierende Gleichgewicht (Equilibrium) von Preis, Angebot und Nachfrage in einem freien Markt sowie dessen Tendenz zur Vollbeschäftigung.²⁹

Der auf John Maynard Keynes [103] zurückgehende Keynesianismus stellt die Selbststabilisierung des freien Marktes in Frage: In Krisenzeiten müsse der Staat die mangelnde Nachfrage antizyklisch kompensieren. Die vielfältigen Schwierigkeiten, die staatliche Eingriffe aber mitbrachten, führten zur neoklassisch-keynesianischen Synthese: Staatliche Eingriffe sollten Ausnahmesituationen vorbehalten bleiben. Sicherungsmechanismen einer sozialen Marktwirtschaft können die ausgewogene Verteilung von Profiten und Arbeitsplätzen unterstützen. Variationen in der Balance von Markt und Staat innerhalb dieser Synthese waren für die westliche Wirtschaftspolitik der Nachkriegszeit maßgeblich.

29. Die These der Selbststabilisierung stützt sich auf einige wesentliche Annahmen von fragwürdiger Gültigkeit, z. B. die Vergleichbarkeit der weitgehend statischen Angebote bei jeweils ausreichend großer Anzahl von unabhängigen Anbietern.

Die diesen Ansätzen zugrunde liegenden (statischen) Marktmodelle implizieren eine »Economy of Scale«: Größe bedeutete kosteneffektivere Produktion und galt bis in die 90er Jahre als Sinnbild für Stabilität, Sicherheit und ökonomische Stärke. Auch Marx sah in seinem »Gesetz des tendenziellen Falls der Profitrate« [114] eine prinzipielle Akkumulationstendenz: Investitionen hatten zum Ziel, die Profitrate eines Unternehmens zu erhöhen – auf Kosten der Konkurrenz. Im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt führten sie seiner Ansicht nach so zum Rückgang der Profitrate und zur einseitigen Akkumulation von Kapital und Produktionsmitteln.

Der Irrtum der Economy of Scale

Laut dieser Theorien sollte eine Tendenz zu Größe beobachtbar sein. Beweise aus der Praxis, dass große Firmen profitabler oder sicherer waren als kleine, waren in der postindustriellen Zeit jedoch nicht systematisch zu erbringen. Der aufkommende Post-Keynesianismus betonte Komplexität, Unübersichtlichkeit und historische Einmaligkeit wirtschaftlicher Situationen und brachte Theorien eines »dynamischen Kapitalismus« auf, in denen Größe auch nachteilig erschien und Ideen und Innovationen gegenüber Kapital und Arbeitskraft dominieren konnten.

Aber erst in den 1980er Jahren, seit den Ergebnissen von David Birch, begannen sich die Zweifel an der neoklassischen Theorie und ihrer Fixierung auf Größe zu verdichten. Birchs bahnbrechende empirische Untersuchungen [169] zeigten Ende der 70er Jahre auf, dass kleine Firmen den wesentlichen Beitrag zum amerikanischen Wirtschaftswachstum und zur Beschäftigungswirkung lieferten. Vielfältige Untersuchungen, u. a. von Bruce Kirchoff [25][26], einem der Vordenker der »Entrepreneurship Economy«, bestätigten diese grundsätzliche Verschiebung, die kleinen und neuen Firmen Wettbewerbsvorteile zu geben schien. Jeffrey A. Timmons Lehrbuch zum Entrepreneurship [46] belegt durch eine Reihe von Studien, dass auch das amerikanische Wirtschaftswachstum Mitte und Ende der 90er Jahre vor allem auf die neuen, kleineren und wachstumsstarken Firmen zurückzuführen ist: Die Anzahl der amerikanischen Unternehmen stieg von 18 Millionen im Jahr 1988 auf etwa 30 Millionen im Jahr 2000 – die Bilanz der vielen Firmengründungen gegenüber weniger Schließungen. Diese Entwicklung hat auch das Jobproblem beseitigt. Kleinere Firmen mit bis zu 20 Mitarbeitern hatten fast 70 % der neuen Arbeitsplätze geschaffen.³⁰ Und ganz eindeutig lautet das Statement bei Innovationen: 50 % aller Innovationen und 95 % aller radikalen Innovationen seien auf neue und kleine Firmen zurückzuführen.

Kleine kommen groß raus

Die späten 90er Jahre zeigten schließlich vollends die Unzulänglichkeiten der aus der Industrialisierung entsprungenen Theorien. Ideen und Innovationen hatten Arbeitskraft, Größe und Kapitalbesitz als Erfolgsgrundlage längst abgelöst. Die Strukturverschiebung zur Dienst-

leistungs- und zur Informationsgesellschaft hat eine gegenüber der Zeit der Industrialisierung gänzlich andere Situation geschaffen. Birch beobachtete in neueren Untersuchungen [168], dass die Fortune-500-Unternehmen nach Summe der Beschäftigten bis 1980 jedes Jahr gewachsen waren und seitdem aber jedes Jahr wieder abnahmen.

Auch in den letzten beiden Rezessionen in den 80er bzw. 90er Jahren schnitten nach seinen Untersuchungen kleine Firmen besser ab als große Firmen. Die kleinen vermochten aufgrund ihrer Anpassungsfähigkeit trotz schlechter Konjunkturlage zu wachsen. Die großen, Birch nennt sie »Elefanten«, mussten dagegen häufig massive Entlassungen vornehmen oder brachen sogar ganz zusammen. Zwischen 1990 und 1995, als große Firmen sich mit Downsizing auseinander setzen mussten, trugen in den USA kleine Firmen 80 % der neuen Jobs bei.

Gerade in der IT-Branche haben Start-ups die Titanen das Fürchten gelehrt. Auch wenn die Angst der Titanen inzwischen nachgelassen hat, zeigte der Gründer-Boom doch, dass kleine und innovative Firmen gegenüber alteingesessenen Marktführern sehr erfolgreich sein können. Die seit Marx gefürchtete und verbreitete Annahme, dass eine grundsätzliche Tendenz zur Akkumulation von Unternehmen und Kapital bestehe, hat sich seit den 80er Jahren insgesamt umgekehrt. Seitdem ist die Zahl der Unternehmen beständig gestiegen und ihre durchschnittliche Mitarbeiterzahl gesunken. Die durchschnittliche Unternehmensgröße liegt in Europa bei nur noch rund sechs Mitarbeitern pro Unternehmen (zum Vergleich: In den USA liegt die durchschnittliche Unternehmensgröße bedingt durch die strukturellen Unterschiede und größeren Märkte bei 18 Mitarbeitern).

Die Expansion der Großkonzerne scheint ausgereizt. Nur ein gutes Drittel der 500 größten europäischen Firmen konnte von 1997 bis

30. Birch und seine Firma Cognetics sind maßgebende Referenz für amerikanische Beschäftigungszahlen geworden. Als »neue« Arbeitsplätze werden nach der Methode von Birch nur Nettozuwächse gezählt. Er ordnet Zuwächse einer Firma innerhalb einer Zeitspanne (hier 5 Jahre) der Größenklasse bezogen auf die Ausgangsgröße der Firma zu. Die Zahlen sind daher weniger überraschend, als sie zunächst erscheinen: Anders als in Deutschland wuchs in den USA die Zahl der Erwerbstätigen aufgrund höherer Geburtenraten und Zuwanderung. Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern beschäftigten in den USA etwa die Hälfte der Erwerbstätigen und stellen entsprechend ein oder entlassen – allerdings ohne signifikante Veränderung der bestehenden Stellenzahl (Nettozuwächse). Da die Zuwächse kleine Firmen zu großen Firmen machen, blieben die Beschäftigungsanteile nahezu konstant. Hinzu kommen wachsende Zahlen von Firmenzusammenschlüssen. Insgesamt wuchs der Anteil der Großen nach Erwerbstätigenzahlen in den 90er Jahren leicht von 45 % auf rund 50 %. In Deutschland produzieren große Unternehmen wegen der stagnierenden Zahl der Erwerbstätigen überhaupt keine neuen Jobs nach Birchs Erhebungsmethode. Während neue Stellen fast ausschließlich in kleinen und mittelständischen Betrieben geschaffen werden, ist der Gesamtsaldo der Großen sogar deutlich negativ (sonst müsste die durchschnittliche Unternehmensgröße beständig zunehmen, was aber nicht der Fall ist).

2002 mit Gewinnsteigerung wachsen. Weitere 30 % mussten für ihr Wachstum Gewinneinbußen hinnehmen, 25 % stagnierten und 10 % erreichten Gewinnzuwachs nur durch Restrukturierung und Downsizing [236].

Auch in Deutschland nimmt die Zahl der Unternehmen seit den 80er Jahren nicht mehr ab, sondern zu, und ihre durchschnittliche Größe verringert sich. Rechnet man Gründungen und Pleiten gegeneinander, ist der Saldo seit Jahren deutlich im Plus (siehe Tab. 2-3). Die Zahl der deutschen Unternehmen wuchs seit 1990 von rund 2,5 Millionen auf gut 3,3 Millionen Unternehmen 2002. 130.000 Netto-Arbeitsplätze resultierten daraus allein im ersten Halbjahr 2002 – während Großunternehmen nur neue Rekorde bei den Arbeitslosenzahlen schufen [216].

Neugründungen reagieren am flexibelsten auf technische Innovationen, Trends und Marktentwicklungen. Vor allem die von gut ausgebildeten Gründern geschaffenen Unternehmen in den an Bedeutung gewinnenden forschungs- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen tragen herausragend zum Wirtschafts- und Beschäftigungszuwachs bei. In der zweiten Hälfte der 90er schufen die 38.000 akademischen Unternehmensgründungen pro Jahr durchschnittlich 175.000 Arbeitsplätze – zwei Drittel aller in forschungs- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen geschaffenen Stellen [195].

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind die Schrittmacher der Wirtschaft geworden und sorgen für Stabilität und Flexibilität der Unternehmenswelt. Dort arbeiten inzwischen 70 % der Erwerbstätigen, die knapp 60 % der Bruttowertschöpfung beitragen. Der rückläufige Unternehmenszuwachs auf hohem Niveau lässt allerdings vermuten, dass sich die Zahl der Unternehmen und ihre Durchschnittsgröße einem Grenzwert nähern.

*Gründungen versus
Pleiten: positives Saldo*

Innovative Gründungen

	Unternehmensgründungen	Unternehmensschließungen	Zuwachs an Unternehmen
1992	494.000	312.000	182.000
1994	493.000	372.000	121.000
1996	508.000	420.000	88.000
1998	538.000	458.000	80.000
2000	472.000	394.000	78.000
2002	452.000	389.000	63.000

Tab. 2-3
Jährliche Unternehmensgründungen gegenüber -schließungen in Deutschland 1992-2002 (Quelle [216])

Auch Birch musste seine These der kleinen Unternehmen als Jobmotor relativieren [168]. Die meisten kleinen Firmen wachsen überhaupt nicht (Birch: »Mäuse«). Nur sehr wenige Hochwachstumsunternehmen tragen den Löwenanteil des Jobwachstums (4 % der Firmen tru-

Vielfalt in Symbiose und Konkurrenz

gen 70 % des Beschäftigungswachstums). Diese »Gazellen«, so Birch, kommen aus allen Wirtschaftsbereichen und sind extrem unstabil. Die relative Rolle kleiner Firmen im Beschäftigungswachstum variiert enorm von Zeit zu Zeit und Ort zu Ort. Größe allein scheint über den Erfolg eines Unternehmens kaum Schlussfolgerungen zuzulassen.

Zusammen mit den Erfahrungen aus der New Economy lässt sich nur schlussfolgern, dass kleine, große, neue, alte, innovative und bodenständige Firmen ein komplexes Wirtschaftsgefüge bilden. Es repräsentiert den Spannungsbogen zwischen Akkumulation in statischen Bereichen nach den Gesetzen der Economy of Scale und Flexibilisierung in dynamischen Bereichen nach den Gesetzen der Innovationsökonomie. Ideal wäre ein Umfeld, in dem die treibende Kraft der sich beständig beschleunigenden Innovationen zu nachhaltigem Wirtschaftswachstum führt. Eine dezent gesteuerte entrepreneurische Wirtschaftskultur, geprägt durch Vielfalt in Symbiose und Konkurrenz, bleibt dafür das vielversprechendste Konzept.

Entrepreneurship-Kultur

Günter Faltin führte ein treffendes Plädoyer für eine ungewöhnlichen Konzepten und Innovationen gegenüber aufgeschlossene Entrepreneurship-Kultur, einen Wettbewerb der Ideen auf einem weitgehend freien Markt und einen Staat als zurückhaltenden aber respektierten Schiedsrichter [14]. Er nimmt Stellung zu den vielen Ressentiments gegenüber dem Konzept »Markt« und schlüsselt ihre Ursprünge auf. Sie fußen in den brutalen Auswüchsen zu Beginn der Industrialisierung Anfang des 20. Jahrhunderts und der einseitigen Akkumulation von Kapital, ökonomischer Macht und damit einhergehendem Machtmissbrauch. Verschiedene Interessensgruppen aus Politik und Wirtschaft stehen dem offenen und freien Marktgedanken, teils aus dieser Historie, teils aus proprietärem Gewinndenken, gerade in Deutschland immer noch eher skeptisch gegenüber.³¹

*Entrepreneurship-Kultur
weltweit?*

Der peruanische Entwicklungsökonom Hernando De Soto, Autor des viel beachteten Buches »The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else« [76] beschäftigt sich auf der Suche nach einem »universalen Kapitalismus« mit den weltwei-

31. Die Erfahrungen mit der freien Marktwirtschaft waren dabei nicht so schlecht wie ihr Ruf. Wo Kapitalisten in freiem Wettbewerb ihrem Gewinnstreben folgen konnten, hatten sich auch schon zur Zeit der Industrialisierung die Löhne der Arbeiter und ihr Lebensstandard langfristig erhöht. Der Franzose Frédéric Bastiat wies als einer der ersten bereits Mitte des 19. Jahrhunderts auf die Diskrepanz zwischen der Realität und den damals verbreiteten, der Marktwirtschaft z. T. pessimistisch gegenüberstehenden Lehren von David Ricardo, John Stuart Mill und Karl Marx hin, jedoch ohne überzeugen zu können. Aus diesen unzulänglichen Theorien wurden fatale Schlussfolgerungen gezogen, die zum Sozialismus führen sollten: objektive Werte, statische »Null-Summen-Spiele«, unversöhnliche Interessensgegensätze, antagonistische wirtschaftliche Klassen oder Akkumulationsgesetze. Die »Fehler«, die auch diesen großen Köpfen unterliefen, sind bis heute vielen Denkweisen verhaftet.

ten gesellschaftlichen Unterschieden. Er analysiert, warum in vielen Ländern, insbesondere in der Dritten Welt und in postkommunistischen Ländern, hauptsächlich die politische und rechtliche Struktur einen gesunden und freien Markt behindern. Nach De Sotos Dafürhalten gilt es, den Prozess, der aus Vermögen »lebendiges Kapital« werden lässt, als selbstverständlichen Bestandteil einer Gesellschaft zu etablieren.

Samuel P. Huntingtons Buch »The Clash of Civilizations« [99] – eines der wichtigsten politischen Bücher der 90er Jahre, das in einer einzigartigen weltweiten Zusammenstellung die regionenspezifischen ethnischen Spannungen diskutiert – lässt erahnen, wie weit die Vision einer »universalen Entrepreneurship-Kultur« von der Realität entfernt ist und welche Kulturbrüche dabei aufeinander prallen.

Die Zielsetzung des Marktgedankens ist die effektive Ressourcenzuweisung – der wirtschaftliche Einsatz der Arbeitskräfte und Produktionsmittel auf der Basis leistungsabhängiger Profitbeteiligung.

*Marktwirtschaft unter
Asymmetrien*

Um überdurchschnittliche Gewinne erwirtschaften zu können, müssen Anbieter sich differenzieren – idealerweise durch Innovationen. Innovationsinduzierter Fortschritt kann sich dann am besten entfalten, wenn der Markt einerseits ausreichende Diffusion von Innovationen ermöglicht, andererseits den Innovatoren ausreichend Raum zu Gewinnen lässt, um damit Anreize zu weiteren Innovationen zu schaffen. Der am Marktkonzept oft kritisierte überproportionale Profit Einzelner sollte nach der idealisierten Theorie nur bei unzulänglichem Ausgleich von Asymmetrien entstehen.

In der Informationsgesellschaft nehmen Informationsaustausch und Markttransparenz sowie Aufklärung und Bildungsgrad stetig zu. Dies hilft, Missverhältnisse von Profit und Leistung durch kritischen Vergleich einzudämmen. Transparenz und Geschwindigkeit des Informationsaustauschs könnten Informationsasymmetrien und auch Konjunkturschwankungen dämpfen. Durch Standardisierungen, Komponententechnologien und Flexibilisierungen von Schnittstellen verstärkt sich die Tendenz zu offenen Systemen und könnte die Switching-Kosten reduzieren. Günter Faltn folgert so, was schon durch Bill Gates populär wurde: Adam Smiths' Vision des freien Marktes könnte erstmals in der Informationsgesellschaft Realität werden.³²

Adam Smiths Vision

32. Gates siehe [83][84], Faltn siehe [14]. Auch die gegenteilige These wird vertreten: Hohe Dynamik, schneller Informationsaustausch, Netzwerkeffekte und tendenziell steigende Switching-Kosten könnten eskalierend wirken und temporäre Schwankungen der Konjunktur und Ungleichgewicht individueller Profite fördern. Die Initiative »Inventing the Organizations of the 21st Century« des MIT (<http://ccs.mit.edu/21c>) liefert hierzu weiterführende Diskussionspunkte. Siehe auch Abschnitt 3.2.2.

2.3.2 Innovation – Treibstoff der Wirtschaft

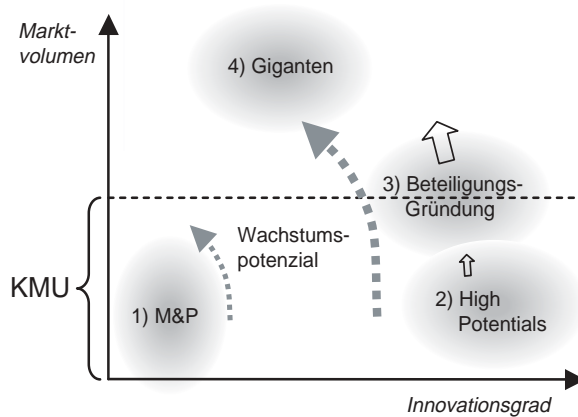
*If you think you're too small to make a difference,
you haven't been in bed with a mosquito.*

Anita Roddick

Welche Rolle spielt Innovation für Unternehmensgründungen und wirtschaftliches Wachstum? Wir möchten zur Beantwortung dieser Frage die Welt der Unternehmen etwas vereinfachend zwischen den folgenden Eckpunkten aufspannen (siehe Abb. 2–1):

1. »**Mom-and-Pop Business**« – Firmen mit marginalem Umsatz und Wachstumspotenzial.
2. »**High Potentials**« – Firmen mit hohem Wachstumspotenzial, das aber unter Umständen durch fehlendes Eigenkapital ausgebremst wird.
3. »**Beteiligungs-Gründung**« – Firmengründungen, die ihr Wachstumspotenzial mit Eigenkapital durch Beteiligung beispielsweise von Venture-Capital-Firmen umsetzen können.
4. »**Giganten**« – Etablierte Firmen mit hohem Umsatz und möglicherweise hohen Eigenkapitalreserven, aber geringer Flexibilität und Innovationskraft.

Abb. 2–1
Wachstumspotenzial
verschiedener
Unternehmen



Firmen der Kategorie 1) basieren auf einem soliden Geschäftsmodell, von dem man aber in der Zukunft keine »Luftsprünge« erwartet. Firmen der Kategorie 4) haben ihren Frühling erlebt und die Wahrscheinlichkeit eines weiteren Wachstums sinkt mit der innovationshemmenden Verfestigung etablierter Strukturen. Firmen der Kategorien 2) und 3) mit einem Wachstumspotenzial von mindestens 10 % im Jahr sind die potenziellen Schrittmacher der Wirtschaft.

Je höher der Innovationsgrad, desto größer mag das Wachstumspotenzial sein. Gleichzeitig wächst aber auch das Risiko. Nicht jede Gründung muss hochinnovativ sein, Milliardenmärkte ins Visier nehmen und dabei internationale Präsenz und Weltmarktführung anstreben. Bruce Kirchhoff analysierte den Zusammenhang von Wachstum und Innovationsgrad (siehe Tab. 2-4) sowie deren Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Neugründungen. Gerade die kleinen (aber feinen), eher unaufregenden Innovationen sind es, die das Rückgrat der Wirtschaft bilden und ihre Anpassungsfähigkeit ausmachen. Nur 5 % der deutschen Gründungen, so rechnet man, beinhalten eine wirklich neue Idee. 50 % dieser für den deutschen Markt neuen Ideen seien wiederum aus dem Ausland importiert – überwiegend aus den USA.³³

Sowohl die in Innovationsgrad und Marktpotenzial eher unspektakulären Unternehmungen, die in Summe aber entscheidend zur Gesamtwirtschaftsleistung beitragen, als auch die innovativen »Türöffner« sind gleichermaßen bedeutsam. In Deutschland stellt vor allem die Bürokratisierung kleinen und mittelständischen Unternehmen zahlreiche Hürden in den Weg. Eine Entrepreneurship-Kultur sollte nicht nur die hochinnovativen Technologieführer fördern, sondern allen Firmen mit Wachstumsfähigkeit ein Umfeld bereiten, in dem sie ihr Potenzial ausschöpfen können.

»Most people would succeed in small things if they were not troubled with great ambitions.«

Henry W. Longfellow

	Niedriges Wachstum	Hohes Wachstum
Hoher Innovationsgrad	»Wachstumsbeschränkt« ■ Extern beschränktes Wachstum ■ Intern beschränktes Wachstum (5 – 6 %)	»Glamourös« (~1 %)
Niedriger Innovationsgrad	»Wirtschaftlicher Kern« (~80 %)	»Ambitioniert« (8 – 9 %)

Tab. 2-4

Klassifizierung von Neugründungen anhand von Innovationsgrad und Wachstum nach Kirchhoff [25] (mit Anteil der Unternehmen nach seinen Erhebungen aus den 70er und 80er Jahren)

Doch die hoch innovativen Gründungen sind die Zugpferde. Sie eröffnen neue Märkte und führen den Tross der flexiblen Nachfolger an. Qualität bestimmt Quantität. Jochen Röpke fasst die Schumpeter-Beobachtung der von hochinnovativen Gründungen ausgehenden Markt- und Beschäftigungswirkung wie folgt zusammen [139]: »Bestehende Unternehmen werden durch Innovatoren aufgeschreckt und zu Neukombinationen, einem *creative response*, bei Strafe ihres Untergangs, gezwungen. Den Beitrag von Gründern daher an ihrer kurzfristig-quantitativen Dynamik zu messen, verfehlt ihr langfristig-qualitatives Potenzial.«

Der Hauptantrieb ökonomischen Wachstums entsteht vor allem durch »Diffusion« von Innovationen in die gesamtwirtschaftlichen

Treibstoff Innovation

33. Schätzungen laut »Das Existenzgründer Handbuch« [38], S. 51.

Wertschöpfungsprozesse. Ohne herausragende technologische bzw. konzeptionelle Vorreiter droht eine Volkswirtschaft zu »vergreisen« und wird im globalen Wettbewerb keine Spitzenposition aufrechterhalten. Innovatoren, die zwischen Versuch, Irrtum und Erfolg neue Märkte erschließen, haben eine katalytische Wirkung. In einem »Motor« aus flexiblen Unternehmen, »geschmiert« durch innovationsfördernde Politik, liefern sie die »Zündfunken«, durch die Innovation zum »Treibstoff« der Wirtschaft werden kann.

*Innovation, Wachstum
und Überlebenswahrscheinlichkeit*

Bezogen auf die US-Wirtschaft erreichten 7 % der Firmen mehr als 20 % Umsatzwachstum im Jahr, und 1 % schafften sogar ein Wachstum von 50 % und mehr [46]. Hoch innovative Firmen hatten auch in Kirchhoffs Untersuchungen die besten Chancen auf hohes Wachstum (Kirchhoff: »Glamouröse Firmen«, Birch: »Gazellen«). Nach seinen Studien erreichten innovative Firmen trotz Schwierigkeiten in der Anfangsphase langfristig die höheren Überlebensraten. Im Vordergrund steht dabei nicht die Innovation zu Beginn einer Neugründung, sondern die beständige Erneuerung (»gazelles are made, not born«). Ohne die Möglichkeit, ihr Wachstumspotenzial auszuschöpfen (wachstumsbeschränkte Firmen), reduzierte sich ihre Überlebenswahrscheinlichkeit allerdings.³⁴

*Förderung von
Innovatoren*

Kirchhoff unterscheidet extern (Ressourcenmangel, vor allem Kapitalmangel) und intern (z. B. fehlende Kompetenz der Gründer) im Wachstum beschränkte Firmen. Vor allem die Aufhebung externer Beschränkungen sei vielversprechend. Dies verlange die wagnisorientierte, sowohl finanzielle als auch beratende Unterstützung solcher Firmen. Eine Idee, die zum Brennpunkt volkswirtschaftlicher Effizienzsteigerung avancierte.

Diverse Probleme mussten gelöst werden, um funktionsfähige Anreizstrukturen zu schaffen (vgl. [210]). Venture Capital zusammen mit staatlichen Förderprogrammen und Ausfallabsicherungen sollten die Diskrepanz von gesamtwirtschaftlichem Nutzen gegenüber hohem Einzelrisiko für Gründer und Investoren entschärfen, innovative Grün-

34. Es überrascht nicht, dass stark wachsende Firmen offensichtlich Jobs kreieren und wahrscheinlich auch erfolgreich sind. Diese Rückkopplung ist ein strittiger Punkt in den Untersuchungen von Birch und Kirchhoff. Welchen ursächlichen Einfluss Alter, Größe, Wachstum und Innovationsgrad auf die Überlebenswahrscheinlichkeit haben, ist nicht abschließend geklärt. Die vermuteten Korrelationen scheinen u. a. stark von der Innovationsdynamik einer Ökonomie abzuhängen. Einzig die Tatsache, dass aus kleinen, innovativen und stark wachsenden Firmen die wesentlichen wirtschaftlichen Impulse stammen, lässt sich im Nachhinein gesichert festhalten. Auch für Deutschland lassen die Zahlen zu Unternehmensinsolvenzen (z. B. des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, www.ifm-bonn.org), die überwiegend branchen- und konjunkturabhängig jährlich zwischen 7 und 10 % der Unternehmen streuen, nur geringe Korrelationen zu Alter und Größe der Unternehmen erkennen.

dungen erfolgreicher machen und Beschränkungen ihres Wachstums aufheben.

Staatliche Förderung und Ausfallabsicherung haben allerdings zu Neugründungen im »Gießkannenverfahren« beigetragen und damit auch die Zahl der New-Economy-Insolvenzen gefördert. Michael Brandkamp von der Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft (TBG), einer Tochter der deutschen Ausgleichsbank (DtA), untersuchte in diesem Zusammenhang »Neue Ansätze für Förderprogramme in der Net Economy« [64] zwischen Geldvernichtung und Wirtschaftsmotor.

Entscheidende Qualitätssteigerungen bei Technologiegründungen lassen sich vor allem durch begleitende Beratung von der Idee über die Gründung bis ins operative Geschäft erreichen. Um dabei gemeinschaftlich Innovations-, Nachfrage- und Wachstumsorientierung zu fördern, besitzt eine Spinoff-orientierte Innovationspolitik in einem Netzwerk von Wissenschaft, Wirtschaft und Wagniskapital die aussichtsreichsten Chancen.

Das Kapitel 3 »Fallstudien zur Existenzgründung« zeigt an vielen Beispielen den Zusammenhang von Innovationen, Unternehmensgründungen und Wirtschaftswachstum. Einen systematischen Ländervergleich zum Wirtschafts- und Wachstumsprofil führen Europäische Kommission³⁵ und OECD³⁶ regelmäßig für ihre Mitgliedsstaaten durch (siehe z. B. [246][248][260]). Ebenso führt das GEM-Forschungsprogramm³⁷ kontinuierlich Untersuchungen durch. Der GEM-Bericht 2002 [259] bestätigt – weiterhin und trotz vieler gescheiterter Gründungen – einen deutlichen statistischen Zusammenhang zwischen Gründungsaktivitäten und Wirtschaftswachstum. Interessant ist auch die Arbeit von Joachim Koch [104], der am Beispiel israelischer Hochtechnologieentwicklung den Zusammenhang von Innovation und Gründungsaktivitäten und seine »kompetenzorientierte Unternehmertheorie« herleitete. Diese Studien belegen durch umfangreiches Zahlenmaterial die katalytische Wirkung von Basistechnologien wie Informations- und Telekommunikationstechnik sowie die Wachstums- und Beschäftigungswirkung von Start-ups. Der Anteil der Hochwachstumsunternehmen differiert über die Länder zwar sehr stark und ist geringer als in den Vereinigten Staaten, jungen, kleinen und innovativen Unternehmen kommt aber generell entscheidende Bedeutung für Wirtschaftswachstum und Beschäftigungswirkung zu. Diese Erkenntnis bestätigt die Vermutungen von Joseph Schumpeter: Innovative Neugründungen besitzen offenbar Wettbewerbsvorteile, die den Vorsprung

Fazit

35. Beim Exekutivorgan der Europäischen Union ist in diesem Zusammenhang insbesondere das EIMS-Programm (European Innovation Monitoring System) interessant (www.cordis.lu/eims/home.html).

36. Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, www.oecd.org.

37. Global Entrepreneurship Monitor (www.gemconsortium.org).

bestehender Firmen (aller Größenklassen, auch wenn diese versuchen, sich beständig zu erneuern) mehr als ausgleichen können.³⁸

2.3.3 Entrepreneurship – Katalysator zwischen Wissenschaft und Wirtschaft

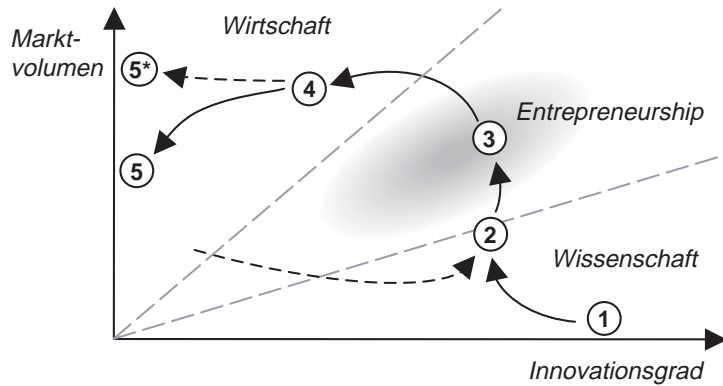
Neue Ideen durchschreiten drei Phasen:

- (1) *Geht nicht;*
- (2) *Könnte gehen, aber lohnt sich nicht;*
- (3) *Ich wusste schon immer, dass die Idee gut ist!*

Arthur C. Clarke

Technologieprodukte durchlaufen häufig einen typischen Innovationszyklus (siehe Abb. 2–2).

Abb. 2–2
Entrepreneurship als
Katalysator im
Innovationszyklus
zwischen Wissenschaft
und Wirtschaft



Eine Mischung aus bisherigen Geschäftskonzepten bzw. Produkten zusammen mit innovativen Ideen aus der Wissenschaft ① bildet oft die Grundlage einer neuen Hightech-Geschäftsmöglichkeit ②. Entrepreneurship ist der Prozess, in dem die Geschäftsmöglichkeit erkannt und zu einem marktfähigen Produkt ③ entwickelt wird. Bei Erfolg wird es sich etablieren ④: Marktvolumen und meist auch Konkurrenzsituation wachsen. Typischerweise lässt mit der Zeit, gerade im Technologiebereich, das Interesse an einem Produkt nach – man spricht von hoher »Obsoleszenzrate«. Ältere Produkte werden durch Innovationen verdrängt. Als »Wear Outs« ⑤ haben sie eine geringe Halbwertszeit. Möglich, aber selten sind »Longseller« oder »Evergreens« ⑤*, die noch über längere Zeiträume ihren Marktwert halten. In diesem Kreislauf »altern« auch Geschäftskonzepte (gängig ist die Differenzierung in Pro-

38. Eine hervorragende zeitgenössische Aufarbeitung der Schumpeter-Idee – die »kreative Zerstörung in der globalen Internetökonomie« – liefert [117].

dukt- und Prozessinnovationen). Es werden beständig neue Ideen benötigt, um diesen Innovationszyklus in Schwung zu halten.

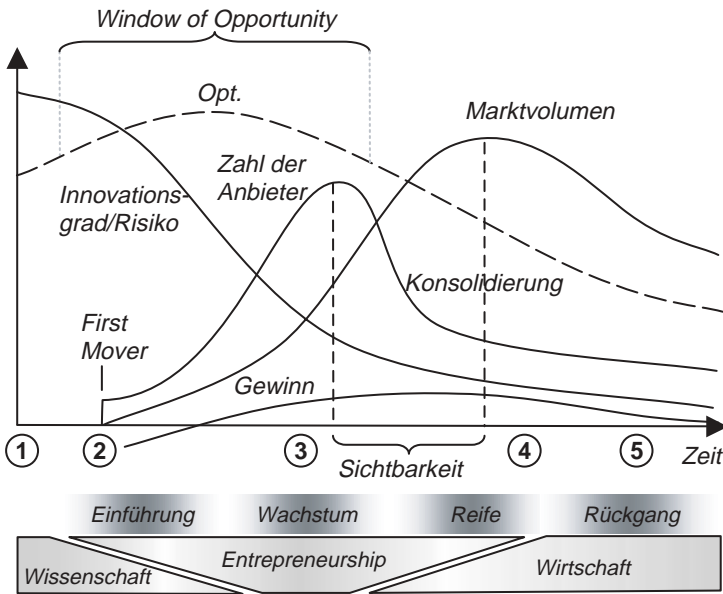


Abb. 2-3

Typischer Lebenszyklus eines Technologieprodukts

Abbildung 2-3 zeigt den typischen Lebenszyklus eines Technologieprodukts über die Stufen ① bis ⑤ aus Abbildung 2-2 auf der Zeitachse. Ob sich eine am Markt erfolgreiche Geschäftsidee auch für den Anbieter lohnt – insbesondere für den »First Mover« –, hängt vor allem von der Sichtbarkeit des Markterfolgs ab. Wer vor anderen Anbietern eine Marktentwicklung voraussieht und über die Innovations- und Investitionskraft verfügt, diesen Markt zu erschließen, hat die besten Chancen auf eine Führungsposition mit einem lukrativen Marktanteil. Vielfach ist nicht der innovativste bzw. erste Anbieter (First Mover) auch der ökonomisch erfolgreichste, sondern derjenige, der durch den richtigen Zeitpunkt seines Engagements das Verhältnis der Faktoren Investitionsbedarf, Risiko, Preisentwicklung, Marktvolumen und -anteil optimieren kann (siehe gestrichelte Kurve »Opt.«).

Sichtbarkeit von Marktentwicklungen

Konnte die Entstehung bzw. das Wachstum eines Marktes von nur wenigen Anbietern vorausgesehen werden, wird er zunächst angebotsdominiert sein (wenige Anbieter können bei starker Nachfrage den Preis diktieren, der Preis orientiert sich dann am Kundennutzen). Für frühe Anbieter in einem solchen Markt sind lukrative Margen zu erwarten. Mit der Marktsättigung sinkt die Nachfrage gegenüber dem Angebot. Der Markt wird zunehmend nachfragedominiert (wenige Nachfrager diktieren bei Überangebot den Preis, der sich dann mehr an den Herstellungs- und Vertriebskosten orientiert). Mit der Zeit werden

Wettbewerb

Innovationen zu »Common Knowledge«. Durch Innovations-Diffusion³⁹ verringert sich der Innovationsgrad eines Produkts und damit auch eine wesentliche Markteintrittsbarriere. Im Wettbewerb mit »Followern« bzw. »Me-too-Firmen« fallen die Preise und die realisierbaren Gewinne. Der Preiskampf unter den Anbietern sorgt für einen Verdrängungs- bzw. Konsolidierungsprozess.

Switching-Kosten

Eine entscheidende Rolle kommt dabei den Switching-Kosten zu – die Kosten für einen Anbieterwechsel aus Sicht des Kunden. Diese Kosten entstehen häufig durch den Wechsel einer bereits installierten Infrastruktur (falls diese zum Konkurrenzangebot inkompatibel ist). So kann ein First Mover seine Nachfolger auf Distanz halten und die Zahlungsbereitschaft im Umfang des Kundennutzens abschöpfen.

Proprietär oder offen?

Bei wachsendem Marktanteil kann ein früher Anbieter seine proprietäre Technologie absetzen – Alleinstellung und erzielter Nutzen »zwingen« Kunden zum Kauf. Proprietäre Strategien bieten wegen der hohen Switching-Kosten ideale Bedingungen zur späteren Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft. Praktisch alle großen Erfolgsgeschichten der New Economy basieren auf diesem Prinzip (IBM, Apple, Microsoft, SAP). Doch Vorsicht – deutlich mehr sind an dieser »Alles-oder-nichts-Strategie« gescheitert. Abschöpfungsstrategien sorgen auch immer für starke Motivation der Kunden, nach Marktalternativen zu suchen, und machen den Markt für Konkurrenten attraktiv. Offene Strategien haben bessere Chancen, einen Markt aufzubrechen, während faire Preise die Nachfrage sichern und Konkurrenten abschrecken. Der hohe Konkurrenzdruck bei immer aufgeklärteren Kunden und zunehmender Markttransparenz zwingt Anbieter immer stärker zu offenen Strategien (z. B. SUN/Java, IBM/Linux, Microsoft/.NET, SAP/mySAP). In jedem Fall wird der Kampf um Marktanteile, Standardisierungen und Profite jedes Net-Economy-Geschäft begleiten.

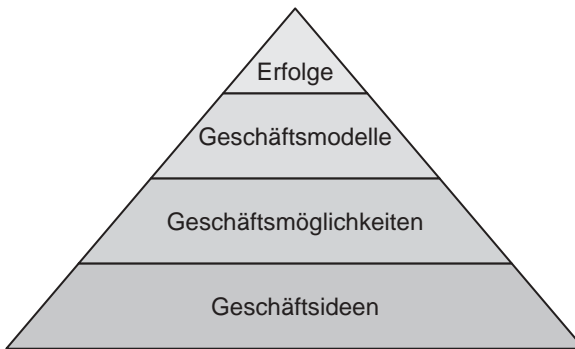
*Konkurrenzkampf wird
vorverlegt*

Durch immer dichteren Informationsaustausch wird dabei der Informationsvorsprung immer kurzfristiger. Der Konkurrenzkampf wird vorverlegt. Während sich in der Old Economy Anbieter ihre Anteile in einem bestehenden Markt erkämpfen, versuchen in der New Economy Anbieter ihren Fuß in die Tür zu bekommen, bevor ein Markt überhaupt geschaffen ist. Entwickelt sich die Nachfrage besser als erwartet, werden für die Marktführer lukrative Gewinne zu erwarten sein. Wurde der Markt überschätzt, fällt die Konsolidierung der Anbieter besonders drastisch aus.

39. Zur Diffusionstheorie siehe z. B. [162]. Innovationen setzen sich in bestimmten Phasen durch. Nach dem Diffusionsmodell folgt die Durchdringung einer S-Kurve mit exponentiellem Wachstum und anschließender Sättigung. Betrachtet man den Innovationsgrad als Differenz der in der Innovation enthaltenen Information und der Verbreitung der Information, nimmt der Innovationsgrad ab – ähnlich wie beim Wärmeaustausch diffundierender Gase.

Forschung, Innovationsförderung, Wagniskapital, Börsen und vor allem Gründergeist tragen neben anderen Rahmenfaktoren – bei dezentraler staatlicher Steuerung – dazu bei, diesen fragilen Prozess am Leben zu erhalten und zu kultivieren.

Schließlich wird nur ein geringer Teil der vielen Geschäftsideen als Geschäftsmöglichkeit bzw. -gelegenheit (Business Opportunity) in Frage kommen. Erst durch einen beständigen Verfeinerungsprozess – dem »Idea Refinement« – werden sich daraus vielversprechende Geschäftsmodelle entwickeln, von denen sich wiederum nur wenige als erfolgreich herauskristallisieren werden (siehe Abb. 2–4).



Entrepreneurship-Kultur

*Von der Geschäftsidee
zum erfolgreichen
Geschäftsmodell*

Abb. 2–4

*Ideenpyramide:
Nur die wenigsten
Geschäftsideen werden
zum Erfolg. Eine zunächst
banal wirkende
Feststellung, die aber
verdeutlicht, dass weniger
die Idee, sondern der
Prozess ihrer Umsetzung
entscheidend ist.*

Eine Idee sollte nicht nur ein günstiges Verhältnis von Innovationsgrad und Marktpotenzial mitbringen, sondern auch durch klare Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten bestehen können. Die erfolgversprechendste Geschäftsmöglichkeit unter den zahlreichen Ideen zu selektieren, dazu ein Geschäftsmodell zu entwickeln und schließlich zum Erfolg zu bringen – das erfordert das Gespür und die Kreativität eines »echten« Entrepreneurs.

Ein wichtiger Bestandteil des Entrepreneurial Spirit besteht darin, dies nicht als Problem, sondern als Gelegenheit und Herausforderung zu betrachten. Mit den Worten von Grace Speare: »Welcome every problem as an opportunity. Each moment is the greatest challenge, the best thing that ever happened to you. The more difficult the problem, the greater the challenge in working it out.« Je schneller die Innovationszyklen aufeinander folgen, desto mehr Gelegenheiten ergeben sich für Start-ups.

Die Phase hohen Innovationsgrads bei gleichzeitig entstehendem und wachsendem Markt ist die Zeit hohen Risikos, aber auch die Zeit mit den besten Chancen. Es ist das »Window of Opportunity« für Entrepreneurure. Entrepreneurship liegt in diesen Darstellungen in der Mitte – zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.⁴⁰ Das heißt für eine Gründung bzw. Produkteinführung tendieren Innovationsgrad und potenzielles Marktvolumen zu einem ausgewogenen Verhältnis.

Window of Opportunity

*Wie viel Innovation
braucht eine Gründung?*

Nach dieser Regel liegen erfolgversprechende Geschäftsmodelle eher im Bereich zwischen den gestrichelten Linien in Abbildung 2–2 und sind im Zentrum am wahrscheinlichsten aufzufinden: Eine Geschäftsidee mit einem sehr hohen Innovationsgrad erfordert wahrscheinlich hohe Investitionen und ist möglicherweise noch nicht geeignet für eine Existenzgründung. Auch bei hohem Marktpotenzial überwiegt dann das Risiko. Eine solche Idee benötigt noch weitere Forschung oder Marktveränderungen, bis sie »reif« ist. Ideen mit niedrigem Innovationsgrad und hohem Marktpotenzial sind wahrscheinlich von Konkurrenten überlaufen oder sind wenig lukrativ.

2.3.4 Entrepreneurship in der ökonomischen Evolution

Dynamische Modelle

Die nach den statischen Ansätzen der Neoklassik aufkommenden dynamischen Modelle der Ökonomen (und Soziologen) sind denen der Mathematiker und Informatiker aus dem Bereich Spieltheorie oder Operation Research verwandt und entlehnen sich Methoden und Terminologie der biologischen Evolution bzw. der Genetik. Dabei wird ganz generell eine Optimierung innerhalb eines komplexen Systems als egoistische Suche betrachtet. Wird die Suche von verschiedenen Positionen aus verfolgt, den Individuen einer Population, spricht man von verteilter Suche oder Evolution. Typischerweise beeinflussen sich die Individuen gegenseitig, was man auch durch die Bezeichnung Co-Evolution hervorhebt.

Das egoistische Prinzip

Die Individuen folgen einem lokalen Ziel, ihrem egoistischen Prinzip, das sie graduell erreichen und zu maximieren versuchen. Dieses Prinzip erhielt unter den einfachen Maximen der Gewinnoptimierung bzw. dem darwinistischen »Überleben des Stärkeren« häufig einen negativen Beigeschmack, ist aber im Kern unbestritten. Nicht vergessen sollte man, dass »Egoismus«, zumal unterstützt durch Kommunikation und Absprachen unter den Individuen, auch komplexe, teilweise altruistisch (selbstlos, uneigennützig, aufopfernd) anmutende Kollektivstrategien entstehen lassen kann (Beispiel Ameisenstaat).

Schließlich werden immer wieder neue Strategien erprobt und einer Bewertung unterzogen (»Fitnesstest«). Je nach dem Grad, nach dem die Strategie ihr Ziel erreicht, kann eine Spezies sich ausbreiten oder wird dezimiert (Selektion). Als sehr leistungsfähig hat sich die von der Natur

40. Zur Abgrenzung zum Entrepreneurship sei hier »Wirtschaft« im Sinne von Unternehmensverwaltung (Business Administration) zu verstehen: mit geringerer Risiko- bzw. Innovationsorientierung. In dieser vereinfachenden Polarisierung ließe sich auch »Forschung«, »Erschließung« und »Anwendung« gegenüberstellen. Entrepreneurship umfasst hier auch Intrapreneurship: den Prozess in Firmen, denen es gelingt, sich beständig selbst zu erneuern und immer wieder innovative Produkte erfolgreich auf den Markt zu bringen.

vorgelebte »genetische« Suche erwiesen. Dabei werden, wie in der biologischen Evolution, verschiedene Ausgangspositionen rekombiniert (Crossover) und zusätzlich einer geringen zufälligen Veränderung (Mutation) unterzogen. Somit ergeben sich Generationen, in denen sich die vererbten Strategien immer weiter verfeinern. Daneben gibt es Gradientenmethoden (z. B. Simulated Annealing), die Veränderung in Richtung der größten zu erwartenden Verbesserung gezielt vornehmen. Unter einfachen Bedingungen lassen sich optimale Generationsperioden, Mutationsraten, der Grad des erreichten Gesamtziels (globales Ziel) sowie zahlreiche weitere Parameter des Modells berechnen oder durch Simulation ermitteln.

Unter der Prämisse, dass sich die Strategien, die Prozesse der Strategieanpassung und die lokalen Ziele der Individuen zum Teil steuern oder innerhalb von Rahmenvorgaben eingrenzen lassen, gibt es vielfältige Überlegungen, inwieweit solche Steuerungen zu einer Verbesserung des Gesamtziels (z. B. des Bruttosozialprodukts) beitragen. Diese Modellbetrachtungen geben Aufschluss über viele politische, ökonomische, soziologische und rechtliche Fragestellungen. Letztlich helfen diese abstrakten Überlegungen bei der Entwicklung von gesellschaftlichen und kulturellen Normen, wie auch insbesondere bei der Vorgabe von Rahmenfaktoren für eine Gründerkultur.

*Steuerung durch
Rahmenvorgaben*

Überträgt man die Modelle der Genetik weiter auf die Ökonomie, lassen sich einige einfache, bewährte Prinzipien ableiten. Zum einen lässt sich schlussfolgern, dass »neue« Geschäftsstrategien durchaus sinnvoll als einfache Rekombination altbekannter Vorläufer entstehen können. Der Anteil wirklicher Neuerungen (Mutationen) sollte dabei »wohl dosiert« sein. Dabei besteht, wie in der Genetik, eine beständige Spannung zwischen der erforderlichen Normierung (Spezies), die den bausteinartigen Austausch und die Kombination von Ideen erst möglich macht, und dem verspielten Ausprobieren vollkommen neuartiger Ansätze, bis zu deren Isolation und autonomen Abspaltung.

Ableitbare Prinzipien

Zum anderen unterstützen diese Analogien die Beobachtung, dass bestehende Firmen mit der Zeit an Flexibilität verlieren und ihre Strategien einer Neuorientierung bedürfen. Dabei hat sich gezeigt, dass nach einer Reihe von immer schwerer vorzunehmenden Anpassungen von eingefahrenen Strukturen eine Neugründung effizienter sein kann. Ebenso versteht man besser, dass Neugründungen zunächst wie ein Baby gepflegt und gepäppelt werden müssen, bis sie selbstständig »laufen lernen« und schließlich ihre Kraft entfalten können. Günstige Generationszyklen entstehen dabei aus einem Spannungsbogen zwischen der Dynamik der Umgebung, die kürzere Generationszyklen verlangt, und der Komplexität des Geschäftsmodells, die den Amortisationszeitraum ausdehnt.⁴¹ Schließlich ist die Investition in unter Umständen nicht überlebensfähige Strategien probates Mittel der Evolution auf dem

*Entrepreneurship als
günstige Strategie der
Co-Evolution*

Weg zu möglicherweise revolutionären Resultaten. Hier spielt vor allem das Verhältnis von einzugehendem (Kosten-)Risiko und postulierter (Gewinn-)Chance eine Rolle bei der Wahl der Parameter. Ein Prozess, den wir beim Neuen Markt exzessiv erleben konnten.

Grenzen der Modellierung

Eine Vielzahl an Faktoren wird permanent als mutmaßliches Barometer der ökonomischen Entwicklung beobachtet: Dollar- und Eurokurse, Wirtschaftswachstum, Arbeitslosenquote, Geldmenge, Erdölpreis und Leitzins – um nur die wichtigsten zu nennen. Mit den immer dynamischer betriebenen betriebswirtschaftlichen Sterbe- und Erneuerungsprozessen, wie Firmenzusammenschlüssen, Aufkäufen, Zerschlagungen, Ausgründungen, Neugründungen oder Liquidierungen und Abwicklungen, sowie unkalkulierbaren Marktveränderungen, dem Einfluss der Medienberichterstattung und weiteren unsicheren Parametern wird die Komplexität nochmals zusätzlich gesteigert. Diese Komplexität lässt die Modellierbarkeit und Vorhersagbarkeit der ökonomischen Wirklichkeit immer fragwürdiger erscheinen.

Meta-Modell-Ebenen

Diese Schwierigkeiten entstehen allgemein für co-evolutive Systeme, wenn sie komplexe, möglicherweise mehrfach verschachtelte Rückkopplungen enthalten. Rückkopplung heißt dabei, dass innerhalb eines Modells wieder (Teil-)Modelle seiner selbst auftauchen. Das bedeutet, dass beispielsweise Informationen zu Prognosen über das Systemverhalten dem System wiederum zugänglich gemacht werden. Dies ist z. B. bei Börsenanalysen der Fall (Self-fulfilling Prophecy). Individuen können Prognosen über ihr gegenseitiges Handeln in ihre eigene Entscheidung einbeziehen. Um Mehrfachverschachtelung handelt es sich, wenn dies den jeweiligen Individuen bekannt ist und wiederum in die Prognosen einfließt. Schließlich steht am Ende der Kette immer der meist als unberechenbar eingestufte Konsument. Oder wie Ludwig Erhard, Vater des Wirtschaftswunders, feststellte: »Die Hälfte der Ökonomie ist Psychologie.«

Ordnung im Chaos?

Solche hoch komplexen Systeme zeigen häufig starke Schwankungen in Abhängigkeit von nur kleinen Veränderungen des Ausgangszustands. Diesem Phänomen widmet sich die Chaostheorie, die in der Vergangenheit starke Aufmerksamkeit erhalten hat. Entgegen der häufigen Annahme der Unvorhersagbarkeit können chaotische Systeme gegenüber zufälligen Prozessen dennoch partiell vorhersagbar sein. Sie neigen beispielsweise zu zeitlichen oder räumlichen Wiederholungen (Selbstähnlichkeit) über die gesamte Skala der Beobachtungsgranularität. Typische Beispiele sind einfache Jäger-Beute-Systeme, die je nach Parametervorgabe stabilisierendes, oszillierendes oder pseudozufälliges Verhalten zeigen. Lange bevor die Chaostheorie diese Generalisierung

41. Nach Schätzungen von Arie de Geus [87] beträgt die Lebenserwartung einer modernen Unternehmung knapp 20 Jahre.

brachte, erkannten Pioniere wie Kondratieff, Schumpeter oder Keynes den zyklischen Charakter volkswirtschaftlicher Prozesse.

Analytische Modelle, also solche, die die inneren Strukturen nachbilden, dienen vor allem als aposteriorische Erklärung, um die Zusammenhänge im Nachhinein zu verstehen. Dagegen sind damit getroffene Vorhersagen wegen der Sensitivität gegenüber dem Ausgangszustand, der überwiegend nur unvollständig und ungenau vorliegt, nur selten verlässlich. Oft erreichen empirische Modelle, die auf möglichst einfache Art das empirisch beobachtbare Verhalten »erklären« und damit eine Vielzahl von chaotisch wirkenden Faktoren subsumieren, ohne die tatsächlichen Hintergründe zu betrachten, bessere Vorhersagequalität. Natürlich liegt auch hier, wie so oft, das Optimum in einer Kombination beider Ansätze.⁴² Die Kunst besteht dabei darin, die Flut an Einflussfaktoren geeignet zu filtern – ein sehr generelles Problem, das Wissenschaftler aus dem Gebiet der Informationstheorie⁴³ unter der Wortkreation »Exformation« als Gegensatz zur Information untersuchen.

Analytisch oder empirisch?

Für die ökonomische Praxis heißt dies oft: KISS – keep it small and simple. So arbeiten viele Börsenprofis und Charttechniker nach wie vor mit überaus simplen Indikatorfunktionen. Verschiedene Ansätze versuchen beispielsweise durch Überlagerungen von zyklischen Funktionen die zukünftige Entwicklung vorherzusehen. Ökonomische Systeme erneuern sich allerdings ständig. Für keine bestimmte Analysetechnik, die in der Vergangenheit Prognosetreffer liefern konnte, ließe sich dies auch für die Zukunft fundiert erwarten. Wirklich profitable Anlagestrategien, erfolgreiche Geschäftsmodelle oder günstige Zeitpunkte für eine Existenzgründung zu ermitteln, wird auch in absehbarer Zukunft einem beständigen Wandel der Modelle unterliegen und nur durch umfangreiche menschliche Erfahrung und gereifte Intuition möglich sein.

KISS – keep it small and simple (oder alternativ: Keep it simple, stupid)

42. Empirische Modellierungsmethoden umfassen z. B. Fuzzy Logik, Suchverfahren, Clusterbildung, Bayes'sche Entscheidungstheorie, Merkmalsextraktion und Mustererkennung, Funktionsextrapolation sowie Neuronale Netze und andere KI-Verfahren, die mit den Beobachtungen trainiert werden. Selbstverständlich benötigen diese Modelle immer auch Strukturwissen, das letztlich wieder auf Beobachtungen, also auf empirisches Wissen, angewiesen ist. Mit zunehmendem Strukturwissen in zunehmend komplexen Modellen – und damit wachsender Fähigkeit zu Schlussfolgerungen auf immer höheren semantischen Ebenen – verschwimmt die Abgrenzung zwischen empirisch »erklären« und analytisch »verstehen«. Siehe dazu auch Abschnitt 4.2.5.

43. Eingeführt 1948 durch Claude Shannon: »Mathematical Theory of Communication« [256].

2.3.5 Durch Fortschritt zu Lebensqualität?

Der Wert der Wertschöpfung

In der wirtschaftswissenschaftlichen Sichtweise ergibt sich der »Wert« von Wirtschaftsleistungen bzw. die »Wertschöpfung (zu Marktpreisen)« normalerweise aus der umgesetzten Geldmenge (unter Berücksichtigung von Vorleistungen). Der durch technologischen Fortschritt (hier insbesondere durch Informationstechnologien) erreichte Produktivitätsgewinn lässt sich aber kaum an diesem Geldstrom bewerten. Eine gesteigerte Qualität bzw. Produktivität (Produktionsleistung je Arbeitseinsatz) hätte gegebenenfalls wegen Reduzierung von Kosten einen geringeren Wert. Die Wirtschaftsleistung wird daher auch alternativ aufgrund des Güterstroms bemessen und vergangenheitsbezogen normiert (zurzeit meist aufgrund der Preise von 1995 oder 2000).⁴⁴ Doch neuartige und qualitativ unvergleichbare Produkte können damit kaum bewertet werden.

Glücksforschung

Alternativen Bewertungsansätzen über den Nutzwert mangelt es an konkreten (monetären) Maßstäben. Solche dennoch anzuwenden versucht die »Glücksforschung«. Ihr umstrittener Verfechter Andrew Oswald wurde mit seiner radikalen monetären Bewertung von Lebensqualität – meist gemessen als subjektiv empfundenes Glück oder Wohlbefinden – bekannt [247]. Nach seinen weltweiten Erhebungen macht Geld (statistisch gesehen) glücklicher, und er beziffert für lebensentscheidende Ereignisse (Tod des Ehepartners, Eheschließung, Geburt, Jobverlust etc.) auch gleich präzise ihren statistischen monetären Gegenwert. Verkürzt finden wir diese provokante Aussage in einem Zitat von Anon: »Those who say that money can't buy happiness don't know where to shop.«

Bestimmt Wirtschaftsleistung die Lebensqualität?

»Die Wirtschaftsleistung bestimmt die Lebensqualität«, folgern etwas allgemeiner auch Erich Becker-Boost und Ernst Fiala in ihrem Buch »Wachstum ohne Grenzen« [60] und geben zahlreiche Anhaltspunkte für diese These. Selbst der Intelligenzquotient scheint mit wachsendem Wohlstand zuzunehmen – eine verblüffende Beobachtung des neuseeländischen Politikwissenschaftlers James Flynn aus den 80er Jahren [206], die seitdem als Flynn-Effekt firmiert.⁴⁵

44. Amerikaner nennen ihr ähnliches System, mit dem sie den Nutzwert approximieren möchten, »Hedonic Price Indexing« (vom griechischen »hedone«: Freude, Vergnügen, Lust).

45. Dieser signifikante IQ-Zuwachs von rund 3 % pro Jahrzehnt lässt sich von Entwicklungsländern bis zu hochtechnisierten Ländern beobachten. Spekulationen über die vielschichtigen Ursachen sind, ähnlich wie bei der Korrelation von Wohlstand und Größenwachstum, weitgehend unbelegt. Seit 1999 konnten in einigen Industrienationen neuerdings aber auch einzelne Stagnationen und sogar Rückgänge des bisher deutlichen Flynn-Effekts beobachtet werden, und es wird wieder heftig diskutiert, ob die Informationsflut durch Fernsehen, Computerspiele und Internet sowie soziologische Auswirkungen der Technisierung eher positiven oder negativen Einfluss auf die geistige Entwicklung haben.

Dass mit technologischem Fortschritt und damit einhergehendem quantitativ und qualitativ zunehmendem Güterstrom einerseits Geldstrom und andererseits Lebensqualität mitwachsen, ist zwar ein an einigen Anhaltspunkten beobachtbares Phänomen, aber noch lange keine Gesetzmäßigkeit. Der »wirkliche Wert« technologischen Fortschritts und sein Bezug zur Lebensqualität entziehen sich jedenfalls weitgehend bekannten Maßstäben.

»Zurück zur Natur«, lautete so auch verschiedentlich das Heilmittel für menschliches Wohlbefinden. In besonders kraftvolle Worte kleidete Immanuel Kant die Ungewissheit im Zusammenhang zwischen materiellem und menschlichem Reichtum: »Reich ist man nicht durch das, was man besitzt, sondern durch das, was man mit Würde zu entbehren weiß, und es könnte sein, dass die Menschheit reicher würde, indem sie ärmer wird, und gewinnt, indem sie verliert.« In der philosophischen Auseinandersetzung mit ökonomischen Fragen hat dazu die »Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral« [171], die Heinrich Böll Anfang der 60er Jahre schrieb, zentrale Aufmerksamkeit erhalten. In der Begegnung eines »westlichen« Touristen mit einem »ärmlichen« Fischer karikiert Böll eine Welt, in der Arbeit nicht mehr Mittel, sondern Mittelpunkt ist.

Zurück zur Natur?

Fraglich ist schließlich, wodurch genau sich ein Glücksgefühl einstellt, ob dazu die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse geeignet ist und ob Glück überhaupt im Zentrum menschlichen Strebens steht. Für die Ambivalenz der menschlichen Suche nach Sinnhaftigkeit fand wohl keiner treffendere Worte als Johann Wolfgang von Goethe, die er seinem verzweifelten Faust in den Mund legte: Nicht materielle bzw. klassische Werte seien es, wonach er strebe, welche er aber trotzdem unerschwinglich zu vermissen scheint (»Auch hab' ich weder Gut noch Geld, noch Ehr' und Herrlichkeit der Welt«), sondern Wissensdurst (»Dass ich erkenne, was die Welt im Innersten zusammenhält«), selbst wenn Erkenntnis auf Kosten der Lebensfreude ginge (»Dafür ist mir auch alle Freud' entrissen«).

Die Suche nach Sinn

Rückblickend auf ein vielseitiges Leben, resümierte James Watson, Entdecker der DNA-Struktur, stünden Glück und Erfolg in einem wechselweisen Zusammenhang: »Glück ist die Belohnung für Erfolg. Die wenigen Momente des Glücks muss man sich mit vielen Momenten der Angst erkämpfen.« Sein Lebensweg sei bestimmt gewesen durch die »fortwährende Suche nach dem Glück«.⁴⁶ Nach dieser Sichtweise ist Glück nicht statisch, sondern entsteht nur aus der beständigen Herausforderung und der Suche nach neuen Zielen und braucht, um existieren zu können, auch immer wieder Rückschläge. So formulierte schon Konfuzius: »Wer ständig glücklich sein möchte, muss sich oft verän-

Glück durch Erfolg

46. Interview gegenüber dem Spiegel, 9/2003, S. 171.

der«, und verdichtete diese philosophische Grundhaltung zu seiner viel zitierten Metapher: »Der Weg ist das Ziel.« Sie hat über 2500 Jahre ihre Aktualität behalten und ist, wenn man sie als beständige Suche nach wagnisorientierten Herausforderungen interpretiert, eines der Kernprinzipien des Entrepreneurship.

2.4 Goldene Regeln zur erfolgreichen Existenzgründung

*Erfolg kommt nicht zu denen, die warten,
und er erwartet auch nicht von jemandem, zu ihm zu kommen.*

Anon

*Pragmatische
Orientierung*

Viele E-Business- und Gründerhandbücher bzw. Informationsdienste werben mit vereinfachten, rezeptartigen Parolen wie »Die 10 Regeln des Erfolges«. ⁴⁷ Solche starren Regeln können wohl schwerlich eindeutige Antworten für spezifische Situationen geben. Ebenso gibt es selbst in einer gleichen Situation oft viele Wege, ein Ziel zu erreichen. Aber in dem Ozean an Möglichkeiten geben einfache Regeln schnell und pragmatisch Orientierung. Wir resümieren an dieser Stelle einige gängige »goldene Regeln« und diskutieren sie kurz.

Rezepte und Realität

Dabei sollte bewusst bleiben, dass solche Regeln immer ein Korsett sind. Die Komplexität der Wirklichkeit ist darin eingeschnürt. Das Rezept »Man nehme A, B, C und heraus kommt ein erfolgreicher Entrepreneur« funktioniert nur in Büchern. In der Praxis sind Entscheidungen situationsspezifisch. Unter einer Vielzahl von Einflussgrößen sind generelle Alternativen und kleine Variationen mit marginalen, aber gegebenenfalls maßgeblichen Nuancen gegeneinander abzuwägen. Einfache Regeln können grobe Richtlinien, fundierte theoretische Grundlagen feinere Anhaltspunkte für Ihren individuellen Entscheidungsprozess liefern. Das Wichtigste bleibt aber Ihr gesunder Menschenverstand, die richtige Intuition, etwas Glück und jene kaum präzisierbare Praxistauglichkeit, die auch als »Execution Excellence« bezeichnet wird.

*Try-and-Error oder
Couch Potato?*

Der Wunsch vieler Leser nach einfachen Rezepten ist verständlich und legitim. Für einen Buchautor zum Thema Entrepreneurship bleibt die Gratwanderung: Einerseits kann er diesem Wunsch entsprechen und den Leser mit vereinfachenden Regeln als Minimalrüstzeug in die

47. Beispiele: »Sieben Spielregeln für Existenzgründer« [38]; »Zehn Erfolgsfaktoren im e-Business« [63]; »Ten Imperatives for E-Business Success«, Gartner Group, <http://gartner3.gartnerweb.com>; »Sieben Strategien für den Erfolg«, Unimagazin, www.unimagazin.de/200005/05.pdf. Motivationsliteratur wie Bodo Schäfers »Der Weg zur finanziellen Freiheit« [141] spricht ein Millionenpublikum an.

»Try-and-Error-Praxis« eines Entrepreneurs losschicken. Andererseits kann er die Komplexität weiter aufspannen, Schlussfolgerungen kritisch hinterfragen und dabei riskieren, den Leser zwar kompetent, aber entmutigt in das »Couch-Potato-Angestellten-Dasein« zurückzuschicken. Wir versuchen einen Mittelweg und hoffen, dass wir Ihren Mut nicht unterschätzen.

2.4.1 Die Zutaten zum Erfolg

Diverse Listen über »Erfolgszutaten« und ihre »Zubereitung« füllen die Gründerliteratur. Während wir uns solchen »Rezepten« exemplarisch ab Abschnitt 2.4.2 zuwenden, werden nachfolgend zunächst Ansätze überblicksartig skizziert, die versuchen, die Vielfalt der notwendigen Erfolgszutaten zu strukturieren.

Bygrave und Hofer [4] sehen im Entrepreneurship einen Prozess mit dem Entrepreneur im Mittelpunkt – eine Besonderheit gegenüber anderen wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen. Diese Betrachtungsweise rückte viele Faktoren aus dem persönlichen Umfeld des Gründers ins Blickfeld (siehe Abb. 2–5). Personenbezogene Faktoren nehmen Einfluss auf die Schritte des Entrepreneurial Process: Die soziologische Einbettung, in der der Entrepreneur eine Innovation als Geschäftsmöglichkeit aufgreift, ein persönliches »Triggering Event« als entscheidender Auslöser und Ansporn und schließlich die Person des Entrepreneurs als Schrittgeber der anschließenden Umsetzung (Implementation) und des Wachstums (Growth). Von diesen spezifischen Faktoren, die sich direkt oder indirekt auf die Eigenschaften, Ideen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Gründer beziehen, werden allgemeinere Umgebungsfaktoren (Environment) unterschieden.

Entrepreneurial Process

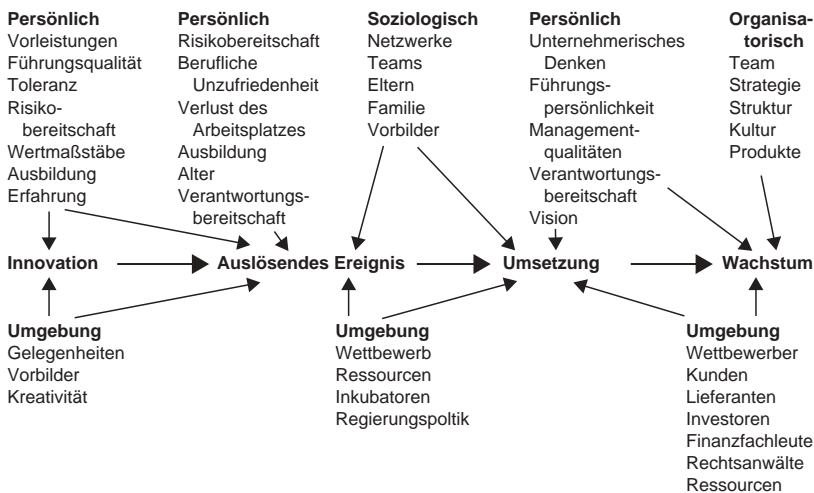
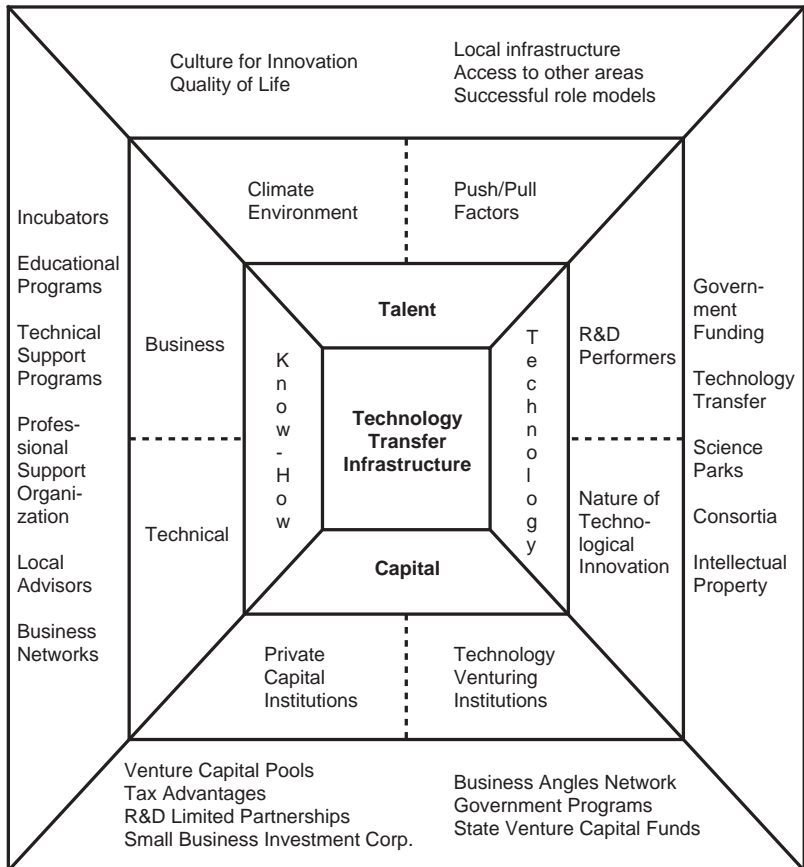


Abb. 2–5
Entrepreneurial Process
nach Bygrave [5]

Innere und äußere
Erfolgsfaktoren

George Kozmetsky von der Universität Austin, einer der »Gurus« der Existenzgründung, systematisierte die Umgebungsfaktoren. In seinen Überlegungen steht die Umgebung im Vordergrund, die die notwendigen Voraussetzungen eines Gründerumfelds mitbringen sollte [149]. Abbildung 2-6 zeigt, welche Gründerkultur-Elemente aus seiner Sicht die Entwicklung eines »Technopolis« bestimmen.

Abb. 2-6
Elemente eines
»Technopolis« nach
G. Kozmetsky [226]



Einfluss auf
Erfolgsfaktoren

Aus der Sicht des Entrepreneurs lassen sich, entsprechend den Möglichkeiten zur Einflussnahme, innere und äußere Erfolgsfaktoren unterscheiden – eine Generalisierung von Birchs externen und internen Wachstumsbeschränkungen. Auf viele äußere Faktoren, bestimmte regionale Bedingungen wie die Konjunkturlage oder das Steuerrecht, hat der Entrepreneur nur durch Wahl des Standorts Einflussmöglichkeiten. Andere äußere Faktoren, wie etwa die Finanzierung, sind durch die Umgebung zwar stark vorgegeben, die Gründer können sie aber differenziert auswählen und ausgestalten. Über innere Faktoren dagegen, wie Teamzusammenstellung oder Idee und Geschäftskonzept, können

Gründer weitgehend autonom entscheiden. Aus Sicht der Gründer gilt es schließlich, sich äußere Erfolgsfaktoren entsprechend nutzbar zu machen bzw. innere Faktoren erfolgsweisend zu steuern.

Bei der Strukturierung der Faktoren kann »Mind Mapping« helfen. Dieses allgemeine, von Tony Buzan in den 70er Jahren entwickelte Verfahren dient der Strukturierung von Wissen und Handlungen bei kreativen Prozessen und wird auch beim Entrepreneurship gerne angewendet. Um einen zentralen Begriff, hier die Geschäftsidee, werden kaskadierend weitere wesentliche Begriffe unter verschiedenen Aspekten assoziiert, bis eine »Landkarte« (Map) der Assoziationsstruktur entsteht. Besser als eine lineare Liste soll die verzweigte grafische Repräsentation dazu führen, sich über Zusammenhänge, Einflussfaktoren und notwendige Aktionen klar zu werden. Abbildung 2-7 zeigt, wie Thérèse Lütge-Smith den Handlungsbedarf um das Geschäftsvorhaben als Mind Map gruppiert und Abhängigkeiten zu den Faktoren gekennzeichnet hat.

*Mind Mapping:
Arrangieren der Zutaten*

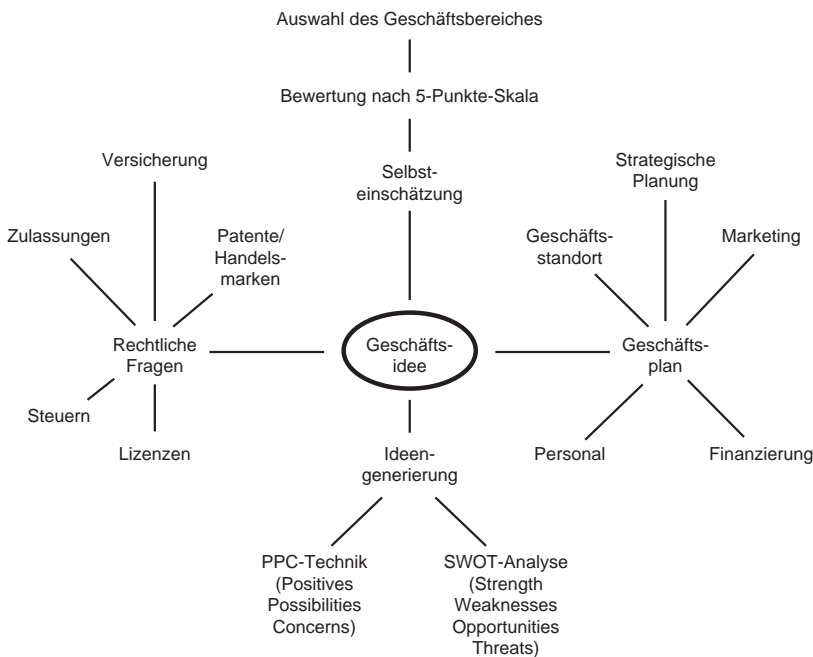


Abb. 2-7
Struktur der Einflussfaktoren beim Gründungsprozess als Mind Map nach Thérèse Lütge-Smith [113]

Nach der Auswahl eines Geschäftsbereiches folgt die Bewertung möglicher Ideen und (durch Punkte-Skala von 1 bis 5) die Selbsteinschätzung, ob Sie für diese Idee geeignet sind. Danach erstellen Sie eine Mind Map mit Ihrer Geschäftsidee im Zentrum. So werden Sie sich klar, welche Zutaten in Ihrem Fall den Erfolg ausmachen. Kennzeichnen Sie, welchen Einfluss Sie auf die Faktoren haben. Vor allem sollten Sie kri-

Fazit

tische Faktoren markieren und wenn möglich weiter in Einzelfaktoren zerlegen. Sie werden überrascht sein, um wie viel klarer Ihr Blick damit auf eine anfänglich verschwommene Idee wird. Erstellen Sie ein Umgebungsmodell von den für Sie in Frage kommenden Standorten anhand der Vorgaben von Abbildung 2–6. So sehen Sie auf einen Blick das strategische Potenzial Ihrer Standortwahl. Passen Sie das Prozessmodell von Abbildung 2–5 auf Ihre konkreten Lebensumstände und Umgebungsfaktoren an. So sehen Sie, in welchen Schritten des Gründungsprozesses möglicherweise Engpässe zu erwarten sind und können entsprechende Gegenmaßnahmen planen.

2.4.2 Die Fragen zur Selbsteinschätzung

Selbstdurchleuchtung

Natürlich wird es immer nur Hinweise dafür, niemals Gewissheit darüber geben, ob ein Gründungsvorhaben erfolgreich sein wird. Als entscheidender Hinweis dazu ist zunächst zu beurteilen, ob Sie die richtige Person sind, das Unternehmen zum Erfolg zu führen. Ein guter Ausgangspunkt ist es, sich selbst zu durchleuchten und sich zu fragen, ob man die Voraussetzungen⁴⁸ mitbringt. Sie sollten sich dazu gezielt etwa folgende Fragen stellen und gewissenhaft beantworten, um herauszufinden, ob Sie sich als Entrepreneur eignen:

Wo liegen Ihre Kompetenzbereiche?

Technologie-, Management- und Führungskompetenz?

Technologie-, Management- und Führungskompetenz vereinigen sich selten in einer Person. Typischerweise entspringen Start-up-Ideen dem Technologiewissen. Betriebswirtschaftliches Einschätzungsvermögen lässt daraus ein Geschäftskonzept werden, und Managementqualitäten bringen das Konzept in einem Unternehmen zum Erfolg. Dabei sollte die Unternehmensführung, gegebenenfalls als Team, alle Kompetenzbereiche abdecken und beständig rückkoppeln. Sie sollten realistisch einschätzen, über welche der Kompetenzen Sie verfügen und gegebenenfalls einem anderen den Vortritt überlassen. Sie profitieren beispielsweise als CTO (Chief Technology Officer) eines florierenden Unternehmens mehr von ihrer Idee als vielleicht als CEO (Chief Executive Officer) eines von Ihnen schlecht geführten Unternehmens. Für den Erfolg Ihres Unternehmens sollten Sie bereit sein, Ihren persönlichen Erfolg mit anderen zu teilen.

48. Obwohl Einigkeit herrscht, dass die Persönlichkeit des Entrepreneurs entscheidenden Einfluss auf den Geschäftserfolg hat, gibt es nur wenig fundierte Erkenntnisse über den »idealtypischen« Entrepreneur. Peter Goebel hat z. B. zahlreiche Jungunternehmer und ihre Fähigkeiten und Charaktereigenschaften untersucht [15]. Sie haben ihren Erfolg über ganz unterschiedliche Stärken erreicht. Nur eine übergreifende Gemeinsamkeit ließ sich festhalten: Enthusiasmus.

Welches Ausbildungs- und Erfahrungswissen können Sie beisteuern?

Durch welche objektiven Faktoren Ihres Lebenslaufs qualifizieren Sie sich besonders? Haben Sie neben einer qualifizierenden Ausbildung Berufs- und Auslandserfahrung? Wie sieht es mit Führungs- und Branchenerfahrung aus?

Können Sie eigenverantwortlich arbeiten?

Es wird an Ihnen liegen – niemand wird Ihnen sagen, was Sie zu tun haben. Sie müssen in der Lage sein, Projekte zu definieren, Ziele im Auge zu behalten und sich Ihre Zeit einzuteilen.

Wie kommen Sie mit unterschiedlichen Persönlichkeiten zurecht?

Firmengründer müssen Geschäftsbeziehungen mit Kunden, Zulieferern, Partnern, Mitarbeitern, Kapitalgebern, Juristen und Beratern aufbauen und pflegen. Können Sie gegenüber einem fordernden Kunden, einem unzuverlässigen Zulieferer oder einem dauerkranken Mitarbeiter die richtigen Worte finden, die am besten im Interesse Ihres Unternehmens liegen? Die meisten Gründungsprobleme sind zwischenmenschlicher Natur. Sie werden voraussichtlich den überwiegenden Teil Ihrer Zeit mit Menschen umgehen – und mit ihren Problemen.

Wie gut können Sie Entscheidungen treffen?

Sie werden Entscheidungen oft unter Zeitdruck und aufgrund möglicherweise unzureichender Informationen treffen müssen, ohne die Verantwortung delegieren zu können. Auch Fehlentscheidungen und Misserfolge werden darunter sein, die Sie zu vertreten haben werden und mit denen Sie konstruktiv umgehen müssen.

Haben Sie die nötige körperliche und emotionale Ausdauer?

Die Geschäftsführung ist eine große Herausforderung – doch auch eine große Belastung. Können Sie sich 12-Stunden-Arbeitstage an sechs oder sogar sieben Tagen in der Woche vorstellen? In der Gründungs- und Aufbauphase kann die Belastung sogar darüber hinausgehen.

»Jedes Ding erscheint zuerst lächerlich, dann wird es bekämpft, schließlich ist es selbstverständlich.«

Arthur Schopenhauer

Wie gut können Sie planen und organisieren?

Viele gescheiterte Geschäftsvorhaben hätten durch bessere Planung vermieden werden können. Sind Sie in der Lage, Finanzen, Betriebsmittel, Personal, Entwicklung, Produktion und Vertrieb zu planen und im Blick zu behalten, um möglichen Fallstricken rechtzeitig auszuweichen?

Sind Sie zielstrebig und hartnäckig?

»Das Geheimnis
des Erfolgs ist die
Beständigkeit des Ziels.«
Benjamin Disraeli

Die Fähigkeit, Ziele im Auge zu behalten und auch »schlechte Zeiten« zu überstehen, werden Sie besonders in der ersten Phase der Gründung brauchen.

Haben Sie genügend Selbstbewusstsein?

Der Geschäftsalltag kann Sie auslaugen. Viele Gründer fühlen sich ausgebrannt, da sie all die Verantwortung auf ihren Schultern tragen müssen. Unerschütterliches Selbstbewusstsein kann Ihnen helfen, auch in kritischen Perioden an Ihren Erfolg zu glauben.

»Das Komische am Leben
ist: Wenn man darauf
besteht, nur das Beste
zu bekommen,
dann bekommt man es
häufig auch.«
W. Somerset Maugham

Bis an Hybris grenzendes Selbstbewusstsein war oft Voraussetzung für herausragenden Erfolg, wie der Biograf Mike Wilson in seinem Buch mit dem Titel »Der Unterschied zwischen Gott und Larry Ellison« [158] am Beispiel des »Bad Boy« des Silicon Valley herausstellt. Wilson bringt das Erfolgsrezept des Oracle-Gründers und eines der reichsten Männer der Welt karikierend auf den Punkt: »Gott glaubt nicht, dass er Larry Ellison ist.«

Wie verträgt sich Ihr Geschäftsleben mit Ihrem Privatleben?

Gerade die ersten Jahre nach der Geschäftsaufnahme stellen eine harte Belastung für das Familien- und Privatleben dar. Neben der knappen Zeit für das Privatleben kann es auch finanzielle Durststrecken geben, in denen der Lebensstandard leidet. Spannungen mit einem Lebenspartner, der dafür keine Unterstützung oder zumindest Verständnis aufbringt, sind dann zusätzlich kontraproduktiv.

Sind Sie kreativ? Haben Sie Ideen und Visionen? Denken Sie strategisch und realistisch?

»Man entdeckt keine neuen
Weltteile, ohne den Mut zu
haben, alle Küsten aus den
Augen zu verlieren.«
André Gide

Neben Kreativität benötigen Ideen auch Gespür, um bemerkt zu werden. Schließlich brauchen Sie realistisches Einschätzungsvermögen, um sich für ihre weitere Verfolgung zu entscheiden und sie zu verfeinern. Dazu sollten Sie die Entwicklung technologisch, ökonomisch und rechtlich überblicken.

»Nur wer selbst brennt,
kann Feuer in anderen
entfachen.«
Augustinus

Haben Sie neben Kompetenz auch Ausstrahlung, Überzeugungskraft und Führungspersönlichkeit?

Nur damit als Gesamtheit werden Sie Ihre Mitarbeiter hinter sich bringen und Ihre Kunden und Geschäftspartner überzeugen.

Träumen Sie von der totalen Unabhängigkeit und davon, dass Sie machen können, »was Sie wollen«?

Der Drang nach Unabhängigkeit und nach der Gelegenheit, etwas Neues schaffen zu können, ist die Hauptmotivation für die Mehrheit der Hightech-Gründungen. Doch die »totale Unabhängigkeit« ist natürlich eine Illusion. Auch mäßige Umsatzzahlen können Sie zwingen, Aufträge annehmen zu müssen, die Sie sonst ablehnen würden.

2.4.3 Die »Zehn D« für Entrepreneure

Was macht einen Entrepreneur aus? Die »Ten D's« von William Bygrave, die er in seinem Lehrbuch zur Gründungsökonomie [5] auflistet, liefern die Eigenschaften als Antwort auf diese Frage und lassen sich durch den gleichen Anfangsbuchstaben vor allem gut merken. Wir möchten sie im Folgenden zusammenfassend vorstellen:

- **Dream** – Entrepreneure haben eine Vision, wie die Zukunft für sie und ihr Geschäftsfeld aussehen könnte. Und noch wichtiger: Sie haben die Fähigkeiten, ihre Träume zu verwirklichen.
- **Decisiveness** – Sie zögern nicht. Sie treffen Entscheidungen schnell. Ihre Geschwindigkeit ist ein Schlüsselfaktor ihres Erfolges.
- **Doers** – Haben sie sich erst mal für einen Kurs entschieden, setzen sie ihn so schnell wie möglich um.
- **Determination** – Die Umsetzung ihres unternehmerischen Vorhabens verfolgen sie mit vollstem Einsatz. Sie geben selten auf, selbst wenn sie scheinbar unüberwindlichen Hindernissen gegenüberstehen.
- **Dedication** – Entrepreneure widmen sich ganz und gar ihrem Geschäft, teilweise unter beträchtlichen Einbußen für ihre Beziehung zu Freunden und Partnern. Sie arbeiten unermüdlich. Zwölf-Stunden-Tage und Sieben-Tage-Wochen sind keine Seltenheit, wenn Entrepreneure sich bemühen, ihr Geschäft auf die Beine zu stellen.
- **Devotion** – Entrepreneure lieben, was sie tun. Es ist diese Liebe, die sie stärkt, wenn es nur zäh vorwärts geht. Und es ist die Liebe zu ihrem Produkt oder zu ihrer Dienstleistung, die sie so effektiv bei ihrem Geschäft macht.
- **Details** – Es wird gesagt, der Teufel stecke im Detail. Das ist niemals so wahr wie bei der Gründung und dem Wachstum eines Unternehmens. Der Entrepreneur muss die kritischen Details überblicken.
- **Destiny** – Entrepreneure wollen lieber verantwortlich für ihr eigenes Schicksal sein als abhängig von einem Arbeitgeber.
- **Dollars** – Reich zu werden ist nicht das primäre Ziel eines Entrepreneurs. Geld ist eher ein Maß für ihren Erfolg. Es verschafft ihnen Genugtuung, dass sie dafür belohnt werden, wenn sie erfolgreich sind.

»You'll always miss 100 % of the shots you don't take.«

Wayne Gretzky

»You can't create wealth
unless you are willing to
share it.«
Fortune Magazine

- **Distribute** – Entrepreneure teilen Verantwortung und Eigentumsverhältnisse mit den Angestellten, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind.

2.4.4 Die »Sieben W« der Gründungsplanung

Ob Sie die Gründung eines Unternehmens planen, gerade an einem Businessplan schreiben oder Ihre Firma bereits gegründet haben – Sie sollten immer die »Sieben W« im Auge behalten und ständig verifizieren:

- **Was?** – Was ist das Hauptziel des Unternehmens? Um diese Frage vollständig beantworten zu können, sollten Sie das Produkt oder die Dienstleistung so präzise wie möglich spezifizieren.
- **Warum?** – Warum gründen wir das Unternehmen? Um unabhängig zu sein, eine Existenz zu schaffen, Spaß bei der Umsetzung unserer eigenen Idee zu haben, bekannt zu werden, Anerkennung zu erlangen, das Marktpotenzial zu erschließen oder um die Gesellschaft auf neue Bahnen zu bringen? Machen Sie sich Ihre Ziele bewusst!
- **Wer?** – Das Gründerteam ist entscheidend. Definieren Sie genau, wer wofür verantwortlich ist. Machen Sie nicht alles selbst, sondern delegieren Sie bestimmte Aufgaben. Vergessen Sie aber nie, dass ein echter Entrepreneur sich nicht vor Aufgaben scheuen oder endlos auf Mitstreiter warten sollte. Jeder im Gründerteam muss sich voll verantwortlich fühlen und die Entwicklung der Firma vorantreiben.
- **Wo?** – Die Entscheidung, an welchem Standort, in welcher Stadt, zu Hause, im Büro oder in der Garage, die Firma entstehen soll, ist in vielen Fällen sehr wichtig und kann strategische Bedeutung erlangen. Für manche Geschäftsvorhaben spielt sie dagegen eine untergeordnete Rolle. Welche Geschäftsräume sich für Ihre Gründung eignen, ist abhängig vom Vorhaben und natürlich von den verfügbaren Finanzmitteln.
- **Wann?** – Bei der Planung sollten Sie zentrale Meilensteine realistisch einschätzen und kritische Fristen bestimmen. Mit dem anlauenden operativen Geschäft kommen zudem viele organisatorische Details auf Sie zu, die Sie nicht unterschätzen sollten: Mietvertrag und Telefonanschlüsse, Mitarbeitersuche, Arbeitsverträge, Bankverbindungen, Anträge für Förderungen, Termine beim Steuerberater, Rechtsanwalt oder Patentamt – effektives Zeitmanagement, straffe Organisation sowie geeignete Priorisierung und Selektion der Aufgaben sind wichtig, um die Fülle der anstehenden Erfordernisse fristgerecht zu bewältigen.
- **Wie?** – Ohne genau festzulegen, wie die Umsetzung erfolgt, werden Sie kaum planen können. Definieren Sie gründlich die Umsetzungsprozesse von der Entwicklung bis zur Lieferung Ihres Produkts bzw.

Ihrer Dienstleistung. Marketing, Gewährleistungen und Kundensupport sind dabei wichtige Punkte, die Sie in Ihren Umsetzungsplänen spezifizieren sollten.

- **Wie viel?** Und schließlich noch eine entscheidende Frage: Wie viel wird das alles kosten? Stückzahlen und Preise der Produkte, Kosten für Zusatzdienste und Garantieleistungen sowie Personalbedarf und -kosten sollten Sie in etwa abschätzen können – und ob Ihr Geschäftsvorhaben damit finanziell tragfähig sein wird.

Wenn Sie diese sieben Fragen beantworten können, sind Sie dem Erfolg einen wesentlichen Schritt näher gekommen.

2.4.5 Die sieben Spielregeln für Existenzgründer

Viele Existenzgründer-Handbücher warten mit Regelwerken auf, die Existenzgründer bei ihrem Vorhaben beherzigen sollen. Das »Existenzgründer Buch« [38], das mit vielen allgemeinen Tipps vor allem Mut zur Existenzgründung machen soll, fokussiert besonders plakativ »Sieben Spielregeln für Existenzgründer«. Wir geben sie stellvertretend im Folgenden mit jeweils kurzen Kommentaren bezogen auf technologieorientierte Gründungen wieder:

1. **»Machen! Machen! Machen!«** – Probleme in Angriff nehmen und Handeln. Dabei auf Beratung setzen.

Die meisten jungen Menschen trauen sich den Weg einer Existenzgründung nicht zu. Für diese ist es richtig, sie zum Handeln zu motivieren statt zu endloser Vorsicht. Dabei Beratung einzuholen mag sicher bei Steuerberatung zutreffen. Doch für das Kerngeschäft zählt die Kompetenz des Gründers – dies gilt insbesondere für Hightech-Gründungen. Gerade bei strategischen Entscheidungen muss er zwischen dem abwägen, was Berater empfehlen. Nicht selten mussten Entrepreneurere genau entgegengesetzt aller Beratung handeln, um erfolgreich zu sein. Ebenso sind zahlreiche Start-ups trotz oder gerade wegen wohlgemeinter Beratung in die »Analysten-Falle« getappt.

Verschiedene Wege vom »Macher« bis zum »Denker«, wir unterscheiden sie plakativ als die drei »A«-Gründertypen, können erfolgreich sein. Die gesunde Mischung »von allem ein bisschen« könnte am vielversprechendsten sein:

- **Ameise:** Manche Entrepreneurere gelangen über harten Einsatz und Arbeit zum Ziel.
- **Adler:** Andere sind einfach genial, schweben durch die Lüfte, während sich die Konkurrenz am Boden abrackert – nicht selten, ohne präzise zu wissen warum, sondern geleitet von ihrer Intuition.

»Wer wagt, selbst zu denken, der wird auch selbst handeln.«

Bettina von Arnim

Die drei »A« zwischen »Macher« und »Denker«

■ **Akademiker:** Der analytische Ansatz mag oft vielversprechend sein. Die Vergangenheit hat aber auch gezeigt, dass für unternehmerischen Erfolg eine gesunde Praxisorientierung ausschlaggebend ist und der »Denker« nicht unbedingt dem »Try-and-Error-Macher« überlegen ist.

2. **»Nur der Kunde zählt«** – Marktorientierte Existenzgründung mit Kunden im Mittelpunkt.

*Hightech-Marketing im
Informationszeitalter*

Gerade bei Technologiegründungen wird, mit übertriebenem Fokus auf die Technik, die Marktorientierung leicht vernachlässigt. Andererseits hat die New Economy dieser Regel folgend oft Luft in Marketingblasen gepumpt, die der dahinter liegenden Produktqualität dann zum Atmen fehlte. Das richtige Maß ist also auch hier entscheidend.

Hightech-Marketing im Informationszeitalter unterscheidet sich allerdings genauso von der Flugblätter-Aktion des neu eröffneten China-Imbisses wie vom Werbespot auf RTL zwischen 17 und 19 Uhr für die neue Kinderzahnpaste. Stattdessen gilt es, Inhalte und Zugang zu Kundengruppen (Content, Technology und Community) in einem Geschäftskonzept von vornherein zu kombinieren und technologieunterstützte neue Marketingmöglichkeiten für Individualisierung, Pricing, Placement, Segmentierung und Reaktionsanalyse zum eigenen Wettbewerbsvorteil einzusetzen. Dabei geht der Trend zu einer Verschmelzung von Online- und Offline-Marketinginstrumenten.

3. **»Keine halben Sachen«** – Von Anfang an professionell und mit ganzer Kraft.

Alles auf eine Karte

Einerseits zeugen Beispiele wie Ebay oder Yahoo davon, wie aus einem Hobby eine professionelle Geschäftsidee wurde. Im Hightechbereich ist es durchaus üblich, dass man erst im Nachhinein das Potenzial einer Geschäftsmöglichkeit erkennt und professionell ausgestaltet. Andererseits, wenn eine »Barrier to Entry« übersprungen werden muss und kritische Mengen an Kunden oder Produkten über den Geschäftserfolg entscheiden, kann der Erfolg nur eintreten, wenn man – nach reiflicher Überlegung – alles auf eine Karte setzt.

4. **»Wissen, wohin die Reise geht«** – Planung, Vision und Strategie leiten die Gründung.

Im Technologiebereich waren viele Businesspläne bereits nach der Anlaufphase überholt. Dennoch hilft die Planung, das Geschäftsmodell zu verbessern, aus – ein Prozess, der oft erst durch viele Rückschläge und Rückschlüsse zu einem tragfähigen Geschäftskonzept führt.

5. »**Abhängigkeit? Nein danke**« – Keine Abhängigkeit durch (Fremd-)Finanzierung. Nur Freiheit setzt unternehmerische Energie frei.

Fremdkapital und der Druck seriöser Bankfinanzierung gefährden die Experimentierfreudigkeit. Wagniskapital ist risikofreudiger, erwartet aber oft unerfüllbare Renditen. Einerseits hat Venture Capital die Möglichkeiten gerade für Hightech-Gründungen potenziert. Andererseits sind viele Internet-Startups durch den Druck der Investoren und Analysten zu völlig übertriebenem Wachstum gedrängt worden. Doch trotz gestiegener Ausfallraten VC-finanzierter Gründungen bleibt Wagniskapital und die damit einhergehende Beratung eher ein Stabilisierungs- und Erfolgsfaktor. Letzten Endes muss der Gründer individuell zwischen Unabhängigkeit und Unterstützung abwägen.

*Zwischen Unabhängigkeit
und Unterstützung*

6. »**Einfach und überlegen**« – Effizienter Pragmatismus vor ressourcenfressendem Perfektionismus.

Gerade Technikfreaks tendieren oft zu komplizierten Lösungen. Verstehen Ihre Tante, die Bäckerin oder der Automechaniker Ihr Geschäftskonzept? Würden sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung kaufen? Wenn nicht, steckt ziemlich wahrscheinlich der Wurm entweder in Ihrer Erklärung oder in Ihrem Geschäftskonzept. Dieser »Proof of Concept« schlägt nicht selten hochgestochene Analysen. Schließlich sollte man auch wegen der »80:20-Regel« einen Bogen um komplexe Lösungen machen, wenn es auch einfacher geht: 80 % des Aufwands stecken in den letzten 20 % einer perfektionistischen Lösung. Charles De Gaulle formulierte dazu: »Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen zu treffen, als ständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals gibt.«

*»Das Größte und
Wunderbarste ist das
Einfachste.«*

Walter Rathenau

7. »**Volle Kraft voraus**« – Willenskraft und Einsatz als Schlüssel zum Erfolg.

Nahezu alle besonders erfolgreichen, innovativen Unternehmen hatten einen herausragenden Entrepreneur. Sein Einsatz, seine Ausstrahlung und seine Visionen waren erfolgsentscheidend. Anders als bei den meisten konventionellen wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen, die sachliche Faktoren eines Geschäftskonzepts isoliert betrachten, wird im Entrepreneurship vor allem die Person des Entrepreneurs als Schlüssel zum Erfolg gesehen – und durch die Praxis vielfach bestätigt.

*Der Entrepreneur im
Mittelpunkt des
Entrepreneurship*

2.4.6 Die sieben Schritte der Existenzgründung

Der Versuch, Existenzgründung chronologisch zu strukturieren, mündet meist in ein Äquivalent zu den ebenfalls aus [38] stammenden »Sieben Schritten der Existenzgründung«:

Chronologie der Existenzgründung

1. Geschäftsidee
2. Marktanalyse
3. Zukunftskonzept
4. »Drumherum«
5. Finanzen
6. Gründung
7. Marketing

Nicht immer lassen sich die Schritte sequenziell abgrenzen. So kann und sollte die Vermarktung entscheidendes Element der Geschäftsidee sein. Beispielsweise könnte ein Printservice für Digitalfotos in Zusammenarbeit mit dem Hersteller von Digitalkameras direkt über die Kamera-Software Zugang zum Kunden erhalten. Alle Schritte von der Entwicklung über Finanzierung bis zum Marketing werden von diesem Konzept betroffen sein. In der Theorie unbeliebt, aber in der Praxis verbreitet sind auch Gründungen, die ihre anfängliche Geschäftsidee so stark verändern müssen, dass vom Ursprungskonzept kaum etwas übrig bleibt. Trotzdem liefern diese sieben Schritte einen Rahmen, den man so oder ähnlich in der Literatur zur Existenzgründung überwiegend findet.

2.4.7 Die TIMS-Prinzipien des Businessplans

Wenn potenzielle Investoren einen Businessplan bewerten, gehen sie nach bestimmten Kriterien vor. Dabei hilft vereinfachend das TIMS-Prinzip, das die Kriterien nach ihrer Wichtigkeit aufführt:

T eam
I dee
M arktpotenzial
S trategie

Der Investoren-Blick auf den Businessplan

Als Erstes werden Investoren in der Regel das Team einordnen, erst danach die Idee. Dabei geht man davon aus, dass ein gutes Team die Idee weiterentwickeln wird, die zum Gründungszeitpunkt meist erst Entwurfscharakter hat. Das Team ist zu diesem Zeitpunkt das wichtigste Kapital des Gründungsvorhabens. Neben dem überzeugenden Team und der aussichtsreichen Idee interessiert, wie viel Geld in dem Vorhaben potenziell steckt. In einem lukrativen, wachsenden Markt, bei plausiblen Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten, wird

sich ein gutes Team mit einer guten Idee dann mit hoher Wahrscheinlichkeit seinen Marktanteil sichern. Dazu ist schließlich die richtige Umsetzungsstrategie maßgeblich.

2.4.8 Die »Zehn F« für Start-ups

Wie sollte ein Start-up-Unternehmen beschaffen sein? Ähnlich, wie schon die »Zehn D« die Person des Gründers charakterisierten, liefern die »Zehn F« aus [5] eine Richtlinie für die Beschaffenheit des Unternehmens:

- **Founders** – Jedes Start-up-Unternehmen muss einen erstklassigen Entrepreneur haben.
- **Focussed** – Start-ups sollten sich auf Nischenmärkte fokussieren. Sie spezialisieren sich.
- **Fast** – Sie treffen Entscheidungen schnell und setzen sie unverzüglich um.
- **Flexible** – Sie bleiben aufgeschlossen gegenüber Neuerungen und reagieren auf Veränderungen.
- **Forever Innovators** – Sie sind unermüdliche Innovatoren.
- **Flat** – Sie haben so wenige Management-Hierarchieebenen wie möglich.
- **Frugal** – Durch geringen Overhead (Verwaltungsaufwand) und hohe Produktivität halten sie die Kosten niedrig.
- **Friendly** – Sie sind freundlich zu ihren Kunden, Zulieferern und Mitarbeitern.
- **Fun** – Die Arbeit in einem Start-up soll Spaß bereiten.
- **Fanatic** – Hingabe an die Aufgabe.

*»Ein freundliches Wort
kostet nichts und ist doch das
schönste aller Geschenke.«
Daphne du Maurier*

Die Prinzipien und goldenen Regeln dieses Kapitels sind der »Common Sense« des Entrepreneurship. An ihnen können sich Gründer grob orientieren. Daneben ist Entrepreneurship aber vor allem geprägt durch Kreativität und Einmaligkeit. Für neue Märkte oder Technologien gelten immer wieder neue Konstellationen. Zudem sind es in der Praxis oft zunächst als Kleinigkeiten eingeschätzte Ereignisse oder Voraussetzungen, die zu ausgewachsenen Firmenimperien führen. Wie Schlüsselemente zu erkennen, zu nutzen und zum Erfolg zu führen sind, lässt sich nur bedingt durch Regeln oder Prinzipien ausdrücken. Erfahrung muss hinzukommen, um ein umfassendes unternehmerisches Gefühl entstehen zu lassen. Nachfolgende exemplarische Geschichten herausragender Unternehmensgründungen verdeutlichen, warum Entrepreneurship oft eher »Kunst« als »Wissenschaft« ist.

*Entrepreneurship
zwischen Kunst und
Wissenschaft*