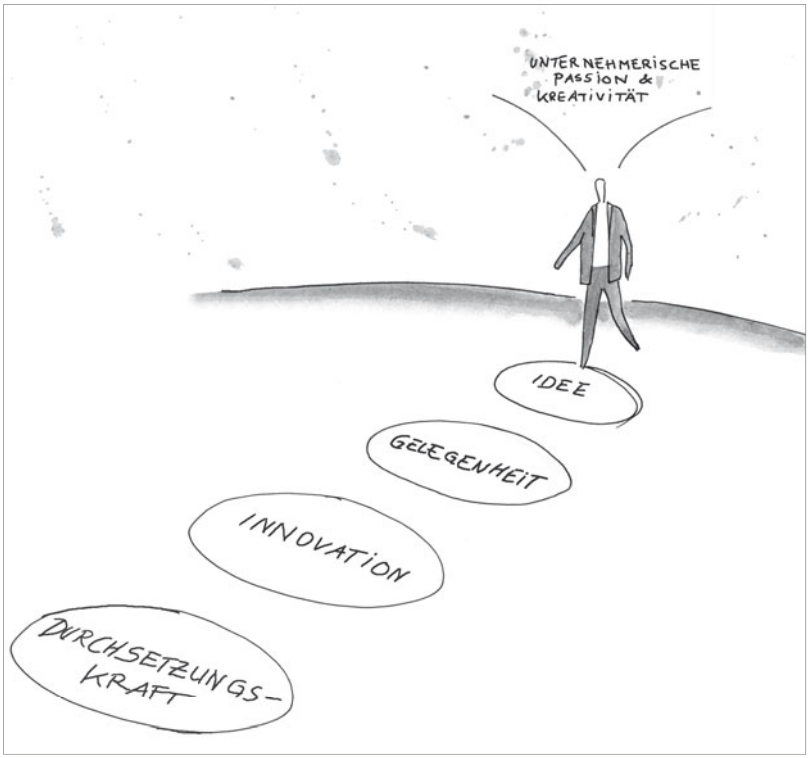
2 Die Gründung: Von der Kunst, ins Glück zu stolpern

„Der Ausgangspunkt für die großartigsten Unternehmungen liegt oft in kaum wahrnehmbaren Gelegenheiten."

Demosthenes

„Die beste Möglichkeit, die Zukunft vorherzusagen, ist sie zu erschaffen."

Peter F. Drucker



W. Zimmermann, *Unternehmer sind Verrückte,*
DOI 10.1007/978-3-8349-4627-0_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Ein erfolgreicher Gründer beginnt mit einer guten Idee, betreibt Marktforschung, stellt einen Businessplan auf und arbeitet diesen dann Schritt für Schritt ab. So oder so ähnlich steht es in den Existenzgründerbroschüren. Doch stimmt diese Vorgehensweise mit der Realität überein?

Tatsächlich stellt die Analyse erfolgreicher Gründerkarrieren dieses Bild häufig auf den Kopf: Viele Gründer zeichnen sich dadurch aus, dass sie situativ Chancen wahrnehmen, eine vage Ahnung vom Ganzen entwickeln – und entschlossen mit der Umsetzung beginnen. Der Weg zum Erfolg ähnelt einem fragmentierten Stolperprozess.

Natürlich muss man differenzieren. Auf das Gros der Gründer, die ebenfalls ein erfolgreiches Geschäft aufbauen, trifft dieses Hineinstolpern nicht zu. Routineunternehmer und Arbitrageure, die eine vorhandene Idee nachahmen oder Preisdifferenzen ausnutzen, bewegen sich auf berechenbarem Terrain. Der Lizenznehmer, der im Franchisesystem Vorgedachtes realisiert, folgt sogar einem exakt vorgegebenen Plan. Hier gestaltet sich der Gründungsprozess vorhersehbar: Ein anderer hat etwas vorgedacht, und man reiht sich ein.

Doch gerade beim Innovator, der wirklich Neues in die Welt setzt, ist auch der Weg neu. Im Unterschied zu den anderen bewegt er sich in unbekannten Gefilden. Das Neue, dessen Beschaffenheit ja noch unbekannt ist, erweist sich als nicht analysierbar. Damit versagen die klassischen Instrumente, um Kundenbedürfnisse zu eruieren, die Wettbewerbssituation festzustellen und Differenzierungspotenziale zu ermitteln. Ein seriöser Businessplan lässt sich unter diesen Umständen nicht aufstellen.

Der Blick auf den Innovator zeigt ein radikal anderes Gründerbild, als es gemeinhin bekannt ist. Die einschlägigen Ziel- und Maßnahmenpläne sind nicht sein Kompass; einen Businessplan benötigt er, um seine Kapitalgeber zu überzeugen – nicht jedoch für die eigene Orientierung. Hier sollte man akzeptieren, was empirisch tatsächlich passiert, anstatt sich den Blick von einer betriebswirtschaftlichen Theorie verstellen zu lassen, die dem Gründer vorschreiben möchte, erst Analyse und Planung zu machen.

Die innovativen Gründer mögen zwar statistisch in der Minderzahl sein, aufgrund ihrer Bedeutung lohnt es sich jedoch, ihre Vorgehensweise eingehender zu studieren. Die meisten großen technischen Basisinnovationen

stammen von ihnen, nur wenige kommen aus Großunternehmen. Wie Jochen Röpke feststellt, wurden nahezu alle radikalen Innovationen von neuen Unternehmen im Markt eingeführt.[13]

2.1 Unternehmer, die in ihr Glück stolpern

Unternehmer, die in ihr Glück stolpern – ohne ausgereifte Idee, ohne Businessplan. Legt man dieses Raster an erfolgreiche Gründungen an, passt es erstaunlich oft. Drei Beispiele.

2.1.1 Planlos zum Erfolg

Santa Clara Valley, Kalifornien, Sommer 1938. Zwei junge Ingenieure, Bill Hewlett und Dave Packard, treffen sich, um über die Gründung eines neuen Unternehmens zu sprechen. Sie verfügen kaum über geschäftliche Erfahrung und haben noch keine genaue Vorstellung von dem, was das Unternehmen herstellen soll. Sie wissen nur, dass sie gemeinsam ein Unternehmen ins Leben rufen wollen, das auf dem weiten Feld der Elektrotechnik tätig ist. Sie erwägen eine breite Palette vielversprechender Anfangsprodukte, eine brillante Kernidee kommt ihnen jedoch nicht.

So schildern die amerikanischen Autoren James Collins und Jerry Perras den unspektakulären Beginn des Weltunternehmens Hewlett-Packard. Festzuhalten bleibt: Bill Hewlett und Dave Packard beschlossen, zuerst ein Unternehmen zu gründen und sich anschließend zu überlegen, was sie herstellen wollten. Sie nahmen die Dinge einfach in Angriff – und brachten improvisierte Produkte auf den Markt. Das Unternehmen hielt sich knapp ein Jahr lang nur mit Mühen über Wasser, bis es sein erstes großes Geschäft machte: den Verkauf von acht Audiooszillatoren an Walt Disney.

[13] Röpke, Der lernende Unternehmer, S. 56

Szenenwechsel – nach Bad Homburg, direkt vor die Haustür, 1976. Es ist die Zeit der Ölkrise, das Umweltbewusstsein erwacht, immer mehr Menschen wollen sich gesund ernähren, gesund pflegen, gesund leben. Der Anstoß für Heinz Hess, unternehmerisch tätig zu werden, ist die Geburt seines Sohnes: Das Kind soll gesund aufwachsen, vor allem eine natürliche, giftfreie Kleidung tragen. „Bekleidung für den Sohn" ist sein Ziel. Heinz Hess sucht nach den wenigen Lieferanten, die reine Naturfasern verarbeiten und stellt ein kleines Sortiment an Baby- und Kinderkleidung zusammen.

Nun kommt er auf die Idee, dieses Sortiment allen Eltern zugänglich zu machen. Zusammen mit seiner Frau gründet er einen Versand für Naturtextilien – die Geburtsstunde des Versandhauses Hess Natur. Die ersten Pakete werden im Keller des kleinen Einfamilienhauses gepackt. Hier treffen sich Freunde, um gemeinsam beim Adressieren der Kataloge zu helfen, hier werden die ersten Rechnungen geschrieben. Der Bedarf steigt, ebenso die Einkaufsmengen. Mehr und mehr fügen sich die Lieferanten den strengen ökologischen Vorgaben der jungen Firma. Eine Erfolgsstory nimmt ihren Lauf – zwar nicht als Milliarden-Unternehmen, aber als profilierter Marktführer in der Nische.

Auch hier: kein Businessplan, keine Marktforschung, auch keine Vorstellung, wie sich das Geschäft entwickeln würde. Das Startkapital hatte der Gründer zusammengekratzt, die Räume waren der eigene Keller, die Mitarbeiter seine Frau und Freunde. So hangelte sich Heinz Hess von Entscheidung zu Entscheidung, bis die Nachfrage anstieg und die Organisation Gestalt annahm. Heute gilt er als einer der Öko-Pioniere in Deutschland, das Versandhaus Hess Natur ist Marktführer auf dem Naturtextilmarkt im deutschsprachigen Raum.

New York, Wall Street, 1994. Jeffrey T. Bezos, angestellt bei einer Unternehmensberatung, liest einen Artikel über die ungeheuren Wachstumsraten im Internet. Als er dann zufällig darauf stößt, dass Buchkataloge in digitaler Form vorliegen, sieht er seine Chance gekommen. Er entschließt sich, Buchhändler zu werden.

Vom Buchhandel hat Bezos wenig Ahnung. Dennoch kündigt er seinen Job, räumt seine Wohnung in New York und bricht zusammen mit seiner Frau in ein neues Leben auf. Er strebt seinem Ziel zu, ohne die genaue

Adresse zu kennen. Während der Fahrt fällt dann die Entscheidung für den Firmensitz: Es ist Seattle. Der angehende Buchhändler mietet sich ein Haus und startet einen Online-Buchhandel. Die Geburtsstunde von Amazon. Die ersten Bücher verkauft Bezos an Freunde und Verwandte. Zur Motivation lässt er einen Klingelton installieren, der bei jedem verkauften Buch ertönt. Groß ist die Freude, als zum ersten Mal nicht ein Familienmitglied, sondern ein Fremder bestellt.

Auch hier wieder: Kein Businessplan, keine klare Vorstellung, wie das Geschäft laufen würde, völlig unklar, welche Mitstreiter er gewinnen würde. Jeffrey T. Bezos setzte sich in den Wagen und fuhr gen Westen ...

2.1.2 Die Eigenarten des innovativen Gründers

Lassen wir diese Gründerhistorien Revue passieren, fällt eines auf: Bei aller Ungewissheit besteht doch eine Ahnung, eine vage Vorstellung von einer Chance oder einer Idee, die ein hohes Potenzial birgt. Dann setzt eine Art Erstversuch an, das heißt der Gründer unternimmt erste Schritte und kontaktiert mögliche Kunden. Er begibt sich in enge Tuchfühlung zum Markt, um festzustellen, was die erste Idee taugt. Es beginnt ein iterativer Prozess, den der Unternehmer immer weiter vorantreibt.

Noch einige weitere Gemeinsamkeiten lassen sich festhalten, wenn man den innovativen Gründern über die Schulter schaut:

- Sie folgen keinem Businessplan, den halten sie für überflüssig. Wenn sie dennoch einen erstellen, dann nur als Mittel zum Zweck: um Akzeptanz bei Kapitalgebern zu finden und den notwendigen Kredit bei der Bank zu erhalten.
- Der erfolgreiche Gründer ist kein Heroe. Erst Jahre später, wenn der Erfolg eingetreten ist, wird die Gründung als große Tat eines genialen Unternehmers gefeiert. Zum Zeitpunkt der Gründung bewegt sich der Unternehmer auf sehr unsicherem Terrain. Erst hinterher, wenn der Erfolg eintritt, kommt die Interpretation und die Zuschreibung des Umfeldes, ihn als Heroen zu betrachten.
- Am Anfang steht meist auch keine große Idee, bestenfalls eine vage Ahnung von Etwas, das funktionieren könnte. Manche Unternehmer

starten auch ganz ohne spezifische Idee. Auch hier gilt wieder: Der große Unternehmer, der für seine geniale Idee bewundert wird, entsteht hinterher, wenn der Erfolg eingetreten ist und er nach seiner Story gefragt wird.

Eine „große Idee" wird von Kapitalgebern geschätzt, auch in der Presse oder bei Businesswettbewerben wird sie hoch gehandelt. Dem Gründer selbst weisen dagegen eher die kleinen Ideen den Weg, die er ganz praktisch und ohne großen Mitteleinsatz realisieren und testen kann. Wenn es aber Ziel und Businessplan nicht sind: Woran orientiert er sich dann, was macht ihn so erfolgreich? Die Antwort findet sich in drei Besonderheiten, die den innovativen Gründer auszeichnen: seine Eigenart, mit der Zukunft umzugehen, seine Fähigkeit, Gelegenheiten wahrzunehmen – und seine durch nichts beirrbare Durchsetzungskraft.

2.2 Erste Besonderheit: Umgang mit der Zukunft

Ein innovativer Gründer steht vor einem besonderen Problem: Wie soll er das Marktpotenzial seiner Produktidee abschätzen und eine auch nur annähernd seriöse Prognose aufstellen, wenn potenzielle Kunden dieses Produkt noch gar nicht kennen? Wahrscheinlich kommt er schnell zu der Einsicht, dass eine Vorhersage darüber, wie in Zukunft etwas ankommen wird, was es heute noch gar nicht gibt, im Grunde nicht möglich ist.

Wer wirklich Neues entwickelt, handelt unter Ungewissheit. Kalkulierbare Risikobedingungen gibt es nicht, somit auch keine Wahrscheinlichkeiten. Und dann lassen sich vernünftigerweise auch keine Pläne aufstellen.

Dieser Gedanke ist eigentlich nicht neu. Frank Knight, der „Risikopionier" der Ökonomie, führte mit seiner Dissertation im Jahr 1921 erstmals die Unterscheidung zwischen Risiko und Ungewissheit ein. Seine Erkenntnis: Während man bei Risiko die möglichen zukünftigen Ereignisse und die Wahrscheinlichkeiten ihres Eintreffens kennt und rechentechnisch erfassen kann, ist das bei Unsicherheit nicht möglich. Knight vertritt die Ansicht, dass wahre unternehmerische Tätigkeit darin besteht, sich mit dem Prob-

lem der Ungewissheit auseinanderzusetzen und in unsicheren Entscheidungssituationen die Konsequenzen der Entscheidungen zu tragen.

Und genau das ist auch die Herausforderung des innovativen Gründers: sich mit dem Problem der Ungewissheit auseinanderzusetzen.

2.2.1 Risiko, Unsicherheit, Ungewissheit

Es kommt also auf den Grad des Neuen an. Es macht einen großen Unterschied, ob ein Unternehmer es mit einem kalkulierbaren Risiko, mit Unsicherheit oder mit Ungewissheit zu tun hat[14]:

- Wer einen Eissalon oder eine Boutique in einer Einkaufsstraße eröffnet, kann anhand der vorhandenen Marktdaten den künftigen Umsatz berechnen. Der Gründer hat es mit einem kalkulierbaren *Risiko* zu tun; er bewegt sich auf dem Feld des Routineunternehmers.
- Anders stellt sich die Situation dar, wenn die Gründung mit *Unsicherheit* behaftet ist. Wer zum Beispiel in einer Branche ein zweites Fachmagazin gründet, kann zwar mit einem bestimmen Leserpotenzial rechnen. Er weiß aber nicht, ob er mit seinem Blatt tatsächlich genügend Leser gewinnen kann. Marktuntersuchungen können zwar durchaus sinnvoll sein, räumen die Unsicherheit jedoch nicht aus.
- Bei *Ungewissheit* sind Prognosen sinnlos. Der Kunde kann sich das Neue nicht vorstellen, er weiß mit der Produktidee noch nichts anzufangen. In diesem Fall ist es unmöglich, die Marktchancen zu kalkulieren. Nachfrage und Märkte existieren noch nicht und sind deshalb auch nicht untersuchbar. Es ist Aufgabe des Gründers, den Mark erst noch zu schaffen.

Die Abstufung von Sicherheit über Risiko und Unsicherheit zur Ungewissheit verdeutlicht Marcus Ambrosch sehr schön am Bild eines Sacks Äpfel[15]. Wenn ein Obsthändler weiß, dass in einem verschlossenen Sack 100 rote

---

[14] vgl. Faschingbauer, Effectuation, S. 5 ff

[15] Ambrosch, Effectuation, S. 31ff

Äpfel gelagert sind, wird er mit *Sicherheit* jedes Mal, wenn er in den Sack greift, einen roten Apfel in Händen halten. Einen Irrtum kann es nicht geben. Etwas anders liegt der Fall, wenn er aufgrund bekannter Marktdaten weiß, dass der Sack 50 faule und 50 rote Äpfel enthält. Immerhin kennt er das *Risiko*, wenn er in den Sack greift. Angenommen, jeder gesunde Apfel bringt ihm einen Euro ein, muss er nun mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent rechnen, dass er einen faulen und damit unverkäuflichen Apfel in der Hand hält. Umsatz und Gewinn lassen sich problemlos planen.

Deutlich schwieriger gestaltet sich die Situation bei *Unsicherheit*: In diesem Fall ist die Verteilung unbekannt, er weiß also nicht, wie viele faule Äpfel der Sack enthält. Der Obsthändler muss nun erst eine Anzahl an Äpfeln ziehen, um sich ein Bild über die Verteilung machen zu können. Er stellt also zunächst eine Art Feld- oder Marktforschung an, um die Situation der Unsicherheit in ein kalkulierbares Risiko zu überführen.

Wieder anders stellt sich die Lage bei *Ungewissheit* dar. Der Obsthändler hat nun keine Ahnung, was sich überhaupt in dem Sack befindet. Es können rote Äpfel sein, die einen Euro einbringen, aber auch Nüsse, Steine oder Scherben. Es ist klar, dass Stichproben in diesem Fall sinnlos sind; die üblichen Instrumente der Marktforschung versagen.

2.2.2 Handeln unter Ungewissheit

Wenn sich ein Gründer im Ungewissen bewegt und deshalb, um es mit Frank Knight auszudrücken, als wahrer Unternehmer tätig wird, muss er vom klassischen Instrumentarium Abschied nehmen. Wie jedoch lässt sich unter Unsicherheit effektiv vorgehen? Hier gelten tatsächlich andere Gesetze. Man kommt ihnen auf die Spur, wenn man sich die aktuelle internationale Entrepreneurforschung ansieht, die sehr stark vom *Effectuation*-Ansatz der US-Professorin Saras D. Sarasvathy geprägt ist. *Effectuation* beschreibt eine Vorgehensweise, die von Unternehmern in Situationen der Ungewissheit angewandt wird.

Die Grundhaltung lässt sich in etwa so beschreiben: Unter Ungewissheit lässt sich nicht sagen, wohin die Reise führt. Trotzdem kann man reisen, um an Plätze zu kommen, die es wert sind, erschlossen zu werden. „Man muss anfangs noch nicht genau wissen, wo man hin will, um ein Vorhaben

starten zu können", stellt der Effectuation-Spezialist Michael Faschingbauer fest. Nach seiner Darstellung handeln Unternehmer in ungewissen Situationen nach vier Prinzipien:

Prinzip der Mittelorientierung. Der Unternehmer beginnt mit den verfügbaren Mitteln. Er startet bei dem, was er an Ressourcen hat, und überlegt, welche Ergebnisse damit erzielt werden können. Dabei fokussiert er sich nicht auf ein bestimmtes Ziel, sondern ist offen für unterschiedliche Ergebnisse. Er achtet auf Veränderungen im gesamten Blickfeld und aktualisiert seinen Zielhorizont laufend auf der Basis neuer Daten.

Prinzip des leistbaren Verlusts. Der Unternehmer orientiert seinen Einsatz am leistbaren Verlust, nicht am erwarteten Ertrag. Er fragt sich: „Was ist mir der Versuch wert?" Ist der Einsatz tragbar, beginnt er zu handeln und entdeckt dabei Dinge, die anderen nicht zugänglich sind. Riskiert wird also nur, was man auch zu verlieren in der Lage und bereit ist. Ergebnis dieser Haltung ist eine Vorgehensweise in kleinen, schnellen Schritten. „Lieber rasch drei einfache Dinge ausprobieren, anstatt lange über den richtigen Weg nachdenken", lautet das Motto. So schafft der Gründer in kleinen Schritten Fakten und kommt bei Ergebnissen an, die andere noch nicht einmal antizipiert haben.

Prinzip der Umstände und Zufälle. Der Unternehmer nutzt Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Gelegenheiten, anstatt sich dagegen abzugrenzen. Er ist in der Lage, aus dem, was ihm unterwegs an Unerwartetem begegnet, etwas Wertvolles zu machen. Er erkennt Gelegenheiten nicht nur, sondern versteht es, aus ihnen etwas zu machen.

Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften. Der Unternehmer trifft Vereinbarungen und bildet Partnerschaften mit denen, die im selben Gebiet unterwegs und mitzumachen bereit sind. Je nachdem, wer an Bord kommt und was derjenige mitbringt, kann das gemeinsame Vorhaben dann auch seine Richtung ändern.

Die vier Prinzipien stimmen gut mit der Handlungsweise innovativer Gründer überein, wie wir sie in der Praxis beobachten können. Die ungewisse Zukunft, in der sich diese Innovatoren bewegen, veranlasst sie offenbar intuitiv, auf eine Art zu denken und zu handeln, die den Strategien und Vorgaben der gängigen Gründerprogramme konträr entgegensteht.

Dennoch lohnt es sich, diesen Aspekt explizit herauszustellen und sich bewusst zu machen, dass feste Pläne in Situationen der Unsicherheit nicht nur versagen, sondern auch Ursache für das Scheitern eines Gründervorhabens sein können. Der Chinese Jack Ma, Gründer der Geschäftsplattform Alibaba, antwortete auf die Frage, welche Fehler seine Konkurrenten gemacht hätten: „Der Hauptfehler war sicher, dass sie nicht schnell genug aus ihren Fehlern gelernt haben. Sie haben ihre Businesspläne auf zwei oder drei Jahre ausgerichtet und sich von ihren Investoren lenken lassen."[16]

Folgendes Dilemma wird deutlich: Erhält ein innovativer Gründer aufgrund eines überzeugenden Businessplans eine Finanzierung, ist er seinen Geldgebern rechenschaftspflichtig. Damit ist er in seiner Freiheit eingeschränkt, sich durch Umstände und Zufälle leiten zu lassen und – wenn es ihm angebracht erscheint – Ziele und Planvorgaben einfach zu ändern. Denn für den Finanzier bedeutet ein Kurswechsel, dass das ursprüngliche Konzept, für das er Geld bereitgestellt hat, gescheitert ist. Es fällt ihm schwer, dem Unternehmer nun ein zweites oder gar drittes Mal zu folgen. Der Gründer steht also vor der Wahl: Soll er seiner Intuition folgen, die Pläne ändern und die Finanzierung gefährden – oder soll er doch lieber am Businessplan festhalten? Die Gefahr ist groß, dass er gegen seine innere Überzeugung die alte Planung weiter verfolgt.

2.3 Zweite Besonderheit: Gelegenheiten wahrnehmen

Im dritten Effectuation-Prinzip, dem der Umstände und Zufälle, ist es schon angeklungen: Ein Unternehmer versteht es, Gelegenheiten wahrzunehmen. Der Philosoph Peter Sloterdijk hat es in einem Vortrag einmal so gesagt: „Wer auf das Prinzip Gelegenheit hört, hat die Hälfte des Weges zum Unternehmer zurückgelegt."

Mit „Gelegenheiten wahrnehmen" ist zweierlei gemeint. Gelegenheiten müssen uns zum einen begegnen. Das hat mit Glück oder Zufall zu tun.

[16] zitiert nach Röpke, Der lernende Unternehmer, S. 303

http://www.springer.com/978-3-8349-4626-3

Unternehmer sind Verrückte
Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können
Zimmermann, W.
2014, XVI, 315 S. 10 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4626-3