

## Günter Faltin

### Entrepreneurship als innovativer Prozess – von Anfangsideen, konzept-kreativen Gründern und der Entrepreneurial Society

Man denkt beim Thema Unternehmensgründung nicht gleich an Peter Drucker. Eher schon an die vielen Ratgeber, die einem erklären, wie man erfolgreich gründet: die passende Rechtsform finden, das Rechnungswesen einrichten, Marketing-, Personal-, Finanzierungsfragen klären und vieles mehr. Und die Gründungsidee? Nicht entscheidend, sagen Berater. Ideen gäbe es wie Sand am Meer – auf die Umsetzung käme es an. Auf die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Kompetenzen, die die Prozesse steuern.

Klinge vernünftig, sei aber falsch, sagt Drucker. Nicht von den **konventionellen** Prozessen ausgehen, die beim Aufbau eines Start-ups anstehen, oder gar den formalen Dingen, die bei der Gründung zu erledigen sind. Sondern von der Innovation her denken. Von den Inhalten her, von der Substanz dessen, warum gegründet werden soll.

Dachte ich selbst denn an Drucker, in meinem eigenen Fachgebiet, dem Entrepreneurship? Nein, habe ich nicht. Natürlich hatte ich von ihm gehört, gelesen. Dem Management-Guru, dem Vordenker, der vieles klarer formuliert, weniger präventios ausgedrückt hat als manche der teuren Beratungsfirmen heute.

*Every great business achievement starts with a small, entrepreneurial idea.* Diesen Satz von Drucker hatte ich aufgeschnappt, weil er mir gefiel. Ja, mit einem Einfall, einer kleinen Idee fängt es an. Einer Anfangsidee sozusagen. Die lässt einen so leicht nicht mehr los,

wenn man Potenzial in ihr sieht. Man recherchiert, arbeitet an der Idee, brütet darüber. Sie wächst, gewinnt an Tiefe und an Umfang. Die Konturen eines Konzepts entstehen. Man verwirft, entwirft neu, erlebt Durchbrüche, Rückschläge, vermeintliche und echte Barrieren. Schiebt Teile des Konzepts hin und her, wie in einem Puzzle, bis sie – irgendwann – zur Passung gebracht werden.

Die Anfangsidee: Kann man Tee nicht viel preiswerter anbieten? **Ein Einfall, eine Vermutung nur, und doch der Auftakt für Größeres.** Tee verlässt die Plantage als Endprodukt. Man muss nicht rösten, mahlen wie bei Kaffee. Keine weiteren Verarbeitungsschritte notwendig. Nur noch verpacken. Warum ist das Produkt dann im Tee-Geschäft so teuer? Teuer machen den Tee die vielen Stufen des Zwischenhandels. Kann man Großhändler, Importeure, Exporteure umgehen? Nicht, wenn man ein großes Sortiment anbietet. Dann bleiben die Einkaufsmengen so klein, dass der Einzelhändler selbst an der Großhandelsstufe nicht vorbeikommt. Also das Sortiment reduzieren. Radikal reduzieren. Mit der Beschränkung auf nur wenige Sorten würden die Einkaufsmengen größer. Ja, am besten wäre es sogar, sich auf eine einzige Sorte zu kaprizieren. Aber wer will denn nur noch eine Sorte Tee trinken? Wahrscheinlich niemand. Also wieder von vorne anfangen. Oder doch nicht? Immerhin würde die Idee der radikalen Beschränkung den Tee viel preiswerter machen. Man hat einen Hebel gefunden, die Sache lässt einen jetzt nicht mehr los. Aber das **Ganze** passt noch nicht zusammen. Neuer Anlauf. Am Einkaufspreis des Tees muss man nicht sparen. Der spielt fast keine Rolle. Teuer macht den Tee ja der Zwischenhandel. Also einen guten Tee einkaufen. Besser noch einen sehr guten. Aber wird man diesem merkwürdigen Unternehmen glauben, dass der Tee gut ist? Schließlich behauptet jeder Händler, sein Produkt sei das beste und preiswerteste.

Allmählich fängt das eigene Umfeld an, einen als etwas sonderbar, ja etwas irre wahrzunehmen. **Aber wenn** man beharrlich genug ist, fügt **sich irgendwann alles** zusammen. „Things fall into

place“ wie das englische Sprichwort treffend ausdrückt. Wie wäre es, wenn man den besten Tee einkauft, den es überhaupt gibt? Als Argument, und als Maßstab. Gibt es einen solchen Tee? Ist er ausreichend bekannt und anerkannt? Wieder geht es in die Recherche. Ergebnis: Die Teeregion Darjeeling, die erste Pflückung nach der Winterpause – der legendäre First Flush. Ein unbestreitbarer Qualitätsmaßstab.

Sieht doch ganz gut aus: Der beste Tee der Welt zu einem unschlagbar niedrigen Preis. Damit müssten doch die Käufer zu überzeugen sein? So, dass die Einkaufsmengen groß genug werden, um direkt im Erzeugerland einzukaufen? Zur Sicherheit lieber noch die handelsüblichen Kleinpackungen durch Großpackungen ersetzen. Also den Kostenvorteil noch ausbauen.

Jetzt kann man nicht mehr ruhig sitzen. Im Geiste sieht man die etablierten Konkurrenten schon zusammenbrechen. Man legt los. „Zarathustra steigt herab vom Berg, glühend und stark wie die Morgensonne, die aus dunklen Bergen kommt“. Man selbst ist völlig überzeugt; für andere sieht das Konzept aber schräg aus, manchmal geradezu idiotisch. Diese Erfahrung haben ich, aber auch die Gründer in meinem Umfeld, immer wieder gemacht. Wer radikal von den Funktionen her denkt, statt sich an den Konventionen zu orientieren, trifft auf Unverständnis. „You are a fool, until your idea becomes a success“ schrieb schon Mark Twain.

Start der Teekampagne 1985. Nur eine einzige Sorte Tee, und die nur in Großpackungen. „Leute, merkt Ihr denn nicht, wie bescheuert der Typ ist“ – so eine Studentin, als ich das Konzept in meiner Lehrveranstaltung vorstellte. Die Fachkollegen drückten sich etwas vornehmer aus. Man wird Außenseiter, wird in die Spinner-Ecke gedeutet. Da ist es gut – für das eigene Selbstbewusstsein, wie auch für die Reputation – wenn man einen großen Bruder zitieren kann, den Guru aller Management-Gurus, der gesagt hat: Am Anfang steht eine kleine Idee.

Das Thema Entrepreneurship kommt bei Drucker nur ein Mal in einem Buchtitel vor: *Innovation and Entrepreneurship*, erschienen 1985. Die Veröffentlichung zählt nicht zu seinen bekanntesten Schriften, eher ein Tipp für Kenner. Aber sie enthält eine Reihe von Einsichten, die quer zum Mainstream der Entrepreneurship-Literatur liegen und für die man auch heute noch streiten muss.

„Herr Professor, es muss doch auch Friseure und Schuhmacher geben, nicht nur Ihre Kreativies.“ Stimmt. Es muss auch Elektriker, Dachdecker und Fliesenleger geben. Der Umstand, dass jemand formal selbständig ist, darf aber nicht das wesentliche gemeinsame Merkmal von Entrepreneurship sein. Drucker hat zwischen dem *small business owner* und dem *entrepreneur* ausdrücklich unterschieden. In der deutschen Gründerberatung werfen wir den kleinen Selbständigen mit dem konzept-kreativen Gründer in einen Topf. So, als verlangten *imitative* Gründungen das gleiche Handwerkszeug wie *innovative*. Der angelsächsische Sprachgebrauch erlaubt eine bessere Zuordnung. Er unterscheidet zwischen *business administration* und *entrepreneurship*. Während der erstere Begriff mehr auf die Organisations- und unternehmensverwaltenden Tätigkeiten abstellt, lenkt der Begriff Entrepreneurship die Aufmerksamkeit auf das Neue, die kreativen, die innovativen Teile einer Gründung. Die imitative Gründung steht naturgemäß unter starkem Konkurrenzdruck. Will sie sich behaupten, muss sie alle Register betriebswirtschaftlicher Effizienz ziehen. Die innovative Gründung steht nicht in gleichem Maß unter Konkurrenzdruck. Die Innovation selbst stellt im Kern den Wettbewerbsvorsprung dar. Daher macht es Sinn, seine Kompetenzen und Ressourcen auf die Innovation zu fokussieren. Doch mit dem Wort Entrepreneurship – ein international längst gebräuchlicher Terminus – tun wir uns hierzulande schwer. Wo aber die präzisen, begrifflichen Unterscheidungen fehlen, kann auch ein differenzierendes Verständnis nur schwer entstehen. In den Begriffs-Eintopf „Unternehmer“ packen wir in schöner Regelmäßigkeit obendrein auch die angestellten Manager.

Und wer bitte, eignet sich zum „Unternehmer“? Sei doch klar, dass sich nicht jeder eigne. Tests müssten her. Die die Eigenschaften abfragen, die man braucht zum „Unternehmertum“ (noch so eine Worthülse, die ins Museum für unpräzise, überholte Begriffe gehört). Ellenbogen, Durchsetzungsvermögen, starkes Profitmotiv, Egozentrik – eine Aufzählung der Eigenschaften ist schnell zur Hand. Die Realität ist aber anders. Es gibt ganze Serien empirischer Untersuchungen, die zum Ergebnis hatten, dass **man keine** typischen Charaktereigenschaften erfolgreicher Unternehmensgründer **herausdestillieren kann**. Es gibt Entrepreneurs aller Couleurs. Wenn überhaupt, entstehen solche Attribute im *Prozess*, also durch die längere, berufliche Auseinandersetzung im Feld des Entrepreneurship. Also nicht auf Selektion setzen und den Entrepreneur als außergewöhnliche, nur selten anzutreffende (oder gar absonderliche) Figur stilisieren. Drucker hat den Klischees, wie sie unser Unternehmerbild begleiten, eine deutliche Absage erteilt. Der Entrepreneur müsse weder ein genialer Kopf sein, noch die große, grandiose Idee mitbringen. *Attitudes and skills can be cultivated*. Der Prozess des Entrepreneurship sei erklärbar und folge bestimmten Prinzipien. Vor allem aber fange er bei der Innovation an. Drucker nennt sieben Quellen, aus denen Innovationen hervorgehen. Er legt Nachdruck darauf, dass Innovation *systematisch* angegangen werden könne – und wie Schumpeter – nicht mit Erfindungen oder Patenten gleichgesetzt werden dürfe. Womit wir wieder bei den Ideen und Konzepten sind.

Manchmal genügt es sogar, Bekanntes in ein neues Feld zu übertragen. Die Gründer von Skype führten dieses Prinzip vor. Das Unternehmen nutzt eine schon seit Jahren bekannte Standardsoftware (VOIP). Die Innovation lag nicht in der Eigenentwicklung eines Produkts, sondern in der bedienungsfreundlichen Ausarbeitung und der Verbesserung von Schnittstellen - gemessen mit dem Maßstab technologischer Neuentwicklung ein vergleichsweise geringer Aufwand. Entscheidend war, dass die Gründer ihre Erfahrung in der Organisation des Transports gro-

ßer Datenmengen beim Betrieb der Internet-Plattform Kazaa übertragen konnten.

Radikalisiert man diesen Gedanken, endet man bei der Komponenten-Idee: ein Unternehmen aus einzelnen Bausteinen zusammensetzen, die es schon gibt. Wir können uns den Entrepreneur dann als Komponisten vorstellen. Er „komponiert“ mit bereits vorhandenen Elementen – in Analogie zu den Noten, den Orchesterinstrumenten – ein neues Werk. Es ist die einfachste Art zu gründen, und das mit bestechenden Vorteilen: Der Gründer kann auf erprobte Teile zurückgreifen, die professionell organisiert sind. Intensive Arbeitsteilung und spezialisierte Dienstleistungen haben das Feld dafür geschaffen. Aus dem Baukasten, der uns zur Verfügung steht, und der täglich an Bauteilen und Varianten noch zunimmt, gilt es, neue Kombinationen zu finden. Die Aufgabe des Gründers besteht **dann** darin, erstens ein Konzept, das aus Komponenten zusammengestellt werden kann, auszudenken, zweitens, die Partner zu finden, die diese Komponenten professionell anbieten und drittens, das Zusammenspiel der Komponenten zu koordinieren und zu kontrollieren. Es sind fast keine Investitionen mehr erforderlich. Kopf schlägt Kapital.

Ein dazu verwandtes Stichwort **ist**: Einfachheit. *Successful innovators*, so Drucker, *start small and, above all, simple*. Ein gar nicht ernst genug zu nehmender Rat. Der sich auf allerhöchste Autorität berufen kann, Leonardos Satz nämlich: *In der Einfachheit liegt die höchste Vollendung*.

Allerdings stehen einfache Ideen meist erst am Ende, nicht am Anfang eines Denkprozesses. Vorausgegangen sind in der Regel endlose Denkschleifen, aus denen sich irgendwann der Kernaspekt herauschälte. Unternehmensideen wie die der Migros des Schweizers Gottlieb Duttweiler, von Aldi oder Ikea, aber auch der Teekampagne, sind Beispiele für im Ergebnis simple, aber lange und konsequent durchdachte Konzepte.

Einfachheit ist ein hilfreiches Prinzip. Die meisten Fehler nach der Gründung entstehen durch nicht bewältigte Komplexität. Kompliziert werden Prozesse von alleine. Die Kunst besteht darin, sie immer wieder möglichst einfach zu halten. Komplexität ist der Feind des Gründers. Dagegen muss er etwas tun. Besonders bei raschem Wachstum multiplizieren sich die Probleme und führen zu typischen Krisen in jungen Unternehmen. Das Sprichwort sagt: *Jeder Schwachkopf kann Dinge kompliziert machen*. Es verlangt mehr Kopf, Dinge so zu durchdenken, dass sie einfach und überschaubar bleiben.

Drucker hat diese Zusammenhänge nachdrücklich betont. Aus einem Interview des manager magazin 4/2002 ("Manager tun mir Leid"):

*mm*: Sind multinationale Konzerne wie DaimlerChrysler überhaupt noch führbar?

*Drucker*: Nein, so wie sie heute organisiert sind, bestimmt nicht....

*mm*: Warum?

*Drucker*: Weil es immer schwieriger und teurer wird, im Unternehmen das Fachwissen verfügbar zu halten, das man braucht, um alle Aufgaben zu bewältigen...

Nichts Kompliziertes funktioniert. Nur simple Dinge funktionieren.

*mm*: Sie provozieren.

*Drucker*: Ich meine das ernst.

Aber noch ein anderer Aspekt, der gesellschaftliche, ist Drucker wichtig. Mit den Worten eines bekannten Rezensenten, Werner Fuchs: „Die jüngsten Ereignisse in der Finanz- und Wirtschaftswelt haben nicht nur das Ansehen der Manager geschmälert,

sondern auch das ihrer Berater. Viele so genannte Vordenker sind verstummt oder damit beschäftigt, ihre eigenen Geschichten und Theorien umzudeuten. Das müsste Peter Drucker nicht, wenn er heute noch lebte.“

Die größte Schwierigkeit sah Drucker im Spagat zwischen den Interessengruppen : *Die Aktienfonds drängen die Firmen, den kurzfristigen Ertrag in die Höhe zu treiben. Gleichzeitig sind die vielen Menschen, die ihre Altersversorgung über Aktien absichern, an einer langfristig ertragreichen Unternehmensentwicklung interessiert. Dieser Zwiespalt zwischen langfristiger Ausrichtung und kurzfristiger Gewinnsteigerung hat das Topmanagement in die Krise gebracht.* Das sind Sätze, die, lange vor der aktuellen Krise formuliert, treffender nicht sein könnten.

Drucker lässt kein gutes Haar an einer Sichtweise, die sich eng nur auf das eigene Unternehmen bezieht. Zunächst mit einem ganz pragmatischen Argument: *Viele Manager leben noch im 19. Jahrhundert, als Neuerungen aus der Firma oder aus der Branche kamen. Heute hingegen sind es im Wesentlichen die Veränderungen um das Unternehmen herum, die die Geschicke der Firma beeinflussen.* Innovationen entstünden nicht nur aus Fortentwicklungen und Patenten innerhalb des eigenen Fachspektrums.

Heute aber kämen in viel stärkerem Maß als früher *gesellschaftliche Entwicklungen* hinzu, die als Ausgangspunkt für Innovationen erkannt werden müssten. Das ist hochaktuell. Auf den Punkt gebracht: Die ausschließliche Orientierung an Umsatz und Profit kann sich zunehmend zur *Hemmschwelle* für unternehmerischen Erfolg entwickeln. Anfang des 21. Jahrhunderts überzeugen erfolgreiche Unternehmen nicht allein durch betriebswirtschaftliche Rationalität, sondern durch zukunftsweisende Ideen und Sensibilität für die Werte der sie umgebenden Gesellschaft. Die Teekampagne wäre *weniger* erfolgreich, würde sie ausschließlich auf den eigenen Unternehmensnutzen setzen. *Ethic pays* ist längst Teil der Managementliteratur. Die These von der *Moralisierung der Märkte* gewinnt an Plausibilität. Muhammad Yunus' Appell an große Konzerne, sich auch für *social business* zu engagieren, trifft

auf offene Ohren, weil den Unternehmensleitungen bewusst wird, dass sie sich nicht nur in ihren Märkten, sondern auch gesellschaftlich positionieren müssen.

Drucker ist der Management-Denker, der die Grenzen der Betriebswirtschaftslehre betont hat - fast könnte man sagen, der die BWL in die Schranken gewiesen hat. Die *entrepreneurial society*, die Drucker als Zukunftsperspektive skizziert, mag noch ein ganzes Stück entfernt sein. Was wir schon heute tun können, ist, das Feld des Unternehmerischen verständlicher, sympathischer und vor allem zugänglicher zu machen. „Entrepreneurship für Viele“ ist im Moment noch eine Vision – aber zum Greifen nahe.

aktualisierte Fassung der Veröffentlichung in:

Weber, Winfried (Hrsg.) 2009:

Peter Drucker - der Mann, der das Management geprägt hat  
Erinnerungen und Ausblick zum 100. Geburtstag

Verlag Sardon, Göttingen