

Springer Reference Wirtschaft

Springer Reference

Günter Faltn *Hrsg.*

Handbuch Entrepreneurship



Springer Gabler

Springer Reference Wirtschaft

Springer Reference Wirtschaft bietet Studierenden, Praktikern und Wissenschaftlern zielführendes Fachwissen in aktueller, kompakter und verständlicher Form. Während traditionelle Handbücher ihre Inhalte bislang gebündelt und statisch in einer Printausgabe präsentiert haben, bietet *Springer Reference Wirtschaft* eine um dynamische Komponenten erweiterte Online-Präsenz: Ständige digitale Verfügbarkeit, frühes Erscheinen neuer Beiträge online first und fortlaufende Erweiterung und Aktualisierung der Inhalte.

Die Werke und Beiträge der Reihe repräsentieren den jeweils aktuellen Stand des Wissens des Faches. Reviewprozesse sichern die Qualität durch die aktive Mitwirkung von namhaften HerausgeberInnen und ausgesuchten AutorInnen.

Springer Reference Wirtschaft wächst kontinuierlich um neue Kapitel und Fachgebiete. Eine Liste aller Reference-Werke bei Springer – auch anderer Fächer – findet sich unter www.springerreference.de

Günter Faltn
Herausgeber

Handbuch Entrepreneurship

mit 68 Abbildungen und 4 Tabellen
Mit einem Geleitwort von Muhammad Yunus

 Springer Gabler

Herausgeber
Günter Faltn
Stiftung Entrepreneurship
Berlin, Deutschland

Springer Reference Wirtschaft
ISBN 978-3-658-04993-5 ISBN 978-3-658-04994-2 (eBook)
ISBN 978-3-658-04995-9 (Bundle)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-04994-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Juliane Wagner, Jennifer Ott

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Preface

Turning Unemployment into Entrepreneurship

Grameen Bank started out with a tiny initiative in the village of Jobra in 1976. In 1983 it became a formal bank. Now in 2017 it has over 8.9 million borrowers. Right from the beginning we paid attention to two things: (1) Borrowers build the habit of savings by putting money every week in a savings account. We encouraged them never to give up this habit; (2) Borrowers should send their children to school. We paid highest attention to the second generation in the families of borrowers.

Since then thousands of students have taken education loan to become graduates, doctors, engineers and professional people. But for most of them there were no jobs. They were very frustrated. At this point we launched another campaign. We started campaigning to redirect their mind from traditional path of hunting for jobs to creating jobs for themselves and others, through entrepreneurship. We invited them to keep repeating to themselves that „we are not job-seekers, we are job-givers.“ We tried to inspire them to create businesses, with Grameen Bank loans, instead of hunting for jobs. We called those who chose that path and took loans from Grameen Bank, as Nobin, or „New Entrepreneurs.“

As the idea of social businesses was catching up by 2013, through various conferences, writings and interviews, I felt we needed a platform where we could bring the entrepreneurs to present their social business designs in front of a group of experienced business executives and social activists, to seek their advice. This would do two things, it would encourage people to come up with social business ideas, and develop this platform as a sounding board for getting the concept of social business more business-ready through its application in concrete situations. Yunus Centre organised the first Design Lab in January, 2013. It went very well. Encouraged by its success we decided to do it every month.

As the Design Lab continued to attract new business plans we thought about inviting the business plans from Nobins of Grameen Bank to link them up with social business investors who would invest in their businesses. It started in slow motion, but within six months it picked up speed. By February, 2017, 14.000 Nobins presented their business plans in the design labs and were approved for investment. More than 13.000 projects are in operation and every month we are adding another 1000 new projects.

New Solution for an Age-Old Problem

When I was promoting credit for the poor women in the early years of Grameen Bank, many experts around the world insisted that credit may work for only very limited number of entrepreneurial poor people. Entrepreneurship is a rare quality in people. It is rarer in poor people, they claimed. To counter that, I came out with a reverse position. The position I took was – all human beings are entrepreneurs, with no exception. Not only did I promote that position, I became a firm believer in it. Microcredit was born out of this firm belief. The current Nobin programme has its roots in the same firm belief.

Social Business may bring a fail-proof new solution for an age-old old problem, i.e. the problem of unemployment. It has application everywhere – poor countries, rich countries, urban areas, rural areas, tribal areas, isolated areas, anywhere. It does not have to be restricted to any particular group. The young, the old, men, women, the literate, the illiterate, all are good candidates for becoming entrepreneurs. All human beings have their basic creative power. That, backed up by social business framework, is all it needs for the success of turning unemployed into entrepreneurs.

Not only would this save people from extreme frustration and the depression of being unemployed, it would also give them a new life, new hope and new mode of enjoyment. Everyone would become an active and productive citizen. In the process it would create a new economy. There would be no wastage of human creativity. It would save people from state dependency.

As the first step in this process we may begin by getting busy with turning unemployment into entrepreneurship to solve the human problems with efforts of their own people. If we succeed in doing it, we can move confidently in the direction of creating a world without unemployment, and without dependence.

The writer is a Nobel Laureate and founder of Grameen Bank.

Muhammad Yunus

Vorwort

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

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

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

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

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

- Entrepreneurship als mehr zu sehen als nur BWL für Gründer.
Dabei sei dahingestellt, ob die Instrumente der BWL, die ja für Großunternehmen und deren Komplexität entwickelt wurden, für die Situation von Gründungen,

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

also kleinen Organisationen, besonders tauglich sind. Für komplexe Zusammenhänge ist BWL von unschätzbarem Wert. Doch was leistet sie in der Situation der Gründung, also noch oft einfachen und überschaubaren Abläufen? Und was tun für Gründer, die nicht betriebswirtschaftlich vorgebildet sind? Kann Gründen mithilfe professioneller Komponenten den Einstieg erleichtern?

- Die emanzipatorische Dimension von Entrepreneurship zu berücksichtigen und den Versuch zu machen, den Zugang zu Entrepreneurship für viel mehr Menschen als bisher zu öffnen.

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

Juni 2017
Berlin

Günter Faltin

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen des Entrepreneurship	1
Entrepreneurship: Problemlagen und Handlungsansätze	3
Günter Faltin	
Teil II Aktuelle Entwicklungen in der Entrepreneurship- Forschung	37
What Is Entrepreneurial Thinking	39
Fritz Fleischmann	
Überlegungen zu Entrepreneurship Research und Entrepreneurship Education	55
Heinz Klandt	
Entrepreneurial Innovation	71
Oliver Gassmann und Fiona Schweitzer	
Effectuation	91
Dietmar Grichnik, Ronny Baierl und Michael Faschingbauer	
Wachstumsschwellen in Gründerunternehmen: Die Pionierkrise	109
Georg Schreyögg	
Rationalität des Entrepreneurs versus Rationalität des Managers	119
Franz Schencking	
Teil III Formen des Entrepreneurship	137
Ecological Entrepreneurship	139
Maritta Koch-Weser	
Cultural Entrepreneurship	155
Jeannette zu Fürstenberg	

Political Entrepreneurship	165
Reza Asghari	
E-Entrepreneurship	181
Tobias Kollmann	
Serial Entrepreneurship	201
Stefanie Kunze	
Teil IV Instrumente des Entrepreneurship	217
Geschäftsdesign – von der Idee zum tragfähigen Geschäftsmodell	219
Patrick Stähler	
Gründen mit Komponenten	247
Günter Faltn	
A Startup Cockpit for the Proof-of-Concept	263
Sven Ripsas, Birte Schaper und Steffen Tröger	
3D-Drucken: Gründungsidee und Werkzeug für Entrepreneure	281
Andreas Gebhardt	
Innovationsmanagement	303
Harald von Kortzfleisch, Björn Höber und Dorothee Zerwas	
Entrepreneurial Finance	319
Ann-Kristin Achleitner und Reiner Braun	
Teil V Rolle und Aufgabenbereich des Entrepreneurs	343
Unternehmerisches Entscheiden	345
Christian D. Schade	
Die deutsche Kultur des Scheiterns und ihre Auswirkungen auf Entrepreneurship	365
Attila von Unruh	
Gründerteams	381
Peter Witt	
Teil VI Gesellschaftspolitische Wirkung von Entrepreneurship	395
Potenzialentfaltung im Entrepreneurship	397
Gerald Hüther	
Entrepreneurship Education	407
Johannes Lindner	

Teil VII Praxisbeispiele	425
Kunst und Entrepreneurship	427
Pietro Morandi	
Orchester? Unternehmen? Oder was?	433
Albert Schmitt	
Die Evangelische Schule Berlin Zentrum (ebsz)	439
Margret Rasfeld	
Dialog im Dunkeln: Ausstellungen als soziale Unternehmen	447
Andreas Heinecke	
Weiterführende Literatur	455

Mitarbeiterverzeichnis

Ann-Kristin Achleitner Lehrstühle für Entrepreneurial Finance, Technische Universität München (TUM), München, Deutschland

Reza Asghari Lehrstuhl für Entrepreneurship der Technischen Universität Braunschweig und der Ostfalia Hochschule, Entrepreneurship Center, Wolfenbüttel, Deutschland

Ronny Baierl SRH-Hochschule Berlin, Dresden, Deutschland

Reiner Braun Lehrstühle für Entrepreneurial Finance, Technische Universität München (TUM), München, Deutschland

Günter Faltn Stiftung Entrepreneurship, Berlin, Deutschland

Michael Faschingbauer Effectuation Intelligence, Graz, Österreich

Fritz Fleischmann Babson College, Wellesley, MA, USA

Oliver Gassmann Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Andreas Gebhardt Fachbereich Maschinenbau und Mechatronik, Fachhochschule Aachen, Aachen, Deutschland

Dietmar Grichnik Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Andreas Heinecke Dialogue Social Enterprise GmbH, Hamburg, Deutschland

Björn Höber Institut für Management, Universität Koblenz-Landau, Koblenz, Deutschland

Gerald Hüther Göttingen, Deutschland

Heinz Klandt EBS Universität für Wirtschaft und Recht, European Business School, Wiesbaden, Deutschland

Maritta Koch-Weser Earth 3000 GmbH, Berlin, Deutschland

Tobias Kollmann Lehrstuhl für E-Business und E-Entrepreneurship, Universität Duisburg-Essen, Essen, Deutschland

Stefanie Kunze Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, Deutschland

Johannes Lindner Fachbereichsleiter Entrepreneurship Education und wertebasierte Wirtschaftsdidaktik der KPH Wien/Krems, Wien, Österreich

Pietro Morandi Institute for Cooperation Research, School of Applied Psychology, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland FHNW, Olten, Schweiz

Margret Rasfeld Schule im Aufbruch, Berlin, Deutschland

Sven Ripsas Berlin, Deutschland

Christian D. Schade Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin, Deutschland

Birte Schaper Berlin, Deutschland

Franz Schencking Hildesheim, Deutschland

Albert Schmitt Die Deutsche Kammerphilharmonie, Bremen, Deutschland

Georg Schreyögg Freie Universität, Berlin, Deutschland

Fiona Schweitzer Fachhochschule Oberösterreich, Innovations- und Produktmanagement, Wels, Österreich

Patrick Stähler Fluidminds GmbH – the business innovator, Zürich, Schweiz

Steffen Tröger BigBoxBerlin 15qm GmbH, Berlin, Deutschland

Harald von Kortzfleisch Institut für Management, Universität Koblenz-Landau, Koblenz, Deutschland

Attila von Unruh Team U – Die Turnaround Berater GmbH, Köln, Deutschland

Peter Witt Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement und Jackstädtzentrum, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

Dorothee Zerwas Institut für Management, Universität Koblenz-Landau, Koblenz, Deutschland

Jeannette zu Fürstenberg Donaueschingen, Deutschland

Teil I

Grundlagen des Entrepreneurship



Entrepreneurship: Problemlagen und Handlungsansätze

Günter Faltin

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Gesellschaftliche Ausgangslage	4
3	Die wirtschaftspolitische Dimension	9
4	Status Quo oder Potenzialentfaltung?	14
5	Mit Komponenten gründen	19
6	„Entrepreneurial Design“ vs. „Geschäftsmodell“	22
7	Proof of Concept (Eine ausführliche Darlegung dieser Thematik finden Sie im Beitrag von Sven Ripsas, Birte Schaper, Steffen Tröger „A Startup Cockpit for the Proof of Concept“ in diesem Handbuch“)	29
8	Ausblick	30
	Literatur	33

Zusammenfassung

Die wachsenden Probleme unserer Zeit sind mit herkömmlichen Mitteln nicht mehr zu lösen. Heute sind Entrepreneurure mit überzeugenden Unternehmenskonzepten gefragt, die eine intelligentere, zukunftsfähige Ökonomie schaffen. Entrepreneurship ist ein hoch komplexes Phänomen: Jeder Mensch ist individuell, jede Situation ist verschieden, jedes Konzept ist anders. Um erfolgreich zu sein, sind der innovative Gehalt des Konzepts (*Entrepreneurial Design*), dessen frühzeitige empirische Überprüfung (*Proof of Concept*) und die Nutzung professioneller Dienstleister (*Gründen mit Komponenten*) entscheidend.

Schlüsselwörter

Entrepreneurial Design · Proof of Concept · Gründen mit Komponenten · Potenzialentfaltung · Konzept-kreative Gründung

G. Faltin (✉)
Stiftung Entrepreneurship, Berlin, Deutschland
E-Mail: faltin@entrepreneurship.de

1 Einleitung

Methoden und Ratgeber, wie man ein Unternehmen gründet, gibt es zuhauf. Kapitalbedarf und Managementkompetenz stehen bei solchen auf praktische Anwendbarkeit zielenden Ratschlägen im Vordergrund. Die Erfordernisse scheinen klar und plausibel. Es macht den Eindruck, es herrsche geradezu Konsens, wie man das Thema Unternehmensgründung anpacken sollte. Doch der Augenschein trügt.

Entrepreneurship lässt sich nicht leicht beschreiben und auch nicht leicht erforschen.

Wie alle komplexen sozialwissenschaftlichen Phänomene entzieht sich das Thema nicht nur der einzelnen fachdisziplinaren Betrachtung, es ist auch in einer Weise facettenreich und unstrukturiert, die die ohnehin schwierige interdisziplinäre Analyse zusätzlich verkompliziert. Was also tun? Wenn man die Wahl hat zwischen *academic rigour and respectability* auf der einen Seite und einer unvoreingenommenen Betrachtung von Entrepreneurship auf der anderen Seite, sollte man sich gerade um der wissenschaftlichen Respektabilität willen für eine vorsichtige, der Komplexität des Phänomens gerecht werdende Vorgehensweise entscheiden. Statt mit mittlerer Gewalt das Phänomen Entrepreneurship den Theorieformaten anzupassen, empfiehlt es sich eher, zunächst Material zu sammeln, dichte Beschreibungen anzufertigen, bevor man zu voreiligen Schlüssen gelangt.

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

Wahrscheinlich ist das Problem grundsätzlicher. Wir alle gehen wie selbstverständlich davon aus, dass wissenschaftliche Theorien als Anleitung für die praktische Anwendung dienen. Funktioniert das? Theorie und Praxis lassen sich nicht verbinden, hält Ralf Dahrendorf dagegen. In einem überzeugenden, aber viel zu wenig beachteten Beitrag zur Problematik des Transfers von Theorie in Praxis argumentiert er, dass die Theorie sich nicht hetzen dürfe, und die Praxis nicht warten könne. Die Klärung von Vorfragen werfe immerwährend neue Fragen auf (Dahrendorf 1998).

2 Gesellschaftliche Ausgangslage

Wenn erstmals die Perspektive, ein Unternehmen zu gründen, auf dem Radar erscheint, stellen viele Menschen die Frage: „Was gibt es denn noch nicht?“ Andere fragen: „Womit lässt sich Geld verdienen?“. Nicht wenige Gründer träumen vom „The Next Big Thing“, der nächsten technologischen Raffinesse. Und wie sie dabei sein können, bei einer so vielversprechenden Perspektive. Nichts gegen den großen Traum. Träumen ist gut. Aber stimmt der Fokus? Setzt er die richtigen Prioritäten?

Unsere Gesellschaft steht vor Bergen von Problemen:

- Klimawandel,
- Rückgang der Artenvielfalt,
- demographische Entwicklung und Altersarmut,

- politische Krisen und Flüchtlingsproblematik,
- Verschärfung der Einkommens- und Vermögensungleichheit,
- Abnahme der landwirtschaftlichen Erträge und der nutzbaren Flächen durch Erosion und Bebauung
- Chemierückstände in Lebensmitteln,
- Belastung durch Feinstaub
- um nur die bekanntesten Problemlagen zu nennen.

Die Aufzählung ließe sich noch deutlich erweitern.

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

„The economic and political crises around the world, and the looming environmental collapse of the planet have led us to question many of the assumptions on which business and business education have rested since World War II, and many people look to entrepreneurship to provide not only new jobs, but also new ideas for the future, and solutions to the world’s most pressing problems.“ (vgl. Fleischmann 2016, „What is Entrepreneurial Thinking“ in diesem Handbuch).

Ist es nicht naheliegend, das Potenzial von Entrepreneurship zur Entschärfung und vielleicht auch in Teilen zur Lösung dieser Probleme zu nutzen? Es ist eine Überlegung, die in den 1990iger Jahren zunächst im Feld des Social Entrepreneurship an Boden gewann. Das Argument lautete: Die für soziale Probleme zuständigen Organisationen scheinen die wachsende Komplexität der Probleme nicht mehr richtig in den Griff zu bekommen. Wir bräuchten Social Entrepreneurs, die mit neuen Ansätzen adäquate Antworten fänden und umsetzen (So die Argumentation von Dees 1998).

Kann man diese Argumentation nicht auch auf Entrepreneurship insgesamt anwenden?

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

2.1 Entrepreneurship als Chance für die Gesellschaft

Auch heute schon ist die Erwartung auf das Lösen von Problemen – offen oder unausgesprochen – in der Programmatik für Entrepreneurship erkennbar: Start-ups wird eine wichtige Rolle für Innovationen zuerkannt. Nicht nur Innovationen ökonomischer Art, sondern gerade auch solchen ökologischer oder sozialer Natur: Mehr Wettbewerb führe zum Aufbrechen verkrusteter Strukturen. Der Strukturwandel fördere die Anpassung an veränderte Bedingungen, reagiere damit auf Problemlagen. Unternehmerisches Denken und Handeln könne Politik ergänzen, könne neue Lösungswege entdecken und umsetzen. Eine Kultur des Unternehmerischen, nicht

nur verstanden als Unternehmensneugründungen, sondern präsent und gelebt in möglichst allen Stufen eines Unternehmens lege kreatives Potenzial frei. Keine *Nine-to-five-Mentalität*, sondern Dialog um den Umgang mit knappen Ressourcen, für intelligente Innovationen, für die bestmögliche Investition, für privaten und gesellschaftlichen Nutzen.

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

Man könnte von *mission-oriented-entrepreneurship* sprechen, wenn wir dieser Richtung einen Namen geben wollen.

Aber noch ein weiterer Aspekt ist bedeutsam.

Entrepreneurship hat auch eine emanzipatorische Dimension.

Entrepreneurship ist mehr als nur Business. Allan Gibb, Doyen der Entrepreneurship-Forschung in Großbritannien, fordert sogar, den Bereich Entrepreneurship gänzlich aus dem, wie er es nennt, *business knowledge context* herauszulösen (vgl. Gibb 2001).

Fritz Fleischmann rät, sich an den Gedanken der Aufklärung zu orientieren: „Enlightenment, with its faith in rationality and education, and its hope that a proper understanding of enlightened self-interest would lead us to create a more humane world [. . .] a world of opportunities for all, in which we could re-invent ourselves to overcome the obstacles put in our way by accidents of birth and fortune, race and gender, location and language. Entrepreneurship broadly defined, [. . .] could be the new way to fulfill the Enlightenment’s promise of economic self-realization, the way to revisit a question so unsatisfactorily addressed by history’s hostile twins of socialism and unfettered market capitalism: how can we create a world in which individual imagination and achievement are recognized and rewarded, while the fruits of such efforts also benefit the many?“ (Fleischmann 2016).

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

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

Etwas Vergleichbares ist im Bereich der Bildung bereits gelungen.

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

Analog lässt sich für Entrepreneurship argumentieren.

Es kann ein Instrument für mehr Chancengleichheit werden und Zugang zu einem Bereich öffnen, der bisher nur einer Elite vorbehalten war. Entrepreneurship als Bürgerrecht.

Muhammad Yunus sah in Micro-Entrepreneurship den entscheidenden Hebel, benachteiligte Bevölkerungsgruppen aus wirtschaftlicher Abhängigkeit und Unterdrückung zu lösen. Yunus argumentiert, dass Bildung allein dafür nicht ausreicht. Mit seinem Programm des Microcredit konnte er zeigen, wie es gelingen kann, ökonomisch benachteiligte Menschen, insbesondere Frauen, erfolgreich in den wirtschaftlichen Prozess einzubeziehen – nicht nur, um ihre ökonomische Situation zu verbessern, sondern auch ihre Stellung in der Gesellschaft zu stärken (vgl. Yunus 2011).

Hernando de Soto konnte zeigen, dass die Armen und Hilfsbedürftigen nicht notwendigerweise Almosenempfänger sein müssen. Der *informelle Sektor*, so sein Begriff, sei im Kern Micro-Entrepreneurship, wenn auch unter bruchhaften Bedingungen. Das Defizit liege nicht etwa in mangelnden unternehmerischen Qualifikationen der Armen, sondern im Zugang zum offiziellen, legalen Sektor der Ökonomie, was in vielen Entwicklungsländern durch korrupte Polizei und Bürokratie und den damit verbundenen hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand für die Legalisierung der Mikro-Unternehmen blockiert werde (vgl. de Soto 1989).

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

2.2 Entrepreneurship als offene Kultur

Zugegeben – es klingt wie eine Utopie. Aktive Mitwirkung auf dem Feld der Ökonomie, verstanden als unternehmerische Partizipation und prinzipiell offen für alle Mitglieder der Gesellschaft. Eine Selbstverständlichkeit eigentlich.

Eine *Entrepreneurial Society*, wenn man es so nennen will, aber nicht im Sinne der Ökonomisierung der Gesellschaft, sondern als Freisetzung des ökonomischen Potenzials, als Freisetzung von Kreativität durch eine breiter gestreute Teilhabe am unternehmerischen Handeln. Jedoch so weit entfernt von der Wirklichkeit, dass es den Rang einer Utopie erreicht.

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

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

2.3 „Ein leerer Sack kann nicht aufrecht stehen“

Bleiben wir bei den Gedanken der Aufklärung.

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

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

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

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

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

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

3 Die wirtschaftspolitische Dimension

In der wirtschaftspolitischen Diskussion herrscht Einigkeit, dass der Neugründung von Unternehmen ein hoher Wert für die ökonomische Entwicklung eines Landes zukommt. Seit die Statistiken zeigen, dass Großunternehmen seit Beginn der 1980er-Jahre kontinuierlich Arbeitskräfte freisetzen (vgl. Albach und Dahremöller 1986, S. 11), setzt die Politik auf Neugründungen, denen die Rolle der Schaffung neuer Arbeitsplätze zugeschrieben wird.

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

„Innovative Gründungen [...] stimulieren den Wettbewerb in den jeweiligen Märkten, forcieren den wirtschaftlichen Strukturwandel und generieren im Erfolgsfall Wachstum und Arbeitsplätze. Für ein hoch industrialisiertes und rohstoffarmes Land wie Deutschland sind sie daher eine der Schlüsselvariablen für internationale Wettbewerbsfähigkeit.“ (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Länderbericht Deutschland, 2005)

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

Leider wird in der Politik, aber auch in Teilen der wissenschaftlichen Literatur der Begriff der innovativen Neugründungen fast ausschließlich auf *technologieorientierte* Gründungen bezogen. Andere Gründungen, etwa solche *konzept-kreativer* Art, die durchaus vergleichbare Produktivitätsfortschritte mit sich bringen können, geraten dabei aus dem Blickfeld. Dass wir dazu neigen, die wirtschaftliche Zukunft in Hightech-Bereichen zu sehen, ist verständlich, weil Deutschland seine Wirtschaftskraft lange Zeit aus industrieller Stärke bezog. Bekanntlich war die Bundesrepublik noch bis in die 70er-Jahre in vielen Bereichen wirtschaftlich und technologisch weltweit führend: Bergbau, Stahlindustrie, Schiffbau, Feinmechanik, Optik, chemische Industrie, Elektroindustrie, Automobil-, Maschinen- und Anlagenbau, um nur die bekannteren zu nennen. Heute aber gibt es leistungsfähige industrielle Forschungs- und Entwicklungszentren auf der ganzen Welt, nicht nur bei uns in Mitteleuropa, den USA und Japan. Sie stehen in intensivem Wettbewerb untereinander. Nur auf Hightech zu setzen ist also, als ob man im Sport alles auf eine einzige Disziplin setzen würde und dabei übersieht, dass man in anderen, weil nicht so umkämpften Bereichen, Medaillen einfacher holen kann. W. Chan Kim und Renée Mauborgne haben diese Überlegung in das Bild vom „blauen“ und „roten“ Ozean gefasst. Die meisten Initiativen würden sich im roten Ozean bewegen, dort, wo bereits sehr viel Konkurrenz herrsche. Sie wären besser aufgehoben in Feldern, so die Autoren, in denen die Präsenz und mit ihr die Konkurrenz deutlich geringer sei (Kim und Mauborgne 2005). Dies ist kein Argument gegen Hightech, sondern der Hinweis darauf, die umfangreichen Chancen in den vielen anderen Bereichen nicht zu übersehen.

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

3.1 Entrepreneurship vs. Unternehmertum

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

Der Begriff Entrepreneurship betont den Aspekt der Innovation, betont Alleinstellungsmerkmale im Gegensatz etwa zu Existenzgründung oder Selbstständigkeit.¹

Entrepreneurship hat in dem französischen Wort „entreprendre“ seinen Ursprung, also „etwas unternehmen“ oder „in die eigenen Hände nehmen“. Für den englischen Begriff gibt es im Deutschen keine wirklich zutreffende Übersetzung.² So sperrig das Wort auch ist, wir kommen an diesem Begriff nicht vorbei. (Es sei denn, wir finden ein

¹Letztere Begriffe, die unternehmerische Tätigkeiten in einem viel breiteren Sinne umfassen, also auch traditionelle Formen wie Betrieb eines Geschäftslokals oder eines Handwerksbetriebs einbeziehen umschreiben in der Regel imitative Gründungen.

²Auch *Gablers neues Wirtschaftslexikon* räumt ein, dass es für den international längst gängigen Begriff des Entrepreneurship im Deutschen kein Äquivalent gibt. Kollmann, Tobias (Hrsg.): *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung 2005*. Gabler, Wiesbaden, vgl. auch Fueglistaller et al. 2012, S. 22.

neues, treffendes und weniger umständliches Wort.) Das liegt daran, dass in dem Begriff „Unternehmertum“, wenn man genau hinsieht, drei völlig unterschiedliche Funktionen stecken, die man nicht in einen Topf werfen sollte:

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

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

Berühmtheit erlangte die Thematik durch Joseph Schumpeter, der im Unternehmer vor allem einen Innovator sah, der mit neuen Konzepten in den Markt eindringt und damit die bereits vorhandenen Unternehmen angreift (Schumpeter 1946). Das Bessere ist der Feind des Bestehenden. Folgerichtig sprach Schumpeter von „*schöpferischer Zerstörung*“.

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

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

3.2 Erfindung vs. Innovation

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

Schumpeter hat daraus eine zentrale Unterscheidung getroffen. Erfindung und Innovation seien zwei grundverschiedene Prozesse. Wenn wir von „Unternehmensgründungen“ sprechen, so Schumpeter, spielten die Innovatoren die Hauptrolle, nicht die Erfinder. Gerade die großen bahnbrechenden Erfindungen seien oft für lange Zeit nicht marktreif, noch mit Fehlern behaftet, scheiterten daher leicht im ersten Anlauf, würden in ihrer Bedeutung nicht erkannt oder vom Publikum nicht akzeptiert. Erfolgreiche Entrepreneur*innen seien daher in aller Regel nicht Erfinder, sondern Innovatoren. Sie griffen auf bereits Existierendes zurück (Schumpeter 1946, S. 25).³

Auch der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Israel M. Kirzner hat diese Beobachtung in den Vordergrund gerückt: „Vorhandenes entdecken“, etwa die Möglichkeiten von Arbitrage zu nutzen, sei die Kerneigenschaft des Entrepreneur*innen (Kirzner 1978). Der Begriff ist nur scheinbar paradox. Etwas ist bereits vorhanden, muss also nicht neu erfunden werden, kann aber dennoch in seiner Bedeutung und seinen Potenzialen neu erkannt und entdeckt werden. Als Paradebeispiel wird hierfür das Telefax angeführt. Es gab die Erfindung seit langem, und sie wurde von ganz anderen Firmen als den Erfindern und denen, die sie zunächst zu vermarkten versuchten, erfolgreich eingeführt.

3.3 Was macht eine Unternehmensgründung erfolgreich?

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

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

Wir sind nicht besser als das MIT. Auch bei uns liegt das Ausmaß des Scheiterns in dieser Größenordnung.

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

Müssen wir die Frage nicht anders stellen?

³Gassmann und Schweitzer weisen auf Beispiele hin, die die Zweiteilung Schumpeters in der Praxis widerlegen würden. Auch im akademischen wüchsen die Teilbereiche Entrepreneurship und Technologie- und Innovationsmanagement zusammen. vgl. Gassmann und Schweitzer 2015 (im Original S. 3).

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

Warum stellt beim Thema *Unternehmensgründung* niemand diese Fragen?

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

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

Viele offene Fragen, wenig Antworten.

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

Wenn Sie über viel Kapital verfügen – wunderbar. Das erleichtert Ihnen natürlich einiges. Sie nehmen rascher Fahrt auf, wenn Geschwindigkeit für Ihr Konzept wichtig ist. Sie können eine teure Werbeagentur buchen und einen Werbefeldzug durchführen. Masse hat auch Gewicht. Die Frage ist nur: Wer von uns hat so umfangreiche Mittel, dass er sie als Kapital für eine Unternehmensgründung einsetzen kann? Also Venture Capital aufnehmen? Aber können und wollen wir das? Selbst wenn, trifft es nicht nur auf wenige Glückliche zu, beschränkt auf technologieorientierte Gründungen? Und ist nicht Vorsicht angebracht? Riskieren wir nicht den Vorteil, unabhängig zu sein, schneller, als uns lieb sein kann.⁴

⁴Siehe hierzu auch den Beitrag von Ann-Kristin Achleitner und Reiner Braun „Entrepreneurial Finance: Ein Überblick“ in diesem Handbuch.

Wenn Sie ein gutes Team haben – vorzüglich.⁵ Manche Beobachter behaupten sogar: „Das Team ist wichtiger als das Konzept.“ Und fast jeder Gründer möchte lieber im Team als allein arbeiten. Teams haben einen *Honeymoon*. Am Anfang scheint alles rosig und vielversprechend. Aber danach? Sprengstoff ist reichlich vorhanden. Das zeitliche Engagement der Teammitglieder variiert, die tatsächlich eingebrachten Beiträge werden unterschiedlich beurteilt. Richtungskämpfe tun sich auf. Persönliche Animositäten werden virulent, Egomanen werden sichtbar. Wer schon öfter in Teams gearbeitet hat, weiß, dass Teams alles andere als immer gute Teamarbeit und Synergien hervorbringen. Und nicht selten in bitteren Zerwürfnissen enden.⁶

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

4 Status Quo oder Potenzialentfaltung?

Was ist unser erkenntnisleitendes Interesse? Wollen wir die vorfindbare Realität, also den Status quo, erforschen und beschreiben?

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

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

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

Wiederum ist die Analogie zum Bildungssystem aufschlussreich. Misst man Schulerfolg, kommt heraus, dass Kinder aus Akademiker-Haushalten deutlich besser abschneiden als Kinder der unteren Bildungsschichten. Hätte man sich mit dieser Feststellung abgefunden, würde man den Status Quo festschreiben. Die Bildungs-

⁵Zum Thema Teamgründung, die Zusammensetzung der Teams und die Voraussetzung für gute Teamarbeit, siehe den Beitrag von Peter Witt „Gründerteams“ in diesem Handbuch.

⁶Plausibel auch die Beobachtung, dass intrinsisch motivierte Teams, die an einer herausfordernden Aufgabe arbeiten, erfolgreicher seien, als Teams, die für Status oder Geld arbeiten würden, vgl. Gassmann und Schweitzer 2015 (im Original S. 9).

politik dagegen versuchte, Wege zu finden, den Zugang zu höherer Bildung und Schulerfolg auch Kindern von Nicht-Akademikern zu ermöglichen.

Auf Entrepreneurship angewandt heißt das: Teilhabe nicht nur für Wenige, sondern offener für viel mehr Menschen. Zugänglich und erfolgversprechend auch für die Vorsichtigen, abwägend Handelnden, sorgfältig Vorbereiteten. Nicht nur für die, die nach dem großen Wagniskapital rufen. Sondern auch für diejenigen, die mit ihrem Kopf mehr Potenzial freisetzen als mit Kapital – so wie Richard Branson, ein hoch erfolgreicher zeitgenössischer Entrepreneur: „Wir hatten kein Geld, also mussten wir kreativ sein.“ (vgl. Branson 1999).

In früheren Zeiten war Kapital zweifellos der Engpass. Heute scheinen die kapitalintensiven Bereiche, wie etwa Pharmaentwicklungen, eher die Ausnahme als die Regel. Für Kohlegewinnung, Stahlwerke oder Textilfabriken brauchte man riesige Kapitalmengen – heute, etwa für Dienstleistungen – sind die Kapitalerfordernisse deutlich geringer.

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

4.1 Der unbegrenzte Rohstoff

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

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

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

Was folgt daraus als Ratschlag für Entrepreneur?

Nutzen wir unseren eigenen Kopf, unsere eigene Kreativität. Es geht um unser Ideenkind. Lassen wir uns von niemandem sagen, wir seien nicht kreativ. Auch nicht von uns selbst.

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

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

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

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

Viele Theoretiker des Entrepreneurship bauen das Argumentationsgebäude des Entrepreneurship auf dem Konzept der *Opportunity Recognition* auf.⁷ Man entdeckt eine Gelegenheit, erkennt die Chance in ihr und mobilisiert Ressourcen, die Gelegenheit zu nutzen. Am besten rasch, bevor andere ebenfalls die Gelegenheit erkennen und handeln. Diese Vorgehensweise, obwohl sie zweifellos ökonomisch Sinn macht, ist jedoch nicht unproblematisch, wenn man die Person des Gründers außer Acht lässt.

Wollen Sie auf unabsehbare Zeit etwas tun, das keinen Sinn für Sie macht und Ihre Lebensgeister mehr betäubt als weckt? Der erfolgreiche *Serial Entrepreneur*

⁷für viele: Bygrave 1994 und Fueglistaller et al. 2012.

Holger Johnson⁸ sagt: „Ich hasse Gelegenheiten.“ Sie verführten dazu, wohldurchdachte Wege zu verlassen, ohne langfristige Perspektiven zu eröffnen. Gelegenheiten seien oft temporäre Phänomene. Sich auf diese Weise selbstständig zu machen sei jedenfalls kein Weg zu mehr selbstbestimmter Arbeit und intrinsischer Motivation.

Es gibt aber noch eine andere Sichtweise auf den Ansatz der *Opportunity Recognition*. Man kann Gelegenheiten auch aktiv schaffen.⁹

„Go for a cause“, sagt Guy Kawasaki in seinem Klassiker „The Art of the Start“ (Kawasaki 2014). Setze dich für ein Anliegen ein. Ob eine solche Betrachtungsweise allerdings zutreffend mit dem Begriff „Gelegenheit“ umschrieben ist, sei dahingestellt. Wichtig scheint mir, dass die Frage der Stimmigkeit zur Person nicht kurzerhand beiseitegeschoben wird. Die große Chance des Entrepreneurship und des Gründers liegt doch gerade darin, sich eine Aufgabe zu wählen, die mit den persönlichen Neigungen und Talenten, aber auch den eigenen Wertvorstellungen im Einklang steht.

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

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

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

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

An der Person des Gründers vorbeizudenken, wäre ein schwerer Fehler. Ja, zugegeben – man macht das beim Entrepreneurship nicht. Es geht doch um den

⁸Seine bekannteste Gründung: die Ebuero AG, ein Bürodienstleister.

⁹Zum sog. Entstehungsansatz vgl. Fueglistaller et al. 2012, S. 62 ff.