

Das Netz weiter werfen - Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns

Günter Faltin

1. Annäherungen

Zunächst: Warum der Begriff "Entrepreneurship" im Titel dieses Buches?

Es gibt im Deutschen kein Wort, das die Bedeutung von Entrepreneurship einigermaßen zutreffend wiedergeben würde. Unternehmertum? Das klingt sehr nach gesetzten Herren im grauen Anzug beim Verbandstreffen der Mittelstandsvereinigung; nicht gerade nach kreativen Ideen und Neuanfang. Unternehmensgeist? Ja, das wäre der richtige Begriff, wenn er denn deutlich machte, daß es um unternehmerische Initiativen geht und um die Gründung und Startphase eines Unternehmens. Bleiben wir also vorerst bei Entrepreneurship. Wir verstehen darunter die Entwicklung einer unternehmerischen Idee und ihre Umsetzung im Markt.

Bleiben wir beim englischen Sprachgebrauch. Es fällt auf, daß dort eine Unterscheidung zwischen *entrepreneurship* und *business administration* gemacht wird. Warum diese Differenzierung? Sie will das innovative Moment und den Neuanfang betonen im Gegensatz zu Unternehmensverwaltung (*administration*). Im Deutschen wird am häufigsten der Begriff Unternehmensführung verwendet, der diese Unterscheidung nicht deutlich macht. Darüber hinaus stößt man in der anglo-amerikanischen Literatur auf eine differenziertere Betrachtung des Unternehmers, die in der deutschen Literatur und auch in der politischen Diskussion nicht vorgenommen wird. "Whereas English speakers identify entrepreneurship with new, small business, the Germans identify it with power and property, which is even more mistaking. The Unternehmer - the literal translation into German of .. entrepreneur - is the person who both owns and runs a business (the English term would be "owner - manager")" (Drucker, 1993, S. 25).

Betrachten wir die Behandlung der Figur des Unternehmers in der Wirtschaftstheorie näher. Eine Überraschung wartet auf uns. Erstaunlicherweise wird der Unternehmer in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie weitgehend ausgeblendet. "Entrepreneurship is an important and, until fairly recently, sadly neglected subject", sagt Mark Casson (1990, S. xiii), den man als Wiederentdecker der Unternehmerfigur bezeichnen könnte.

Vor allem in den USA hat sich in den letzten zehn Jahren eine neue Forschungsrichtung etabliert, die die eigenständige Funktion des Entrepreneurs im Gegensatz zu der des Managers herausarbeitet. Warum wird soviel Nachdruck auf diese Unterscheidung gelegt? Weil eine eigene Qualität vorliegt, etwas Neues. "The essence of entrepreneurship is being different" sagt Casson. Was ist daran so andersartig? Der Manager, so könnte man argumentieren, sucht Absicherung für seine Entscheidungen, muß sich in der Normalität und im Betriebsalltag bewegen, während für erfolgreiches Entrepreneurship genau die gegenteiligen Eigenschaften notwendig sind.

Der Entrepreneur ist auch nicht der Kapitalist, eine Unterscheidung, die schon auf J. B. Say zurückgeht und die von Joseph Schumpeter (zitiert nach der Auflage von 1993, S. 217), dem Klassiker in der wirtschaftswissenschaftlichen Beschäftigung mit Unternehmerverhalten, aufgegriffen wurde. Diese Unterscheidung ist von Bedeutung, da die beiden Funktionen in der Öffentlichkeit, teils aber auch in der Geschichte der Ökonomie, immer wieder wie eine einzige behandelt worden sind. Man kann den Unterschied mit einem aktuellen Bonmot umschreiben: "Der Entrepreneur schafft Arbeitsplätze, der Kapitalist setzt sie frei". Der Entrepreneur hat eine Idee, gründet ein Unternehmen, stellt Leute ein. Der Kapitalist hat Geld, kauft sich in einem Unternehmen ein und versucht, die Verzinsung für sein Kapital zu verbessern. Er rationalisiert oder schließt unproduktive Teile des Unternehmens, setzt damit tendenziell Beschäftigte frei. Auch Schumpeter beschreibt den Entrepreneur aus dem Wunsch, Neues zu erschließen, gewohnte Bahnen zu verlassen und aus den (man höre!) träumerischen Gedanken Wirklichkeit werden zu lassen (a.a.O. S. 125 f.). Bei Schumpeter liegt die Betonung auf der Durchsetzung, nicht auf dem Erfinden. Die Unternehmerfunktion bestehe nicht darin, Erfindungen zu machen, sondern Wissen lebendig werden zu lassen und am Markt einzuführen (a.a.O. S. 128f.). Schumpeter selbst geht davon aus, daß mit der Innovation die bestehenden Strukturen zerstört werden. Er sah die in der Realität zu beobachtenden Märkte als von Oligopolen dominiert. Wettbewerb und damit eine effizientere Ressourcenallokation entstehe erst durch die auf diese Märkte drängenden neuen Unternehmer, die mit ihren Innovationen das bestehende Gleichgewicht am Markt zerstören. Dieser Mechanismus ist als "kreative Zerstörung" in die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion aufgenommen worden.

Auf eine besondere Beziehung zwischen der unternehmerischen Vision und der Person verweist Hans Hinterhuber (1992): die unternehmerischen Ideen seien Ausdruck der eigenen Lebens- und Berufserfahrung. Er spricht sogar vom "Gefühl einer Sendung". Erst dieses Bewußtsein setze die notwendigen Energien frei, um ein Produkt am Markt durchzusetzen. Der Autor nennt mehrere

Beispiele für unternehmerische Ideen, die unsere Gesellschaft mehr als andere prägten, da ihre Entwickler über „eine Idee im Sinne Platons“ verfügten und von einer Art Sendungsbewußtsein beseelt waren: Gottlieb Duttweiler in der Schweiz mit seiner Idee, die überkommenen Handelsstrukturen aufzubrechen und Produkte deutlich billiger gerade den ärmeren Bevölkerungsschichten anbieten zu können, oder Steven Jobs und Stephen Wozniak mit ihrer Vision der Demokratisierung des Computers. Auch interessant der Hinweis, daß die unternehmerische Vision in der Regel "eine Idee von großzügiger, klassischer Einfachheit" sei (a.a.O. S. 44). Dazu gehöre Realitätssinn: Einfälle allein seien noch keine Vision. Realitätssinn heiße, die Dinge wirklich so zu sehen, wie sie sind und nicht, wie sie in den Wünschen sein sollten. Und schließlich die Fähigkeit, sich aus der Realität zurückzuziehen, das "selbstherrliche" Schaffen neuer Voraussetzungen, die die Spielregeln neu definieren. In der amerikanischen Literatur wird letzteres oft beschrieben mit "The entrepreneur has to put the odds in his favour", auch und gerade wenn sich visionäre Unternehmensgründer bei der erstmaligen Präsentation ihrer Idee häufig nicht verständlich machen können.

2. Zur Genese unternehmerischer Ideen

Schumpeter unterschied zwischen "inventions" und "innovations". Die großen Erfindungen sind oft für lange Zeit nicht marktreif, sind noch mit kleinen Fehlern behaftet, scheitern daher leicht im ersten Anlauf, weil sie technisch nicht völlig ausgereift sind, werden in ihrer Bedeutung nicht erkannt oder werden vom Publikum nicht akzeptiert. Erfolgreiche Unternehmer seien daher in aller Regel nicht Erfinder, sondern Innovateure. Sie griffen auf bereits Existierendes zurück.

2.1 „Vorhandenes entdecken“

Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Israel M. Kirzner (1987) hat diese Beobachtung noch radikaler formuliert: "Vorhandenes Entdecken" nennt er die Kerneigenschaft des Entrepreneurs. Der Begriff ist nur scheinbar paradox. Etwas ist bereits vorhanden, muß also nicht neu erfunden werden, kann aber dennoch in seiner Bedeutung und seinen Potentialen neu erkannt und entdeckt werden.

Berühmtes Beispiel hierfür ist das Telefax. Es gibt die Erfindung seit langem, und sie ist in den letzten Jahren von ganz anderen Firmen als den Erfindern und denen, die sie zunächst zu vermarkten versuchten, weltweit erfolgreich eingeführt worden.

Ein anderes, aktuelles Beispiel: Sergio Rial, Bankmanager aus Brasilien, wird zum Aufbau einer Bank nach China beordert. Er arbeitet sich in das Bankwesen des Landes ein, aber ihm fällt noch etwas anderes auf: Hühnerfüße. Ja, Hühnerfüße. Die werden in China gegessen. Nicht die Schenkel, wie bei uns, sondern die Krallen - sie gelten sogar als Delikatesse. Was alle anderen China-besucher auch sehen, sieht Rial mit wachernen Augen. In Brasilien ißt kein Mensch die Hühnerfüße. Auch in Argentinien und den anderen südamerikanischen Ländern nicht. Dabei sind Brasilien und Argentinien die führenden Hühnerproduzenten dieser Welt. Was passiert dort mit den Hühnerfüßen? Sie können sich den Rest der Geschichte denken. In der Far Eastern Economic Review hieß es dazu lapidar: "Rial started to mediate the flows of chicken feet from South America to Asia".

Unternehmerische Qualifikationen sind nicht gleichzusetzen mit Managementqualifikationen. Die Schulung von Managern zielt auf abhängig Beschäftigte, die vorgegebene Ziele verfolgen. Ein Manager, so gut er als Organisator auch sein mag, ist noch kein Entrepreneur, der neue Horizonte aufschließt. Ein befähigter Unternehmer wird Probleme wie Umweltverschmutzung, Chemie in Lebensmitteln, die Situation in der Dritten Welt wahrnehmen und in seinen Überlegungen berücksichtigen. Er wird versuchen, sich mit gesellschaftlichen Problemlagen und Trends auseinanderzusetzen, wie sie häufig gerade von Unangepaßten und Außenstehenden zuerst erkannt werden. Neue Ideen verrücken die Sichtweise der Wirklichkeit, und nur allzu oft wird der Schöpfer für verrückt gehalten.

Der Spleen, sagt der Philosoph Schopenhauer, sei oft das Beste an einem Menschen. Sein kreativster Teil, mit dem große Energien freigesetzt werden können, ein Stück Utopie zu verwirklichen.

2.2 "Gegen den Strich"

In seiner Studie "Die Mentalität des Erwerbs" erzählt Klaus Hansen (1992) die folgende Geschichte: Ein junger Mann versucht, eine Idee umzusetzen. 18 Jahre lang, erfolglos. Er hat die Vision, daß man mittels Benzinexplosionen (kurz vorher waren die ersten Motoren entwickelt worden) eine Pferdekutsche durch entsprechendes Gestänge und Technik kontrolliert fortbewegen könne. Eine mutige und kühne Vision, die er mit wenigen anderen Menschen seiner Zeit teilt. Der Vater hält den Sohn für verrückt und mißraten. Als das Fahrzeug zum ersten Mal losfahren soll, weigert er sich aufzusteigen, weil er sein Leben nicht riskieren will. Der Sohn reißt Fehlschlag an

Fehlschlag. Schließlich gewinnt ein von ihm gebauter Wagen ein Autorennen, und das nur, weil der Wagen, haltbarer als die der Konkurrenten, tatsächlich bis zum Ziel kommt. Der Mann heißt Henry Ford.

Die Geschichte von Ford ist lehrreich, weil dieser ja gerade als Muster des großen Kapitalisten gilt, hinter dem die Bruchhaftigkeit der Idee der Anfangszeit, die Ideenentwicklung, die Beharrlichkeit und Besessenheit des Querdenkers verschwinden.

Auch eine andere Facette paßt nicht ins gewohnte Raster. Während die Öffentlichkeit Ford als den Erfinder des Fließbandes je nach Standpunkt feiert oder verdammt, fragt Hansen (1992, S. 112 ff), ob er denn der Erfinder überhaupt ist. Die entscheidende Neuerung, das fließende Band, sei gewesen, daß das Werkstück maschinell an den Arbeitern vorbeitransportiert wurde. Diese Idee aber, so Hansen, stammte aus den Schlachthöfen Chicagos, wo das halbe Rind, von einem sich langsam bewegenden Band herabhängend, bearbeitet wurde. Die Ehre der Erfindung gebühre wahrscheinlich dem französischen Manager des Schlachthofs, Georges Duhamel. Was daran für unsere Betrachtungsweise interessant ist: Der Entrepreneur Ford wäre damit nicht der Erfinder, sondern der Innovator. Er hätte die Idee in einer neuen Weise angewandt, die die Produktion radikal veränderte und Wirtschaftsgeschichte schrieb.

Ein junger Mensch, der gesellschaftliche Problemlagen erkennt, sie aufgreifen und ihnen praktisch etwas entgegensetzen will, ist ein Stück mit einem Künstler vergleichbar. Wie in der Kunst erfordert eine innovative Leistung nicht selten die Besessenheit von einer Idee. Und wie der Künstler, der einen eigenen Stil in die Welt setzen will, hat auch ein Entrepreneur, der eine neue Idee durchsetzen will, oft eine Phase sozialer Zurückweisung durchzustehen. Wir kennen solche Kapitel aus den Biographien großer Künstler und Schriftsteller ebenso wie aus denen berühmter Unternehmer der ersten Generation. Diese Phase, die oft mit hohen persönlichen Opfern, waghalsigen Experimenten und dem mitleidigen Lächeln der etablierten Mitwelt verbunden ist, bildet Reiz und Risiko im Leben des Künstlers wie des Unternehmers. Ohne solche ungesicherten Anfänge, mit denen neue Entwürfe auf den Weg gebracht und hohe Anforderungen an Mut und Durchhaltevermögen gestellt werden, sind spätere Erfolge in der Regel nicht zu haben. Die Qualität der unternehmerischen Idee ist dabei von ausschlaggebender Bedeutung. Ob man sich am Markt erfolgreich durchsetzen oder gerade so über Wasser halten kann (und daher gezwungen ist,

die Ellenbogen und all die kleinen Schwindeleien und Tricks einzusetzen), hängt sehr ab von der Qualität der Konzeption, mit der man im Wettbewerb angetreten ist.¹

Name: Duttweiler, Vorname: Gottlieb. Geboren 1888, aufgewachsen in den Arbeitervierteln Zürichs. Der Vater ist für den Lebensmittelverein der Stadt tätig. Die Magazine und Lager werden zum Spielplatz des Jungen. Er ist ein Träumer.

In der Sekundarschule fängt er an zu schreiben, erfindet phantastische Geschichten und diktiert sie seiner Schwester ins Heft. Mit Lehrern bleibt er auf Kriegsfuß. In seinen Zeugnissen vermerken sie unter der Rubrik "Betragen", er sei "unaufmerksam", "unruhig" und "ungebührlich". Da nimmt ihn der Vater aus der Schule.

Er beginnt - wir schreiben das Jahr 1905 - in einem Handelsgeschäft als Lehrling. Duttweiler bleibt bei der Firma, weiß aber zunehmend, was er wert ist, reklamiert bei den Eignern mehr Selbständigkeit und einen Geschäftsanteil. Duttweilers ungebremstes Temperament treibt die Firma in eine Phase hektischer Expansion. 1920 kommen verheerende Bilanzen auf den Tisch. In die Liquidation bringt Duttweiler große Teile seines Privatvermögens ein.

Dem Trauma der Schule ist das Trauma des Konkurses gefolgt.

Was nun folgt, könnte von Stanislaw Lem erfunden sein, wäre es nicht in der Wirklichkeit des schläfrigen Zürich geschehen. Duttweiler vergräbt sich in die Datenberge des statistischen Amtes der Stadt Zürich, durchforstet Tausende von Zahlen, vergleicht die Kleinhandelspreise verschiedener Städte, entwirft Berechnungen und schreibt nun keine Phantasiegeschichten mehr, sondern eher schon einen Kriminalroman in Zahlen. Titel: Wie die Züricher Lebensmittelhändler es schaffen, die Stadt zum teuersten Territorium der Schweiz zu machen und die Bürger dabei ruhig zu halten.

Mitte des Jahres 1925 gründet Duttweiler mit Freunden zusammen die Firma Migros. Am 25. August früh morgens fahren fünf kleine Lastwagen los, um ihre geladenen Waren unter die Leute zu bringen. Die Wagen führen nur sechs Artikel mit sich: Kaffee, Reis, Zucker, Teigwaren, Kokosfett und Seife. Und die nur in Großpackungen. Die Laster fahren zu 178 Verkaufsstellen und halten dort nur für 10 bis 15 Minuten. Sie sind so beladen, daß die Waren von der einen zur anderen Seite durchgeschoben werden können. Nicht nur Waren werden an die Käufer geliefert, son-

¹ Taugt die Idee nicht viel oder ist sie nicht ausgereift, dann helfen auch die Förderprogramme nicht, die jetzt allerorten angeboten werden. Im Gegenteil - es könnte auch so sein, daß sie ablenken, daß man versucht, ins Förderprogramm zu passen, statt eine „auf einen selbst geschneiderte Idee“ zu erarbeiten. Es würde daher nicht überraschen, wenn nach dem Gründungsrauschen - nicht ganz im Sinne der Förderprogramme, ein Pleiterauschen einsetzte. Immerhin sind schon jetzt mehr als die Hälfte aller Neugründungen nach Ablauf von fünf Jahren nicht mehr existent.

dern auch Flugblätter und Informationen darüber, warum diese Waren trotz hoher Qualität so billig sind. Die Wagen samt Fahrern wirken wie eine Verbraucheraufklärung auf Rädern, wie mobile Einrichtungen der Erwachsenenbildung.

Duttweiler, der Rechercheur und Entdecker von Naheliegender, erweist sich mit seinem Ansatz als Preisbrecher und erfolgreicher Entrepreneur ersten Ranges.

"Think ceramic", sagt Thijs Nel, Schriftsteller, Maler und Töpfer in Magaliesberg bei Johannesburg. Als Töpfer kam ihm die Idee, wie man bessere Häuser bauen könnte. Traditionell bauten die Bewohner der townships ihre Häuser aus Lehm; die Wände wurden dabei zur Verstärkung armiert mit Stöcken und Zweigen. Das Problem dabei ist, daß Termiten kommen, das Holz fressen und in den Wänden herrliche Wasserkanäle übrigbleiben. Mit dem Ergebnis, daß die Häuser im regnerischen Wetter nicht lange halten (vgl. The Nation, Aug. 7, 1995). Nel's unternehmerische Idee könnte man ungefähr so formulieren: Stellen Sie sich eine Tasse vor. Stellen Sie die Tasse auf den Kopf. Lassen Sie die Tasse vor Ihren Augen immer größer werden und denken Sie sich Löcher in die Tasse. Nennen Sie die Tasse jetzt: Haus. Diese hausgroße Tasse mit Öffnungen als Fenster muß nun gebrannt werden. Wie Töpferwaren sonst auch, mit einem Feuer, das eine hohe Temperatur erzeugt. Sie können das Feuer als Dorffest organisieren. Das Ergebnis ist ein Haus, das weitaus haltbarer ist als die bisherigen Hütten, aber trotzdem kaum teurer. - Der Künstler als Architekt und Entrepreneur, mit einer Idee, verblüffend einfach und praktisch vorgeführt. Jeder sein eigener Hausbauer, Töpfer, Künstler. Ziemlich wahrscheinlich sogar, daß die Siedlungen schöner anzusehen sind als die Leistungen unserer Facharchitekten.

Wie wäre es mit einem Unternehmen "Wasserhyazinthe"?

Die Wasserhyazinthe ist eine Pflanze, die in tropischen Ländern in Flüssen und Seen wuchert, sich rasch vermehrt und die Gewässer verstopft. Für Einheimische wie für Touristen ein alltäglicher Anblick. Ein Material, das frei verfügbar ist. Man findet den Rohstoff einfach vor, muß nicht säen, düngen, Zäune bauen, sondern braucht nur zu ernten. Und tut selbst damit noch etwas Nützliches.

Darüber, wie man Wasserhyazinthen nutzbringend verwenden könnte, ist viel nachgedacht worden. Als Schweinefutter und zur Kompostgewinnung theoretisch verwendbar, erwies sich die Pflanze jedoch durch ihren Gehalt von mehr als 98 % Wasser und einem Rest zäher Faser als unwirtschaftlich, auch für die meisten anderen Verwendungsmöglichkeiten. Die Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet, ohne praktisches Resultat, füllen ein dickes Buch.

Eine thailändische Designerin, beeindruckt vom seidenen Glanz, den die Pflanzenstengel annehmen, wenn man sie durch eine Mangel dreht, verarbeitet das Material. Kunstvoll in ein Gerüst aus Rattan geflochten, lassen sich aus den getrockneten Stengeln Sessel herstellen. Nicht irgendwelche, sondern sehr schöne und haltbare. Für Designer eine interessante Variante zu anderen Materialien. Was sollte es für einen Ökonomen bedeuten? Nicht viel, wenn er sich an den konventionellen Fragen seines Fachs orientiert: Liegt ein Wachstumsmarkt vor? Nein. Liegt eine Marktnische vor, in der man sich mit wenig Konkurrenz einrichten kann? Eher nicht.

Eben das ist der Punkt, der den Unterschied des Entrepreneurs zum herkömmlichen Ökonomen ausmacht: In etwas Vorhandenem ein Potential erkennen, obwohl die ökonomischen Erkennungsmuster dafür nicht passen.

Wasserhyazinthen? - Kein Potential. Oft untersucht, ohne Ergebnis. Ein Sessel? - Der Möbelmarkt ist gesättigt.

Eher durch Zufall wurde ich auf den Sessel aufmerksam. Das schöne Stück stand im Studio der thailändischen Designerin Khun Tük.

Jedes einzelne Teil für sich, die Wasserhyazinthe oder der Sessel, hat nichts Erfolgversprechendes. Beide Teile zusammengesehen sind eine Provokation: Lästiges Unkraut wird plötzlich zu einem Rohstoff von unerschöpflichem Potential.

Turn a problem into an entrepreneurial opportunity.

Die Geschichte der Idee von den Wasserhyazinthen in dieser Weise dargestellt, könnte den Eindruck erwecken, die Probleme lösten sich quasi von selbst. Dieser Eindruck wäre falsch. Vom ersten Einfall, über Recherchen und Experimente, vergingen Jahre. Vom ersten Prototyp für die Bundesrepublik bis zum richtigen Start des Verkaufs in diesem anspruchsvollen Markt waren es noch einmal drei.

3. Markt gegen Macht

Entrepreneurship verlangt die Orientierung und Hinwendung zum Markt. Teilen wir alle diese Orientierung? Markt ist für viele ein Reizwort und die Assoziationen, aber auch die handfesten Urteile und Vorurteile, die am Begriff Markt haften, machen uns Schwierigkeiten, uns zu verständigen.

Der Begriff Markt ist in Deutschland mit 150 Jahren Geschichte sozialer Auseinandersetzungen belastet. Hinzu kommt ein Vewirrspiel um den Begriff selbst. Schuld daran ist nicht zuletzt ein Unternehmertum, das meist nur so lange für Markt eintritt, als damit eigene Vorteile verbunden sind und sofort die Fahne Markt auf Halbmast setzt oder ganz einholt, wenn Strukturwandel oder Konkurrenz aus dem Ausland bewirken, daß sich die Marktverhältnisse zu Ungunsten des eigenen Unternehmens oder der eigenen Branche entwickeln. Wenig hilfreich ist aber auch das Verhalten einer Politik, allzu oft dem Drängen nach Protektionismus und Subventionen nachzugeben, so, als sei dies der soziale Teil der Marktwirtschaft und nicht deren Niedergang.

Es ist daher nicht verwunderlich, wenn bei uns von vielen Menschen Markt von vornherein als negativ verstanden wird. „Markt, ist das nicht eine Versammlung von Gaunern? Der eine haut den anderen übers Ohr. Wer das besser tut ist geschäftlich erfolgreich. Die Rücksichtslosigkeit setzt sich durch, der Ellenbogen. Man braucht Tricks, ein gewisses Maß an Verschlagenheit und eine Verkäufermentalität.“

Andere erinnern sich an ihren Geschichtsunterricht und sagen: "Laissez-faire. Das ist Markt." Und wenn man sich Gedanken darüber mache, was Laissez-faire bewirke, dann sei das Ergebnis doch ziemlich naheliegend: Der Stärkere setzt sich durch. Das könne nicht gut sein. Ist das Markt, Laissez-faire? Haben die Vordenker der Marktwirtschaft je Markt mit Laisser-faire gleichgesetzt? Sie haben es nicht. Im Gegenteil. Markt ist als Regelsystem entwickelt worden.

Markt ist der natürliche Feind der Unternehmer. Je mehr Unternehmer antreten, je mehr Konkurrenz und Transparenz herrschen, desto weniger Gewinne lassen sich erwirtschaften. Im Modell führen eine vollständige Konkurrenz und eine vollständige Transparenz zu Profitraten von Null. In der Ideengeschichte der Ökonomie galt Markt immer als Gegenkraft zum Gewinninteresse der Unternehmer. Markt gegen Macht. Wer angehäuften Gewinne umverteilen will, muß für mehr Markt eintreten. Mehr Markt heißt, mehr Entrepreneurs, mehr Newcomer, mehr Transparenz und Wettbewerb.

Nun reden zwar alle von Markt, aber keiner will ihn. Diejenigen, die in ihm operieren und den Markt beschwören, würden am liebsten ohne ihn leben. Wenn heute und bei uns gerade die Unternehmer Anhänger der Marktwirtschaft sind, muß dies sonderbar stimmen. Ihr „Markt“ scheint ihrem Gewinninteresse nicht entgegenzustehen, sondern Rahmenbedingungen zu enthalten, die den Wettbewerb nicht wirksam werden lassen. Die Rede von der Marktwirtschaft ist, mißt man sie an der Praxis, eher ein Ausdruck des Willens, Markt zu vermeiden. Solche Marktteilnehmer

wollen möglichst wenige sein und unter sich bleiben, und sie wollen einen Staat, der die Konkurrenz, vor allem die der weiten Welt, außen vor hält. Das Konzept Markt hat in Deutschland keine Lobby. Statt dessen hat das Marktgeschwätz Hochkonjunktur.

Es gilt, eine wirtschaftswissenschaftliche Denktradition ins Bewußtsein zu rufen und verständlich zu machen, die allzu sehr im Kreuzfeuer von politischen Interessen und unter Verwechslung von Modell und Realitätsebene verschüttet wurde.

Anders als der Sozialismus verlangt Markt nicht den neuen Menschen. Markt verlangt Wettbewerb und Transparenz. Wettbewerb in Analogie zum sportlichen Wettkampf. Nicht Schläge unter die Gürtellinie des Konkurrenten. Markt bedarf der Wettkampfregeln: Wie beim sportlichen Wettstreit muß der Schiedsrichter stark und mächtig sein, und unparteiisch. Er ist für Fairneß im Wettkampf zwischen den Konkurrenten zuständig. Markt heißt für ihn fair play. Er muß die rote Karte ziehen und Elfmeter verhängen können, auch gegen die Heimmannschaft und den drohenden Zorn des heimischen Publikums. Der Schiedsrichter, in der Regel der Staat, in Zukunft vielleicht eine übernationale Institution, muß so stark sein, daß große mächtige Unternehmen und ihre Lobby in die Schranken verwiesen werden können. Ich betone das, um gegen die Vorstellung des Laissez-faire und des Rechtes des Stärkeren die Tradition der Konzeption von Markt in den Wirtschaftswissenschaften zu setzen. Diese Tradition verlangt etwas anderes als die Politik industriefreundlicher Parteien.

Hören wir nicht ständig den Ruf nach Deregulierung? Sind es nicht die Anhänger von Markt, die so rufen? Wiederum: Sie sind es nicht. Markt, es sei betont, ist ein Regelsystem. Deregulierung ja, aber nur dort, wo der Staat oder andere die Marktregeln außer Kraft gesetzt haben. Deregulierung ist von Übel, wenn die Aufhebung der Spielregeln des Marktes versucht wird, sie wirkt auch dort schädlich, wo ökologische oder soziale Standards übergeordnete Maßstäbe sichern sollen. Im Markt kann nicht jeder machen, was er will. Er ist nicht "frei", sondern an Regeln gebunden. Markt heißt nicht, daß alle auf einem Platz antreten und jeder jeden nach Belieben foult. Der Ausdruck "level playing field" bezeichnet das ebene Spielfeld, bedeutet Chancengleichheit und Fairneß oder, um im Bild zu bleiben: das Spielfeld darf nicht zu einer Seite geneigt sein. Chancengleichheit kann nicht bedeuten, gegen einen Steilhang anspielen zu müssen, dessen obere Hälfte vom Gegner besetzt und durch Sperren gesichert ist. Funktionierende Märkte samt starkem Schiedsrichter gibt es durchaus. Die amerikanische Securities Exchange Commission (SEC) ist ein Beispiel für eine machtvolle - und gefürchtete - Schiedsrichterfunktion.

Zweifellos sind die Argumente, daß Markt in der Praxis oft so nicht funktioniert, nicht von der Hand zu weisen. Damit kann man aber nicht die Marktkonzeption als solche entwerfen. Wir lassen ja auch das Prinzip Demokratie nicht fallen, nur weil es in der täglichen Praxis nicht immer funktioniert. Auch in der Demokratie versuchen etablierte Parteien, Konkurrenten möglichst zu behindern. Auch die Demokratie lebt von Wettstreit und Transparenz. Wenn also die Marktkonzeption favorisiert wird, dann muß dies, wie bei der Staatsform der Demokratie auch, den alltäglichen Kampf um die Erhaltung ihrer Prinzipien gegen den Einfluß der Großen mit einschließen, die diese Prinzipien außer Kraft setzen wollen und tatsächlich auch das Potential haben, sie außer Kraft zu setzen.

Die Wirtschaftsgeschichte zählte Markt lange Zeit selbstverständlich zu den positiven Erscheinungen. Im antiken Griechenland war Markt ein Mittelpunkt des gesellschaftlichen Lebens. Auf den Markplatz gehen und hören, was es Neues gibt, war für die Griechen etwas so Zentrales, daß sie dafür ein eigenes Wort prägten: agorazein. Nicht umsonst verbanden sich früher wichtige Ereignisse im Leben der Polis mit der Vorstellung von Markt: der Jahrmarkt, die Messe sind Beispiele dafür.

Erst mit Beginn der Industrialisierung entstanden über Kapitalakkumulation und neue Finanzierungsmethoden Produktionseinheiten eines vorher unbekanntes Ausmaßes, die mit einer massiven Konzentration von Macht einhergingen. Ökonomische Macht und Machtmißbrauch wurden zu beherrschenden Themen der politischen und wissenschaftlichen Diskussion. Vor allem der frühe Kapitalismus und seine brutalen Auswüchse haben mehr als ein Jahrhundert lang Widerstand gegen diese Formen wachsen lassen.

Mit dem Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft zeigen sich jedoch deutliche Strukturverschiebungen. Die durchschnittliche Betriebsgröße nimmt inzwischen ab, nicht zu. Albach (1982) hat als erster für Deutschland nachgewiesen, daß die Zahl der Unternehmen nicht abnimmt, sondern zunimmt. Bis dahin war man von einer immanenten Konzentrationstendenz und einer abnehmenden Zahl von Betrieben ausgegangen. Dienstleistungsunternehmen unterliegen anderen Gesetzmäßigkeiten als die industrielle Produktion; sie sind kleiner, müssen kundennäher und flexibler sein. Schnelles Reagieren am Markt, Lernfähigkeit des Unternehmens und des Managements werden bedeutsamer als Besitzstände und Kapital. In großen Bereichen - in der Modebranche, bei Computerhardware und -software, um nur einige bekannte Beispiele zu nennen - haben Miniun-

ternehmen fast über Nacht den Großen vorher uneinnehmbar scheinende Bastionen abgenommen. Die Zahl der Kleinen und Erfolgreichen ist zu groß, als daß man sie einfach beiseite schieben könnte. Marx lag falsch, als er das Verschwinden der Kleinen prognostizierte.

Es ist eigentlich erstaunlich, daß sich nicht viel mehr Menschen bemühen, im Markt tätig zu werden. Ein Grund dafür könnte sein, daß Markt mit einer Reihe von Mythen umstellt ist, die ein unbefangenes Herangehen mehr verbauen als fördern. So neigen viele Marktkritiker zu der Darstellung, Markt führe zu hohen Profitraten. Dabei ist das genau die Deformation von Markt, nicht aber sein Ziel. Ein anderer Mythos ist der, daß man, um Entrepreneur zu sein, über große Kapitalien verfügen müsse. In Wirklichkeit spielen gerade in der jüngsten Vergangenheit die kleinen Unternehmen, die nicht über große Kapitalien verfügen, sondern über neue unkonventionelle Ideen, eine äußerst erfolgreiche Rolle im Marktgeschehen und übernehmen damit eine Schlüssel-funktion im marktwirtschaftlichen System.

Wer meint, das Konzept Markt mit dem Hinweis aus den Angeln heben zu können, daß die Bedingungen des vollkommenen Marktes nicht zuträfen, verkennt die praktische Leistungsfähigkeit der Marktprinzipien auch unter unvollkommenen Bedingungen. Und er möge weiter bedenken, daß die Bedingungen für Markt in unserer Zeit immer besser werden: Die Informationsmöglichkeiten, die Transparenz und Vergleichbarkeit nehmen zu, ebenso wie das Bildungsniveau der Bevölkerung als Voraussetzung für kritischen Vergleich. Wenn Bill Gates sagt, daß in der Informationsgesellschaft die Vision von Adam Smith's Markt erstmals praktisch möglich würde, hat er damit vielleicht nicht ganz unrecht.

4. Ökologieproblematik und Entrepreneurship

"Wenn Entwicklungsländer den westlichen Lebensstandard und Verbrauch zum Vorbild nehmen, dann hält das unser Planet ökologisch nicht aus." - Was bedeutet dieser Satz für Entrepreneurship?

Stand die Wachstumskritik am Ausgangspunkt der Umweltbewegung, so haben sich die Akzente heute verschoben.² Unter dem Druck des ökologischen Protests wurden in den Industriegesellschaften des Nordens gewaltige Beträge in Filteranlagen, Klärwerke und die Abfallwirtschaft

² Die folgenden Ausführungen zur Ökologiediskussion beziehen sich auf einen Beitrag von Ralf Fücks "Wege aus der Wachstumsfalle", der gleichnamigen Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung in Hamburg vom 30. - 31.5.1997.

investiert - mit dem Ergebnis, daß die Luft hierzulande tatsächlich wieder klarer, die Flüsse sauberer geworden sind und die Abfalllawine in halbwegs geordnete Bahnen gelenkt wurde. Gleichzeitig hat die Industrie den Energie- und Ressourcenverbrauch als ökonomisches Einsparpotential entdeckt - effizientere Techniken und Recyclingverfahren haben dazu geführt, daß Wirtschaftswachstum und Naturverbrauch partiell entkoppelt wurden. Die Exploration wirtschaftlich erschließbarer Rohstoffe wuchs schneller als ihr Verbrauch - entsprechend rückte der vorhergesagte Zusammenbruch der industriellen Zivilisation mangels Nachschub natürlicher Ressourcen wieder in die Ferne.

Daraus wurde die Konzeption eines "nachhaltigen Wachstums" geboren: Permanente technische Innovation soll den Ressourcenverbrauch und die Umweltemissionen soweit minimieren, daß neue Wachstumsmärkte erschlossen und mehr Beschäftigung bei sinkendem Naturverbrauch möglich werden. Die frohe Botschaft lautet: Wir entkommen der Ökokrise mit Hilfe des Zauberstabs der wissenschaftlich-technischen Revolution und retten damit zugleich den Sozialstaat (der auf der Verteilung eines ständig wachsenden Mehrprodukts fußt).

In einer Allianz für ökologische Modernisierung können sich, so Fücks (1997), viele Akteure zusammenfinden: aufgeklärte Unternehmer und Gewerkschaftsleute, Ingenieure und Ökobauern. Auf diesem Feld gibt es noch jede Menge schlummernder Chancen für Wirtschaft und Umwelt, wie Solartechnik und Kraft-Wärme-Kopplung, ein integriertes öffentliches Verkehrsnetz, Drei-Liter-Autos und wasserstoffbetriebene Flugzeuge, energieeffiziente Haushaltsgeräte und Niedrigenergie-Häuser, Miniatur-Technologie und Recycling-Kreisläufe, ökologischer Landbau, nachwachsende Rohstoffe und sanfte Bio-Technologie. Ein Narr, so scheint es, wer diese Chance, das ökologisch Notwendige mit dem ökonomisch Sinnvollen zu verknüpfen, nicht nutzen würde - eine strategische Konstellation, in der die Umweltbewegung den innovativen Part im Streit um den Standort Deutschland besetzen könnte (vgl. a.a.O., S. 2). Und, so könnte man hinzufügen, Entrepreneurship ein unverzichtbarer, ja vielleicht sogar zentraler Teil dieses innovativen Parts sein könnte.

Fücks selber bezweifelt jedoch die Tragfähigkeit des so beschriebenen nachhaltigen Wachstums: Nicht nur, daß Landschaftsverbrauch und Artensterben, Waldvernichtung und -Versteppung einst fruchtbarer Böden, Überfischung und Verseuchung der Meere rund um den Globus fortschreiten würden - auch die Effizienzgewinne im Energiesektor oder in der Autotechnik sein durch das permanente Mengenwachstum praktisch aufgefressen worden. Gerade der Verkehrssektor ent-

puppt sich als nimmersatter Energiefresser und hartnäckiger Luftverpester - dabei hätte die Autoindustrie ihren Siegeszug durch die Entwicklungsländer doch gerade erst begonnen. Wenn es richtig sei, daß unsere Produktions- und Lebensweise mit ihrem immensen Verbrauch von Naturkapital nicht als Vorbild für die restlichen 80 % der Menschheit taugten, ohne die natürlichen Lebensbedingungen irreversibel zu ruinieren, wenn es richtig sei, daß der Ressourcenverbrauch und die Emissionen der Industriemetropolen in den nächsten Jahrzehnten um 80 bis 90 % vermindert werden müßten, um den Gesellschaften des Südens den notwendigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungsraum zu lassen, ohne das globale Ökosystem zu überfordern - dann gehe es nicht nur um umweltfreundliche Technik, sondern um absolut weniger materielle Produktion und Konsum (vgl. S. 3).

Nun aber, so Fücks, seien sich von den Unternehmensverbänden zu den linksalternativen Wirtschaftsprofessoren, von der FDP bis zur SPD alle einig, daß die ökonomische Wachstumsdynamik wieder angekurbelt werden muß, um die sozialen und fiskalischen Probleme in den Griff zu bekommen. Gestritten wird vor allem über das Wie: durch fortgesetzte Deregulierung, Sparpolitik und Kostensenkung für die Unternehmen oder durch forcierte Zinssenkungspolitik, staatliche Investitionsprogramme und Stärkung der Massenkaufkraft. Die Wachstumsideologie der sechziger und siebziger Jahre wird um so heftiger beschworen, je mehr sie sich an der Wirklichkeit bricht. Selbst ein Plus des Bruttosozialprodukts von mehr als 2 Prozent geht bekanntlich am Arbeitsmarkt fast spurlos vorbei - ebenso wie an den öffentlichen Kassen.

Wer nur auf Wachstum setze, um der Probleme Herr zu werden, baue auf Sand - und riskiere den ökologischen Kollaps des Globus (vgl. S. 4).

Folgt man diesem zweiten, pessimistischen Teil der Analyse ist ein Element von Askese angesagt. Man könnte sich dies vielleicht vorstellen als eine *anspruchsvolle Bescheidenheit*, intelligente Askese, die nicht so sehr auf den Verzicht abstellt (der uns unabweisbar auch bevorsteht), sondern diesen Verzicht akzeptierbar macht durch höhere Produktqualität und Lebensqualität.³

Noch einmal zu Ford. Als Kapitalist gehandelt, werde, so Hansen (1992, S. 114 f), sein unternehmerisches Gegen-den-Strich-Denken meist vergessen. Wenn einseitig die Erwirtschaftung von Profit das Ziel des Unternehmens sei, sagt Ford, dann werde nur der Verkäuflichkeit des Produkts Aufmerksamkeit zuteil und nicht seiner Nützlichkeit oder Qualität. Die Schwächen eines Pro-

³ vgl. Faltin / Zimmer 1996, S. 224 ff.

dukts würden dann durch Werbung kompensiert, wobei der Kunde die dadurch entstehenden Zusatzkosten tragen müsse. Der Schaden für die Allgemeinheit sei ein doppelter. Zum einen kämen schlechte Produkte zum Verkauf, und zum anderen würde man für gute wie schlechte zu hohe Preise zahlen.

Wenn Ford seinen Willen hätte durchsetzen können, dann würde das Modell T noch heute produziert, mit allen technisch möglichen Verbesserungen zwar, aber ohne Kompromisse an modische Attribute - für jeden Produktmanager ein Horrorszenario. Ford verabscheute jede Werbung. Von ihm, den seine Direktoren als "the worlds worst salesman" bezeichneten, mögen Entwicklungsabteilungen lernen, sich auf einfache und funktionelle Produkte zu besinnen und sich vom Diktat der heutzutage tonangebenden Marketing-Experten zu befreien.

Die Paradoxie liegt darin, daß - wie bei Duttweiler - Gewinnmaximierung nicht als Ziel im Vordergrund stand und wahrscheinlich gerade dadurch ein schier unermeßlicher Reichtum entstand.

Man könnte sich einen Henry Ford heute vorstellen als Besessenen des Solarmobils, aber auch als Querdenker und Entrepreneur einer neuen industriellen Askese, der radikalen Beschränkung auf Produktqualität und -haltbarkeit.

Wer das ökologisch-politische Argument von Fücks übernehmen will, daß uns in den westlichen Industrieländern sogar absolut weniger Produktion und Konsum anstünde, der müßte eigentlich noch einen Schritt weitergehen. Dann könnte der Satz Bedeutung erlangen: "Das Schwierige ist nicht, Dinge zu machen, sondern die Bedingungen zu schaffen, unter denen man auf die Dinge verzichten kann."⁴ Damit wären Ideen und Innovationen gefragt nicht mehr auf der Grundlage von Wachstum, sondern intelligenter Einschränkung!

5. Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns

Wir reden so viel vom postindustriellen Zeitalter, aber wenn es darauf ankommt, wirtschaftliche Innovationen zu denken, fällt unseren Politikern außer der Förderung des High-Tech-Bereichs und der Beschleunigung des Transfers von Forschungsergebnissen in marktreife Produkte nicht

⁴ Eine Formulierung des Berliner Künstlers Stiletto, in Anlehnung an Constantin Brancusi, 1876-1957.

viel ein. Wenn eine zutreffende Orientierung statt dessen lauten müßte: Mehr Zeitwohlstand statt Güterreichtum⁵, dann sind ganz andere Denkmuster und Innovationen notwendig.

Was wir brauchen ist eine culture of entrepreneurship, eine Atmosphäre, die weit mehr Ideenpotential zuläßt, als dies im Feld der Ökonomie, so wie es heute definiert ist, stattfindet. Die in ihre Kultur auch Künstler, Außenseiter und solche Gruppierungen einbezieht, die in der "Welt der Wirtschaft" und ihren oft mausgrauen Vorstellungen keinen Platz sehen. Die Abneigung gegen Markt und eigenes unternehmerisches Handeln hat ja dazu geführt, daß in diesem Bereich fast ausschließlich gesellschaftliche Konventionalität und Geschäftshuber die Feder führen.

Nicht Alternativen *zum* Markt, sondern Alternativen *im* Markt sind hier gefragt. Das Wirtschaftsleben ist etwas viel zu Wichtiges, als daß wir es den Ökonomen überlassen sollten.

In unserer Kultur werden Künstler und Unternehmer in der Regel als Gegensätze gesehen. Danach ist der Künstler ein Mensch, der einen eigenen Stil kreiert, wenn er seinen Visionen folgt, der Unternehmer hingegen der Vertreter des ökonomischen Kalküls, dem es in erster Linie darum geht, Gewinne zu erzielen. "Geist" und "Geld" haben sich in Deutschland noch nie gut vertragen. Die Verachtung der Zirkulationssphäre und die Gleichsetzung von Gewinn mit etwas Bösem ist zumindest seit der Romantik Grundausstattung fast jeder antibürgerlichen und antikapitalistischen Gesellschaftskritik.

Statt sich spinnefeind zu sein, sollte man lieber miteinander spinnen. Sich auseinander-setzen ist gut und notwendig, sich zusammensetzen noch besser. Für eine neue culture of entrepreneurship braucht es einen Brückenschlag, braucht es auch einen Typ von Unternehmer, der, sei es als Wissenschaftler, als Künstler, als sozial engagierter Mensch, die Denkweisen und Möglichkeiten seines Gebietes einbringt in Ideen zur Verbesserung der Lebensqualität, für sinnvolle Dienstleistungen oder das bessere und haltbarere Produkt. Wir brauchen Entrepreneurs, die nicht ständig nur neue Bedürfnisse herauskitzeln, sondern auf vorhandene Probleme mit sozialer, ökonomischer, aber auch künstlerischer Phantasie antworten - Entrepreneurship als schöpferische Tätigkeit.

Konventionellem Unternehmertum stellte schon Mitte des letzten Jahrhunderts in England die Arts and Crafts Bewegung eine Position entgegen, die das künstlerische Element mit ökonomischer Ratio verband: Unternehmer, von denen man sagte, "ihre Tätigkeit ist Kunst und ihre Spur

⁵ „Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung“. Hrsg. v. BUND und Miserior. Basel, Boston, Berlin, 1996, S. 221 ff.

ist Schönheit" (Kemp 1987, S. 325). Entscheidend sei, sagt der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich (1997), daß wir wieder lernen, Wirtschaften als kulturelle Aktivität zu verstehen.

Heute sind in England bereits eine dreiviertel Million Menschen im kulturellen Sektor beschäftigt - fast doppelt so viele wie in der Autoindustrie. Zwei von drei ausländischen Touristen in Großbritannien nennen kulturelle Anlässe als Grund ihres Besuchs. Der British Council schätzt die Exporterlöse aus diesem Bereich auf etwa 10 Milliarden Pfund; expandierende Unternehmen befinden sich heute vor allem im Bereich der Kommunikation, des Entertainments, der Bildung und der Freizeit (vgl. Der Tagesspiegel 9.5.1997). Diese Bereiche sind auch weltweit von wachsender Bedeutung. Sie haben weit mehr mit künstlerischer oder sozialer Phantasie zu tun, als dies bei Produkten der industriellen Phase der Fall war.

Phantasie an die Macht! Diesmal nicht gegen den Kapitalismus, sondern mit den Mitteln des Marktes. Dazu braucht es erstaunlich wenig: oft reicht schon die Neuordnung von vorhandenem Wissen, ein Gegen-den-Strich-Bürsten dieses Wissens oder die Übertragung vertrauter Ideen auf neue Anwendungsbereiche.

In der Vergangenheit waren die Aufgaben des Bildungssystems und des Beschäftigungssystems klar voneinander abgegrenzt. Dem Bildungssystem oblag die Vermittlung von Qualifikationen, das Beschäftigungssystem stellte die Arbeitsplätze bereit. In den letzten Jahren ist deutlich geworden, daß diese historische Arbeitsteilung nicht mehr funktioniert. In dieser Situation werden an das Bildungssystem zunehmend Forderungen gestellt, auf das entstandene Funktionsdefizit des Beschäftigungssystems zu reagieren. Es genügt nicht mehr, Qualifikationen für *bereits existierende* Arbeitsplätze auszubilden. Es scheint unabdingbar, daß das Bildungssystem sich auch zur Aufgabe macht, solche Fähigkeiten zu entwickeln, die neue unternehmerische Ideen hervorbringen und über Unternehmensgründungen zusätzliche Arbeitsplätze schaffen.

"The weakness of our education system is that it does not prepare young graduates for self-employment and business entrepreneurship. It encourages the students to follow the tradition of job-seeking." (I. Patil, Direktor des Institute of Management Studies, Bombay University).

Es ist dies ein Bereich, in dem das Bildungssystem durchaus nicht auf unbekanntem Terrain arbeiten müßte. Die spezifischen Fähigkeiten von Menschen zu erkennen und zu fördern, Eigenheiten zu verstehen und zu akzeptieren, sind eigentlich von jeher Anliegen der Pädagogik.

Immer dort, wo es um Wissen geht, um Freiräume, um Ideenfindung, hat das Bildungssystem grundsätzlich Vorteile gegenüber dem Beschäftigungssystem. Vor allem gegenüber dem Alltag des Beschäftigungssystems, seiner Betriebsblindheit, seinem Zeitdruck. Der Universität stehen enorme Möglichkeiten der Ideenproduktion offen. Es können Potentiale freigesetzt werden an Theorie, an Erfahrungswissen, an praktischen Kontakten und an Diskussionen, die so eigentlich keinem Unternehmen zur Verfügung stehen. Ich meine, daß die Ideenfindung und die Ideenentwicklung der Bereich sind, in dem die Bildungseinrichtungen und allen voran die Universitäten zu Hause sein müßten. Wenn wir unser Verständnis von Bildung ernst nehmen und uns nicht mit der faktisch zugewiesenen Rolle abfinden, dann ist Entrepreneurship die Chance, ein Stück konkreter Utopie zu verwirklichen und in die Praxis umzusetzen. Ökonomie mit einem Stück Utopie entsteht nicht im Betriebsalltag. Neue Ideen, Experimente, brauchen Orte, die Offenheit, Spiel, Versuch ermöglichen.

ANHANG

Die Berliner Teekampagne

oder: Wie es zu einer unternehmerischen Idee kommt.

Am Anfang ist es nur ein Gedanke: daß man Teehandel vielleicht ganz anders als in den herkömmlichen Formen organisieren und hohe Qualität preiswerter anbieten könne. Ich wähle das Beispiel Teekampagne, weil es eher einfach und weil es ein Stück meiner eigenen Geschichte ist.

Neil Churchill, amerikanischer Forscher über Entrepreneurship, sagt, daß für eine gute Idee bis zu 50 000 Einzelteilchen an Informationen verarbeitet werden müssen (idea refinement) und daß es bis zu 10 Jahre dauern kann, bis die Idee ausgereift und für eine erfolgreiche Unternehmensgründung gut sei.

Auch die Ideengeschichte der Teekampagne gleicht einem Puzzle, das sich über die Jahre zusammensetzt. Ein Studium an der Wirtschaftshochschule im schweizerischen St. Gallen steht am Anfang, der Einkauf in einem der Migros-Läden - die Tafel Schokolade für ganze 40 Rappen. Der Gründer der Migros, Gottlieb Duttweiler, gerät in den Blick: Seine Ausrichtung auf Produktwahrheit und hohe Qualität, seine Suche nach einem besonders günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis werden zu Teilen des Puzzles.

Später: Besuche in Tansania und anderen Ländern der Dritten Welt. Die Preise dort - für Kaffee, Tee, Kakao, Bananen oder Zucker - liegen bei etwa einem Zehntel der Preise in Mitteleuropa. Warum sind die Preise bei uns so hoch? Wegen der Fracht- und Versicherungskosten? Wegen der Handelsspannen?

Es stellt sich heraus: Teuer sind nicht Fracht oder Versicherung, sondern das Verpackungsmaterial für die üblichen Kleinpackungen und der aufwendige Vertriebsweg. Also Material sparen und einen einfachen Vertriebsweg finden? Das Puzzle gewinnt langsam Konturen.

Wie steht es mit der Haltbarkeit des Tees? Sie ist wichtig, wenn Verbraucher auf Kleinpackungen verzichten sollen. Die Händler sagen, der Tee halte zwei bis drei Jahre. Hielte er auch nur ein Jahr, würde es reichen, wenn die Kunden ihren Jahresvorrat einkauften. Dann könnte man Großpackungen anbieten und die Einsparung an Verpackungskosten als hohen Preisvorteil an die Kun-

den weitergeben. Was aber mit der Sortenvielfalt? Kann man sie einschränken? Wenn viele Sorten viele Umstände bereiten, der Vertrieb damit teuer wird, wie wäre es mit nur einer Sorte? Sind Verbraucher dazu zu bewegen, aus bis zu 140 Sorten Tee nur eine einzige zu wählen und sie ein Jahr lang zu trinken? Für einen Moment sieht es so aus, als würde die Idee daran scheitern. Wenn die Kunden gewohnt sind, aus vielen Sorten auswählen zu können, warum sollten sie sich dann radikal einschränken?

Eine längere Denkpause entsteht. Aber am Ende regt sich wieder Optimismus. Vielleicht doch die Sorten radikal beschränken! Wenn der Einkaufspreis des Tees (weil vergleichsweise niedrig) nur eine untergeordnete Rolle spielt, dann kann man einen sehr teuren, ja warum nicht den besten Tee der Welt nehmen. Der - da ist sich die Fachwelt einig - wächst an den Südhängen des Himalaja und trägt den Namen des Distrikts: Darjeeling. Wenn man so guten Tee haben kann, und den besonders preiswert, vielleicht läßt dies die Kunden auf die Auswahl verzichten. Das Puzzle vervollständigt sich.

Die Teekampagne verkauft von Anfang an nur 100%igen, reinen Darjeeling. Dies nützt auch den indischen Produzenten. Sie klagen schon lange, daß es außer Darjeeling-Tee auch noch "Darjeeling-Tee" gibt. Der Tea Board of India schätzt, daß weltweit weitaus mehr Tee als Darjeeling angeboten wird, als im Distrikt überhaupt wächst. Je mehr also echter Darjeeling nachgefragt wird, desto höhere Preise werden die Erzeuger für ihr hochwertiges und arbeitsintensiv produziertes Original erhalten. Bleibt der Tee ungestreckt, dann konkurrieren die Teehändler um die vorhandenen (kleinen) Erntemengen und müssen höhere Preise bewilligen.

Die Teekampagne klärt über mögliche Chemierückstände im Tee auf und veröffentlicht auf der Rückseite jeder Packung die Ergebnisse der Rückstandsanalyse.

Wenn man den besten Tee soviel preiswerter anbietet als der übrige Handel - kann man dann nicht Vorkasse von den Kunden verlangen? Man kann. Und ist damit den größten Teil der Finanzierungssorgen los. (Mit dem Start des Tee-Versands wurden die Kunden bei der Bestellung um einen Scheck im voraus gebeten. Sie akzeptierten.). Hätten die Banken Kapital zur Verfügung gestellt? Wohl kaum. Banken wollen Sicherheiten - nicht unkonventionelle (und damit unsichere) Ideen.

Das unternehmerische Risiko der Teekampagne lag anfangs vor allem darin, ob die Käufer davon zu überzeugen sind, ihren Jahresbedarf an Tee in Großpackungen zu kaufen, wenn dies mit einem erheblichen Preisvorteil belohnt wird. Verbunden damit war die Hoffnung, daß eine konsequente Verbraucheraufklärung von den Kunden auch honoriert wird. Ja sogar, daß es gelingt, durch eine Art "Erziehung" - ein schwerer Verstoß gegen herkömmliches Marketing - die Verbraucher an ein neues Konzept zu gewöhnen, das ihnen - obwohl ungewohnt - letztendlich erhebliche Vorteile bietet. Im Kern, daß es gelingt, einer neuen Einfachheit eine überzeugende Ökonomie zu geben.

Heute - zwölf Jahre nach dem Start des Unternehmens in 1985 - hat die Teekampagne 140 000 Kunden, verkauft über 400 Tonnen Darjeeling Tee, verpackt zu 90 % in 1kg-Großpackungen, beschäftigt 15 Mitarbeiter, ist größtes Teeversandhaus in der Bundesrepublik und nach Angaben des Tea Board of India weltgrößter Importeur von Darjeeling Tee geworden.

Ein Einzelfall? Ich glaube nicht. Der Unternehmerforscher Peter Goebel fand heraus, daß 50 von ihm untersuchte Unternehmensgründer aus völlig unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichsten Bedingungen stammten, eines jedoch gemeinsam hätten: eine Idee zur Reife zu bringen - beharrlich immer wieder um die gleichen Probleme zu kreisen und dies in einer Art und Nachhaltigkeit, die "normalen" Menschen schon fast als psychisch bedenklich und absonderlich erscheinen mag.

6. Literaturzeichnis

- Albach, Horst 1984. Die Rolle des Schumpeter-Unternehmers heute. In: Schumpeter oder Keynes? Zur Wirtschaftspolitik der neunziger Jahre, hrsg. v. Dieter Bös und Hans-Dieter Stolpe, Berlin: Springer.
- Bausch, Thomas / Gronke, T.: Zukunftsverantwortliche Marktwirtschaft: Verteilungsgerechtigkeit versus Pflichten gegenüber der Natur; Ringvorlesung FU Berlin 1997.
- Casson, Mark (Hg.) 1990. Entrepreneurship. Vermont/USA. Edward Elgar.
- Drucker, Peter F. 1992 [1985]. Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. London: Heinemann.
- Faltin, Günter / Zimmer, Jürgen 1996. Reichtum von unten. Die neuen Chancen der Kleinen. Berlin: Aufbau-Taschenbuchverlag.
- Fücks, Ralf 1997. Wege aus der Wachstumsfalle. Thesen zur Hamburger Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung und des B.U.N.D., Hamburg, 30.-31.5.1997.
- Goebel, Peter 1990. Erfolgreiche Jungunternehmer. Welche Fähigkeiten brauchen Firmengründer. München: mvg-Verlag.
- Hansen, Klaus P. 1992. Die Mentalität der Erwerbs. Erfolgsphilosophien amerikanischer Unternehmer. Edition Pandora (Bd. 4). Frankfurt/New York: Campus.
- Hinterhuber, Hans H. 1992. Strategische Unternehmensführung. 5. Aufl. neubearbeitete und erw. Auflage. Berlin/New York: de Gruyter.
- Kemp, Wolfgang 1987. John Ruskin. Leben und Werk. Frankfurt am Main; Fischer.
- Kirchhoff, Bruce A. 1994. Entrepreneurship Economics. In: The Portable MBA in Entrepreneurship, hrsg. v. William D. Bygrave, New York: John Wiley & Sons.
- Kirzner, Israel M. 1978. Wettbewerb und Unternehmertum. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Kirzner, Israel M. 1987. Unternehmer - Finder von Beruf. In: Wirtschaftswoche 3/87.
- Ripsas, Sven 1997. Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns (Diss. Freie Universität Berlin). Wiesbaden: Gabler Verlag Edition Wissenschaft.
- Say, Jean Baptiste. 1830 A Treatise on Political Economy. 4. Aufl. Philadelphia: John Grigg.

Soto, Hernando de. 1992. Marktwirtschaft von unten. Die unsichtbare Revolution in Entwicklungsländern. Zürich: Orell Füssli.

Schumpeter, Joseph 1993. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 8. Aufl., unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen vierten Auflage, Berlin: Dunker & Humblot.

Ulrich, Peter 1997. Integrative Wirtschaftsethik. Verlag Paul Haupt.