

„Businesspläne sind nur eine **Pflichtübung**“

Herr Professor Faltn, Finanzkrise und Rezessionsangst quälen auch die Gründer. Es ist viel schwieriger, an Geld zu kommen, als noch vor einigen Monaten. Kommt jetzt die Gründerflaute?

Ich denke nicht. Denn Geld spielt beim Gründen eine viel geringere Rolle, als wir immer denken. Natürlich brauchen Unternehmen Kapital, wenn sie beispielsweise neue Medikamente oder Prototypen entwickeln. Aber anders als zu Zeiten der Industrialisierung ist Geld für Gründer inzwischen nicht mehr der größte Engpass. **Woran mangelt es dann?**

An guten Ideen. Heutzutage müssen Sie Ihren Kopf anstrengen, um etwa als Internet-Gründer Erfolg zu haben. Sie brauchen ausgereifte Konzepte, geradezu Ideenkunstwerke – wie ich es nenne.

Das müssen Sie erklären.

Viele gehen mit unfertigen Ideen an den Start. Einfälle hat man viele. Meine Erfahrung zeigt: Aus diesen „Rohideen“ muss man erst ein „Ideenkonzept“ entwickeln.

Wie geht das?

Sie sollten nicht sofort loslegen, wenn Sie eine Idee haben. Schauen Sie zuerst, was wirklich dahintersteckt. Sie müssen die Idee öffnen und zu einem funktionierenden Konzept entwickeln.

Eine Idee öffnen – das klingt eher esoterisch als unternehmerisch.

Es geht nicht um Kreativitätsspiele und bunte Bilder. Sie müssen sich als Entrepreneur ein paar sehr wichtige Fragen stellen.

Und zwar?

Nehmen wir an, Sie wollen ein Restaurant eröffnen. Die herkömmliche Gründungsberatung würde fragen, wie Sie das betreiben wollen, wie Sie Räume und Mobiliar finanzieren und wie der Markt aussieht. Das ist alles wichtig – aber es ist erst der zweite Schritt. Ich interessiere mich erst mal dafür, warum der Gründer das eigentlich machen will, was ihn bewegt. Erst wenn aus seinen Antworten ein stabiles Gedanken-Bauwerk wird, das Imitatoren, Konkurrenten und Veränderungen berücksichtigt, dann sollte er sein Unternehmen starten. Besonders wichtig ist: Solange Ihnen bei den Antworten Zweifel kommen, gründen Sie nicht!

Sie vergleichen Entrepreneur mit Künstlern. Wie talentiert müssen Gründer sein?

Der Vergleich soll deutlich machen, dass Entrepreneur mehr Ähnlichkeit mit Künstlern haben als mit Managern – weil sie etwas Neues schaffen. Talent kann da sicher nicht schaden – aber viel wichtiger ist, dass man etwas macht, mit dem man sich identifiziert, für das man sich im Idealfall sogar begeistert.

Wie wichtig ist dann noch Gründerhandwerk?

Handwerk ist wichtig. Aber Ausbilder und Berater fokussieren sich oft auf die falschen Dinge.

Auf schön gestaltete Businesspläne?

Genau. Man muss die Konzepte durchdenken, nicht schöne Pläne schreiben oder sie sogar von anderen schreiben lassen. Oft sind diese Geschäftspläne nur eine Pflichtübung. Man muss sie absolvieren, wenn man Geld von Banken braucht.

Für Banker sind die Pläne eine Versicherung, dass sie wirklich alles geprüft haben. **Was sollten Gründer stattdessen tun?**

Sie müssen sich darauf konzentrieren, ein überzeugendes Konzept auszuarbeiten. Dazu muss man nicht einmal etwas Neues erfinden. Man kann auch vorhandene Dinge neu kombinieren. Skype hat weder das Telefonieren noch das Internet noch Webcams erfunden – ist aber erfolgreich damit, Telefongespräche übers Netz anzubieten.

Gründen ist anstrengend. In Ihrem Buch schreiben Sie aber von der „Lust, ein Entrepreneur zu sein“. Woher kommt die Leidenschaft?

Ein Ideenkonzept zu entwickeln ist wie Puzzlespielen: Sie haben immer ein Erfolgsgefühl, wenn zwei Teile zueinander passen. Und das Gefühl wird immer stärker, wenn sich das Fragment zu einem »

Im „Labor for Entrepreneurship“ an der Freien Universität Berlin berät Professor **Faltn** Gründer. Der 63-Jährige ist selber erfolgreicher Unternehmer und Business Angel. Anfang Oktober erscheint bei Hanser sein neues Buch „Kopf schlägt Kapital“.



„Viele gehen mit unfertigen Ideen an den Start“

ganzen entwickelt. Das ist zwar harte Arbeit, aber es hat durchaus etwas Lustvolles. Und es ist spannend! Ich gehe schon seit Jahren nicht mehr ins Kino, weil Filme, verglichen mit der Arbeit an eigenen Ideen, langweilig sind. Eine neue Realität zu gestalten ist aufregender als Fiktionen von anderen anzusehen!

Beim Puzzeln gibt es Phasen, in denen man aufgeben will. Beim Gründen auch?

Ja. Aber sie helfen Ihnen letztlich. Denn je intensiver man eine Idee auf die Probe stellt, desto besser ist sie am Schluss.

Denken Sie da an einen bestimmten Gründer?

Ein gutes Beispiel ist Werner Wiesner. Er ist kein Ingenieur oder Elektrotechniker und hat trotzdem ein erfolgreiches Unternehmen gegründet, das Energiesparlampen herstellt. Er musste in Gerichtsverfahren seine Entwicklung gegen Patentanwälte eines großen Konzerns verteidigen. Das war eine gute Probe. Und er hat sich sämtliches Wissen selber angeeignet. Als Entrepreneur kann man sich – anders als ein Angestellter – die Ressourcen selbst zusammensuchen und neu kombinieren.

Sie sprechen immer vom „Entrepreneur“ und fordern, die Bezeichnung „Unternehmer“ zu vermeiden. Warum?

Das Wort ist schlichtweg ungenau und steht für völlig widersprüchliche Funktionen: Mit „Unternehmer“ kann der Gründer, der Manager oder auch der Eigentümer gemeint sein. Und wenn man von ihm alles auf einmal verlangt, ist er schnell überfordert.

Was sind Entrepreneure dagegen?

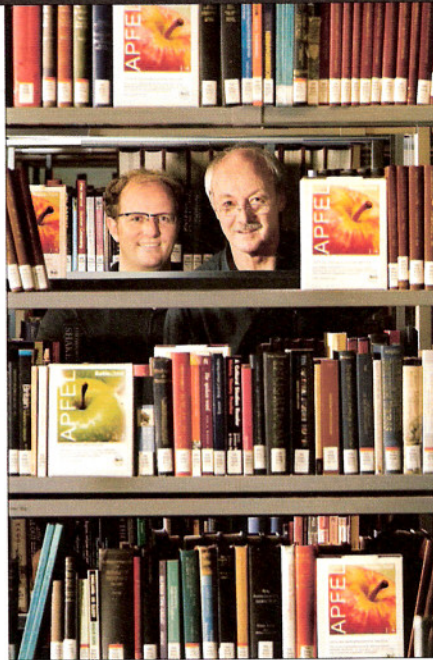
Das sind diejenigen, die Trends erkennen, eine neue Idee in die Welt bringen, andere dafür begeistern. Sie müssen nicht zwangsläufig auch alles durchrechnen und verwalten können oder gar einen MBA haben. Im Gegenteil: Der Verwalter ist der Feind des Neuen, weil er naturgemäß schon Mühe hat, die Komplexität des Bestehenden in den Griff zu kriegen.

Aber Startups, die keinen Überblick über ihren Cash-Flow haben, fliegen auf die Nase.

Richtig. Deswegen sage ich meinen Gründern: Ihr müsst Ideen entwickeln und Entscheidungen treffen. Aber holt euch jemanden ins Haus, der die Verwaltung übernimmt, einen, der das gelernt hat. Das muss ein Profi sein, denn schon die Buchhaltung einer GmbH ist sehr schwierig.

Experten beklagen, dass die Hochschulen nicht genug Gründer produzieren. Was läuft falsch?

Viele denken, das Fach Entrepreneurship sei so etwas wie „BWL für Gründer“. Das ist eine unzulässige Verkürzung und führt dazu, dass die Studierenden oft nur Formeln aus Lehrbüchern nachbeten. Und



„Ob Saft oder Möbel: In vielen Dingen steckt noch ungeheures Potenzial“

der Professor denkt dann, er hätte Gründer geboren. Aber: Wenn man nur das Curriculum nachbeten kann, wird man als Gründer keinen Erfolg haben.

Was muss sich denn an den Unis ändern, damit mehr Gründer die Hörsäle verlassen?

Man müsste den Studenten mehr Beispiele und Freiraum bieten. Es sollten Dozenten oder Gastredner lehren, die selber gegründet haben und aus ihrer eigenen Erfahrung berichten. Anstatt zu versuchen, möglichst viel Wissen in möglichst kurzer Zeit in die Köpfe zu bringen, sollte man stärker versuchen, neue Ideenkonzepte zu entwickeln. Die Hochschulen wären dafür eigentlich ein hervorragender Ort.

Sie haben 1985 Ihr erstes Unternehmen gegründet und seitdem immer neue Ideen hervorgebracht. Auf welche sind Sie besonders stolz? Einer meiner Studenten, Holger Johnson, hat das Startup Ebuero gegründet, eine Art virtuellen Büroservice, der die wichtigsten Funktionen eines konventionellen Büros erfüllt, aber nur zehn Prozent der Kosten verursacht. Oder Ratiodrink, eine Gründung von Rafael Kugel und mir. Das Unternehmen verkauft Fruchtsaftkonzentrat in Großpackungen, der Kunde muss nur

Gegen die Konvention Mit Rafael Kugel vertreibt Faltin Saftkonzentrat zum Selbermischen. Das soll billiger sein als Saft aus dem Laden

noch Wasser dazumischen. Das ist deutlich billiger als wenn Sie Flaschen im Geschäft kaufen.

Versiegt so ein Ideenstrom irgendwann?

Ich habe einen ganzen Ordner voller Ideen, und es kommen immer noch welche dazu. Ich glaube, je öfter man Ideen entwickelt, desto besser wird man darin und umso mehr Spaß macht es.

Haben Sie ein Beispiel?

Man könnte zum Beispiel die Form von Glasflaschen überdenken. Vielleicht ließen die sich auch so konstruieren, dass man sie als Baustein für eine Wand weiterverwenden kann. Dazu muss man sich über die historisch entstandene Konvention, wie eine Trinkflasche auszusehen hat, hinwegsetzen und von der Funktion ausgehend denken: Vielleicht sind Flaschen in Quaderform, die sich über ihren Hals verbinden lassen, die bessere Lösung.

Das klingt ziemlich verrückt.

Weil Sie an die Konvention gewöhnt sind. Bei meinem ersten Unternehmen Teekampagne war es ähnlich: Traditionell wurde Tee nur in kleinen Packungen und über mehrere Zwischenhandlungsstufen verkauft. Das war teuer. Also haben wir uns auf eine Sorte Tee beschränkt. Dadurch lassen sich Zwischenhandel und die Lagerhaltung einsparen. Das macht den Tee billiger – und uns zum größten Importeur von Darjeeling-Tee weltweit.

Wie gehen Sie vor, wenn Sie Alltagsgegenstände wie Saftpackungen quasi neu erfinden?

In vielem, was es schon gibt, steckt noch großes Potenzial. Um das zu entdecken, könnte ich Spontantheater machen. Sie rufen mir einen Begriff zu wie „Möbel“ beispielsweise, und mein Kopf fängt an zu arbeiten: Kann man nicht schwebende Möbel erfinden? Die die Decken und Wände einbeziehen? Solche Anfangseinfälle sind das Knetmaterial, mit dem ich weitermachen würde – bis etwas Neues entsteht, das sich umsetzen lässt. Wenn es soweit ist, werden Sie es spüren. Sie können dann gar nicht mehr ruhig sitzen! Das nötige Kapital zu besorgen ist dann nur noch der zweite und meist kleinere Schritt. Bei wirklich gut ausgearbeiteten Ideen laufen Ihnen die Geldgeber hinterher. ■

jens.toennesmann@wiwo.de

Mehr zum Thema

■ Neuigkeiten zum WiWo-Gründerwettbewerb unter www.wiwo.de/gruenderwettbewerb