

Ein Unternehmen gründen,

Geld verdienen, Spaß haben, die Welt besser machen? Geht. Alles auf einmal. Sogar viel einfacher, als Sie glauben. Ohne Bankkredit, ohne High-Tech-Patent, ohne Burn-out, ohne Wirtschaftsstudium.

Sagt der **Wirtschaftsprofessor Günter Faltn** aus Berlin.

Und zeigt vor, wie es geht. Die Unternehmen, die der Professor gegründet hat, verdienen Geld, machen dem Professor Spaß und die Welt besser.

Auf Besuch bei einem radikalen Idealisten des Kapitalismus.

Text: Stefan Wagner (Mitarbeit: Jan Cremer), Bilder: Norman Konrad





Der Professor und die Unumgänglichkeit des Back-ups der Standbeine eines Unternehmens, hier in der künstlerischen Allegorie. Eins, zwei, drei, vier, dann kann dich nur noch höhere Gewalt aus dem Gleichgewicht bringen.

Der Professor, Jahrgang 1944, hohe Stirn, nach vorne gekämmtes Haar, Oberlippenbart, leise, dunkle Stimme, glucksende Augen, schwarzes Hemd und helle Hose, ist zunächst einmal ein Bilderbuchprofessor. Erklärt einen der Grundsätze eines erfolgreichen Unternehmens, nämlich dass ein Angebot mehrere Standbeine braucht, am Beispiel seiner berühmten „Teekampagne“ (200.000 Kunden, weltweit größter Importeur von Darjeeling-Tee höchster Qualität): Die Teekampagne funktioniert über den Preis, das ist ihr erstes und wichtigstes Standbein, über die Qualität des Produkts, Standbein zwei, über die garantierte Freiheit von chemischen Rückständen, drei, und über den sozialen Aspekt der fairen Einkaufspreise, Standbein vier. Dieses Back-up-System der Standbeine ist unumgänglich, erklärt der Professor, denn ein Businessmodell ist nur dann ein solides Businessmodell, wenn es auch dann noch funktioniert, wenn ein Standbein im Wettbewerb fällt.

Dann zieht der Professor eine eiserne Skulptur auf einem kleinen Podest aus dem Eck seines mit Teekisten ausgestatteten Besprechungsraums in Berlin-Schöneberg: ein kleiner Artist im eisernen Handstand auf der Lehne eines eisernen Stuhls. Artist und Stuhl, sozusagen die Teekampagne, ruhen in solider Balance auf einem der vier Stuhlbeine, sozusagen dem Preisstandbein.

Der Professor hebt den Stuhl auf das zweite Bein, Qualität, die Teekampagne pendelt folgsam in ihre Balance.

Wechsel auf Stuhlbein drei, und tatsächlich hält auch die Freiheit von chemischen Rückständen Stuhl und Artist im Gleichgewicht.

Stuhlbein vier nun, das Unternehmensstandbein des fairen Handels im Test: Die wankende Skulptur widersteht immer noch tapfer der Gravitation.

„Sehen Sie?“, fragt der Professor, ein wenig stolz wie der Zauberünstler nach gelungenem Trick.

„Machen wir eine kleine Pause“, sagt er ins Kopfnicken der Besucher. „Entschuldigen Sie mich für eine Minute?“

Der Professor, der über die bemerkenswerte Fähigkeit der sekundenschnellen Vertiefung in Gedanken verfügt, dreht sich zur Tür, der professorale Ellbogen streift ein Bein des immer noch mit dem Finden einer komfortablen Balance auf seinem vierten Stuhlbein beschäftigten Artisten, was dem Ellbogen entgeht, dem Artisten jedoch nicht, und das vierte Standbein erweist sich mit diesem ungeplanten Einfluss auf die Marktsituation dann doch ein wenig überfordert. Ein paar Sekunden nachdem der Professor den Raum verlassen hat, geht der Kampf um das Überleben des jungen Unternehmens verloren, Sessel und Artist krachen vom Podest auf den Parkettboden des Professorenbüros, so finden auch die Unwägbarkeiten moderner Märkte Erwähnung: Einfluss höherer Mächte, wenn man in der Allegorie bleiben mag.

Des Professors Assistentin hechtet mit schreckgeweiteten Augen in den Raum, in der rahmenlosen Brille ein formatfüllender Was-ist-denn-jetzt-schon-wieder-passiert-Blick.

Der Professor heißt Günter Faltin, und einer seiner Grundsätze lautet: Funktion statt Konvention.

Wäre Faltin Ritter und auf der Suche nach einem Wappenspruch, er würde so lauten. Funktion statt Konvention. Nichts bezieht seine Existenzberechtigung aus seiner Existenz, alles darf, alles soll hinterfragt werden. Überall sucht die „schöpferische Zerstörung“ des Joseph Schumpeter nach Möglichkeiten, Bestehendes durch Besseres zu ersetzen, Faltin bezieht sich gerne auf das österreichische Enfant terrible der Ökonomie des jungen 20. Jahrhunderts.

Faltin sieht in der schumpeterschen Zerstörungswut nicht nur Chancen für junge Unternehmen. Er sieht, auch wenn er es nicht so formuliert, die Chance auf eine bessere Welt. Faltin hinterfragt die herkömm-

liche Art der Fortbewegung („das Automobil ist ein Irrweg!“), hinterfragt die herkömmliche Art zu wohnen („wie wir unsere Häuser bauen, wie wir sie beheizen, eine absurde Verschwendung!“), hinterfragt, hinterfragt, erzählt, wie er nach Alternativen sucht, verrückt/nicht verrückt ist keine Kategorie, funktionell/nicht funktionell zählt. In Faltins Schublade liegen Konzepte zur organisierten innerstädtischen Fortbewegung auf Inlineskates, er hat Prototypen von Flaschen bauen lassen, die so geformt sind, dass sie als Baumaterial verwendet werden können, für helle, sonnenbeheizte Gebäude, Architektur als Altglasverwertung.

Faltins Denken, das so überraschende Dinge wie Glasbauziegel und Inlineskate-Autobusse zutage fördert, läuft nach einem einfachen, streng strukturierten Schema ab: Er schält ein Thema so lange aus allen Konventionen, bis die blanke Funktion freiliegt. Dann sucht er nach Wegen, wie es denn anders ginge, einfacher, logischer, ökologischer, ökonomischer als bisher. Er denkt nicht über neue Autos nach, sondern über neue Mobilität.

Nicht über neue Häuser, sondern über neues Wohnen. Nicht über neue Hotels, sondern über neuen Tourismus. Und wenn er eine Idee für spannend genug hält, baut er ein Unternehmenskonzept drum herum – oder erzählt die Sache einfach weiter, gibt den konzeptionellen Embryo zur Adoption frei. Unternehmenskonzepte durchzudenken ist auch eine Art Hobby, sagt er, wie andere Leute Puzzles legen oder Kreuzworträtsel lösen.

So einer passt natürlich in kein Establishment.

So einem gelingen dafür Dinge, die logisch sind und zugleich unerhört.

Logisch und unerhört war die Gründung von Faltins erstem Unternehmen, der „Teekampagne“, er gründete es 1985 als Professor an der Freien Universität Berlin. Faltin hatte seine Grundsätze der erfolgreichen Unternehmensgründung in der Theorie damals schon ausformuliert, aber fühlte sich als Hochschullehrer ohne Erfahrung in der Praxis wie ein Seiltänzer, der auf einer auf dem Boden liegenden Schnur spaziert.

Als Begleiter auf dem Hochseil schien ihm Tee geeignet. Die Tradition herkömmlichen Handels hatte den Teepreis vom Produzenten bis zum Verkäufer verzehnfacht, Faltin sagte: Das muss günstiger gehen. Er recherchierte Hintergründe, Handelswege, Kostenfaktoren, nach Jahren des Herumtütelfelns hatte er alles subtrahiert, was Kosten verursachte, ohne der guten Tasse Tee in der Hand des Teetrinkers unmittelbar zu dienen. Und stand irgendwann vor einer konsequent logischen, radikal einfachen Lösung: direkt importierter Tee, nur eine Sorte – nämlich Darjeeling,

die teuerste, und die in bester Qualität –, nur Großpackungen. Kein Zwischenhandel, kein Lager, keine Kleinpackungen, keine Sortimentsvielfalt.

Faltin würde Darjeeling um rund ein Drittel des üblichen Preises anbieten können.

So weit der logische Teil. Unerhört war die Sache für Behörden, Studenten und Teehandel.

Deutschen Beamten war die Gründung eines Unternehmens verboten, und Faltin war als Hochschulprofessor genau das, Beamter. Er umschiffte dieses Hindernis, indem er sich auf die in Artikel 5 des Deutschen Grundgesetzes festgeschriebene Freiheit von Forschung und Lehre berief: Die Teekampagne wurde nicht zur Erwirtschaftung von finanziellem Gewinn gegründet, sondern als Einrichtung zum Gewinn von Erfahrungen.

Als die erste Teelieferung auf dem Schiff nach Hamburg unterwegs war, stellte der Professor seinen Studenten die Idee vor und lud zur Mitarbeit ein – ein Unternehmen als Studienobjekt, live, kann es für Wirtschaftsstudenten was Schöneres geben?

Offenbar ja. Eine Studentin raunte halblaut durch den Hörsaal: „Jetzt ist er übergeschnappt. Eine Sorte, nur Großpackung...“ Ein Student fragte, ob es für die Teilnahme am Himmelfahrtskommando wenigstens ein Zeugnis gäbe. Das Unternehmen war vierzehn Tage alt, als die erste Klage eines etablierten Teehändlers auf dem Tisch lag.

Wie man zum idealistischen Kapitalisten wird: Günter Faltin hatte an Ökonomie von Anfang an so viel unvernünftige Freude wie andere am Fußball oder am

Räuber- und Gendarm-Spielen. In der Schule – wir sind in Deutschland der 1950er Jahre – las er unter der Schulbank Biografien von Unternehmern und Ökonomen, Ford statt Goethe, Duttweiler statt Friedrich dem Großen, Schumpeter statt Pythagoras, bis ihm die Lehrer die Ohren langzogen.

Nach der Schule studierte er Ökonomie, das war emotional unausweichlich, „weil ich ja die Ökonomie liebte“, aber das bescherte ihm Jahre mit wenig wertvollen Erkenntnissen und viel Langeweile. „Es ging auf der Hochschule nicht um Wirtschaft, sondern um Mathematik“, sagt er, „alles Theorie, furchtbar.“ Faltin flüchtete durch das Studium und entwickelte eine Routine im Zwischen-den-Stühlen-Sitzen: Für die Kommilitonen war er Kapitalist, für die Professoren Kommunist. Er promovierte 1972, in seiner Dissertation wies der 28-Jährige dem späteren Wirtschafts-Nobelpreisträger Milton Friedman Fehler nach.

Danach rutschte Faltin auf die andere Seite des akademischen Systems. Dass er sich dem Hochschulbetrieb überhaupt stellte, lag am Trotz, „es anders machen zu wollen als die, die ich kritisiert habe“.

Er entwickelte seine eigenen Überlegungen zur Wirtschaft, im Zentrum: der Unternehmer, das Unter-

Einer wie Faltin passt in kein Establishment. So einem gelingen aber Dinge, die zugleich logisch sind und unerhört.

Erfolgsgeschichten

Günter Faltin hat an der Gründung von rund einem Dutzend Unternehmen aktiv mitgearbeitet. Hier einige Beispiele.

Teekampagne
Die Mutter aller Faltin-Gründungen. Nur der beste Tee, nur Großpackungen, Direktimport, nachhaltig gehandelt. www.teekampagne.de

CO₂-Kampagne
Aus Tee mach Energiesparlampen. Höchste Produktqualität, minimale Auswahl, günstiger Preis. www.co2kampagne.de

ebueroAG
Die externe Büro-Lösung für kleine und mittlere Unternehmen. 250 Mitarbeiter, europaweite Expansion. www.ebuero.de

RatioDrinkAG
Saftkonzentrate in höchster Qualität, zum günstigen Preis in speziellen Bag-in-Box-Packungen direkt vertrieben. www.ratiodrink.de

The Waterhyacinth Chair
Die Wasserhyazinthe oder die Wandlung eines Schädlings zum Rohstoff für Möbel. www.waterhyacinth.de

nehmen. Faltin lehnt das Wort „Unternehmer“ als irreführend ab, er trennt scharf zwischen Unternehmensgründer und Unternehmensleiter: Der eine muss etwas erschaffen, in einem monatelangen schöpferischen Prozess, „es ist wie das Schreiben eines Drehbuchs“, der andere muss das Geschaffene verwalten, umsetzen, „kein Kameramann kann aus einem schlechten Drehbuch einen guten Film machen“. Der eine muss im Wesen Künstler sein, der andere Manager. Zwei verschiedene Anforderungsprofile, die nach zwei verschiedenen Charakteren, Erfahrungen, Vorlieben, Fähigkeiten verlangen – in der herkömmlichen unternehmerischen Praxis aber an ein und dieselbe Person gestellt werden.

Faltin sagt: Das kann zwar, aber sollte nicht von einer Person gemacht werden. Und er sagt: Alles, was der Unternehmensgründer (er nennt ihn *Entrepreneur*, im Gegensatz zum *Business Administrator*, der das Tagesgeschäft führt) selbst nicht zu leisten imstande ist oder nicht möchte, ist an professionelle Helfer zu delegieren. Buchhaltung, Arbeitsrecht, Mitarbeiterführung, Marketing – „wer sagt, dass sich der Entrepreneur selbst um all das kümmern muss?“.

Vielleicht, äh, das Budget des jungen Unternehmens?, fragt man.

Es ist, sagt Faltin, Aufgabe des Unternehmenskonzepts, das zu tragen. Ein Entrepreneur hat die Chance, sich auf seine Stärken zu konzentrieren und seine Schwächen zu delegieren – es gibt keinen Grund, diese Chance ungenutzt verstreichen zu lassen.

Eine Idee also, Herr Professor, muss von Anfang an ein ganzes Unternehmen tragen? Erweist sich das in der Praxis nicht manchmal als, hm, ein wenig naiver Gedanke?

Wer so fragt, spielt Faltin in den Lauf. Die Welt, sagt er, steckt voller fixfertiger Bausteine für junge Unternehmen. Er nennt diese Bausteine Komponenten, sie müssen nur neu konfiguriert werden. Man braucht kein Patent, man braucht kein Kapital. Alle Zutaten für ein Unternehmen sind vorhanden. Es hat auch vor der Teekampagne Tee gegeben, es hat Händler und Schiffe und Teetrinker gegeben. Die unternehmerische Leistung war, Vorhandenes neu zu kombinieren. Facebook? Eine wunderbare Kombination bestehender Komponenten, die die Welt verändert. Skype: zur Zeit der Gründung acht Jahre alte Software, mit der Erfahrung einer illegalen Musikausbörse zum Milliardengeschäft veredelt.

Faltins Teekampagne ist 26 Jahre alt und eine so erstklassige Erfolgsgeschichte, dass der Professor Spaß daran hat, die frühen Pannen zu erzählen: Einmal tauchten Schecks im Wert von 10.000 Mark in einer Schuhschachtel auf – 10.000 Mark, die nicht einmal jemandem abgegangen waren. Gegen das Chaos der frühen Teekampagne war jede Studenten-WG am Morgen nach einer Party eine Zinnsoldatenparade.

Oder die selbstgemalten Werbeplakate der frühen Jahre, optisch reizvoll wie die Einladung zu einer spätmarxistischen Selbsthilfegruppe, jedoch in der



„Wir haben katastrophale Managementfehler begangen.“ Sie erwiesen sich als Glücksfall.

Lage, eine Reihe von Klagen loszutreten. Drei große Prozesse musste die junge Teekampagne vor Gericht durchfechten, einen davon, weil die Jungunternehmer auf einem ihrer selbst gepinselten Teekampagne-Plakate *Kein DDTee!* titelten, „als eine Zeitschrift über Schadstoffe im Tee berichtete, hielten wir es für eine gute Idee, auf die Schadstofffreiheit unseres Tees hinzuweisen“.

Das nach Kriterien herkömmlicher öffentlicher Kommunikation in jeder Hinsicht überzeugend verunglückte *Kein DDTee!*-Plakat erwies sich als unbeabsichtigter Geniestreich: Kosten von 10.000 Mark für den verlorenen Prozess (der verloren wurde, weil sich der etablierte Teehandel wenig überraschend nicht als DDT-Handel bezeichnet sehen wollte) stand mediale Aufmerksamkeit gegenüber, „die wir uns niemals hätten leisten können“. Die Prozesse waren eine Marketing-Rakete für das junge Unternehmen, „die Leute fanden unseren Kampf für sauberen Tee sympathisch. Wir konnten zusehen, wie nach einem neuen Zeitungsartikel die Kundenzahlen stiegen“.

Sogar der Markenname war die ersten sieben Jahre lang ungeschützt – „Teecampagne statt Teekampagne, mit c statt k, wäre kein Problem gewesen, mit k war es juristisch gesehen ein Allerweltswort“. Tee-



Das Original: Der Tee stammt aus dem Himalaya, die unternehmerische Idee dazu aus Berlin.

WIR MÜSSEN DRAUSSEN BLEIBEN!

kampagnen-Plagiate füllen in einem Nebenzimmer des Büros von Faltin ein ganzes Wandregal. Die Plagiate gibt's nicht mehr, die Teekampagne immer noch, mit k, und mit braven Gewinnen.

„Wir haben zu Beginn katastrophale Managementfehler begangen“, sagt Faltin. „Wir hätten sie niemals überlebt, wäre unser Konzept nicht so klar und stabil gewesen. Unsere Fehler haben den Beweis der Stärke des Konzepts geliefert.“ Als Unternehmer haben ihm die Fehler schlaflose Nächte gebracht. Als Professor waren sie das Beste, was ihm passieren konnte.

Faltin schwärmt beinahe von den Erfahrungen, die er im Alltag eines Jungunternehmers gesammelt hat. Etwa vom Erlebniswert der Alträume, die ihn plagten, „so was steht in keinem BWL-Lehrbuch!“. Faltin alleine auf einem einsamen Strand, kein Hafen weit und breit, am offenen Meer ein kleiner schwarzer Punkt, der immer größer wird ... das Frachtschiff mit der Teelieferung vom Himalaya. Wie die Ladung löschen, allein? Panik, Verzweiflung, bis Faltin schweißgebadet aufwachte. „Das Aushalten, das Durchhalten, das ist der größte Unterschied zwischen Theorie und Praxis. Die Praxis ist eine andere Dimension als die Theorie.“

Faltin hat in den letzten Jahrzehnten an der Gründung von rund einem Dutzend Unternehmen mitgearbeitet, an manchen ist er nach wie vor beteiligt, er hat Entrepreneure in ganz Europa ermutigt, sein Lieblingsstudent gründet derzeit sein 21. Unternehmen, viele der bisherigen 20 hat er mit hohem Gewinn verkauft. Faltin hat viele Menschen wohlhabend gemacht. Er bietet mit seiner „Projektwerkstatt“ ein unternehmerisches Dach für verschiedene Unternehmen: von der Teekampagne über die CO₂-Kampagne, eine auf Energiesparlampen umgelegte Analogie der Teekampagne, bis zum Handel mit Möbeln, die aus der Wasserhyazinthe hergestellt werden – einer Pflanze, die nach Südostasien eingeschleppt wurde, dort zu einem Umweltproblem wuchs, bis man entdeckte, dass der Schädling ein Rohstoff ist.

Faltin lädt in Berlin regelmäßig zu seinem „Labor für Entrepreneurship“, das sind Abende, an denen sich Gründungswillige zum Austausch treffen, an denen er angehende Entrepreneure berät, erfolgreiche Konzepte vorstellt.

Faltin hat sich sein Lebenswerk von der Seele geschrieben: die Theorien zum Entrepreneurship, unterfüttert durch unternehmerische Praxis von Aristoteles und Ford bis zur CO₂-Kampagne. „Kopf schlägt Kapital“ heißt das idealistische Manifest, 50.000 Stück sind verkauft, die achte Auflage ist die aktuelle, es gibt eine Hörbuchversion. Dazu Piratenscans im Internet, egal, „das Ding soll ja gelesen werden“.

In den Niederlanden startete das Buch erfolgreich, die englische und die spanische Übersetzung sind im Laufenden, vor kurzem ist ein Paket mit Büchern aus Fernost in Berlin gelandet. Zuerst wusste niemand im Büro etwas damit anzufangen, dann erkannte man das Bild des Professors auf dem Umschlag: „Kopf schlägt Kapital“, jetzt auch in China. Da erobert und verbessert einer die Welt zur gleichen Zeit.

Günter Faltin im Internet: www.entrepreneurship.de
www.projektwerkstatt.com



MAGAZIN & QUARTETT FÜR NUR € 3,50 AB 19.05.2011 IM ZEITSCHRIFTEN- HANDEL.

Der Festivalguide ist dein Freund, wenn es um alle Infos zu den Open Airs der aktuellen Saison geht. Auch als iPhone App und natürlich laufend frisch im Netz:

WWW.FESTIVALGUIDE.DE