

## Leseprobe aus „Wir sind Das Kapital“

### Innovation von unten

...

Es ist überraschend, wie viele Start-ups scheitern. Selbst am MIT, der renommiertesten Ingenieurschmiede der Welt, scheitern 80 Prozent, so Glorianna Davenport.<sup>34</sup> 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 vor, in einer Schule scheitern 80 Prozent der Schüler. Würde man diese Schule mit Geld fördern? Mit dem Argument, es sei eben in diesen Fächern oder an diesem Ort oder in dieser Zeit üblich, ja wohl unvermeidlich, dass so viele Schüler in der Schule scheitern. Man müsse die Schüler finanziell fördern, damit sie diese Schule besuchen können. Um das Risiko der Betroffenen abzufedern.

Müssen wir die Frage nicht anders stellen?

Was an der genannten Schule läuft falsch? Ist es das Curriculum? Sind es die Lehrer? Sind es die Lehrmethoden? Ist es die Auswahl der Schüler? Sind die Schüler intrinsisch motiviert? Werden falsche Anreize gesetzt? Oder welche anderen Gründe könnte es noch geben, die das hohe Maß des Scheiterns erklären? Es als unvermeidlich, quasi naturgegeben anzunehmen, ist doch bestenfalls einer von mehreren Erklärungsansätzen. 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 auch hier nicht anders stellen?

Was an der genannten Firma läuft falsch? Ist das Unternehmenskonzept gut durchdacht? Sind Produkt, Preis, Design für Kunden überzeugend? Ist das Führungsteam motiviert und kann es Arbeitskräfte begeistern? Erkennen sie Sinn in ihrer Arbeit? Kurz – ist das gesamte Unternehmen wirklich 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?

Sind die Konzepte zu unausgereift? Verzetteln sich die Gründer zu sehr, statt Arbeitsteilung und Komponenten einzusetzen? Müssen sich Gründer zu früh mit zu viel Bürokratie, Regularien und Detailvorschriften beschäftigen, statt sich auf das Konzept, das Entrepreneurial Design 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 gar falsch? Sind die Gründer zu sehr mit Finanzierungsrunden beschäftigt, statt das Gründungskonzept am Markt weiterzuentwickeln?

Ermutigten 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 selbständig machen will, ausreichend vor der Überlastungsfalle gewarnt? Förderinstitutionen in Hülle und Fülle: Schafft das mehr praxistaugliche Gründer oder mehr Antragsvirtuosen?

Entrepreneurship ist Aufbruch, Veränderung, kreative Zerstörung, verlangt eine andere Lebenseinstellung, Zähigkeit, Durchhaltevermögen, Ambiguitätstoleranz und vieles mehr. Geht der Schwerpunkt auf fachlich-technische Beratung nicht am Kern vorbei? Natürlich braucht man irgendwann Beratung. Aber am Anfang steht das Neue, das Unklare, das Unfertige, das Ringen um das eigene Konzept, das Aushalten der Ambiguität. Ob die Aussicht auf finanzielle Förderung, das Winken mit finanzieller Unterstützung die richtigen Personen anzieht, ist eine andere Frage.

Ich bin durch meine Aufenthalte in Entwicklungsländern und die Be-

suche von Modellprojekten beeinflusst und nachhaltig desillusioniert. Fantastische Anträge, tolle Berichte. Bestes Oxford-Englisch. Gut bezahlte Akteure, Landrover und Villen. Für die Inkludierten ist die Welt in Ordnung. Es braucht die Evaluation von außen. Die akribische, schonungslose Bestandsaufnahme der Praxis. Finanzieller Aufwand versus Erfolgsquote. Schädliche Nebeneffekte. Man konnte oft schon von Glück sagen, wenn wenigstens kein großer Schaden angerichtet wurde.

Entrepreneurship ist Eigeninitiative, Selbstbehauptung, Umgang mit Unsicherheit, Durchstehen von Turbulenzen und Krisensituationen. Gegebenenfalls rechtzeitiges Erkennen der Aussichtslosigkeit und Mut zur Aufgabe – und Neuanfang. Entrepreneure sind nicht selten Getriebene, stecken ihre Überschüsse ins Unternehmen, nicht in den privaten Konsum. Oft wird der Erfolg mehr in der Anerkennung gemessen, die sie erfahren, nicht vorrangig als materielle Vergütung. Es ist die Lust, etwas zu bewirken, das Gefühl der Selbstwirksamkeit; der Wunsch, Neues zu gestalten.

....

---

<sup>34</sup> Ähnlich Shikhar Ghosh, Harvard Business School: Er fand heraus, dass mehr als die Hälfte der amerikanischen Start-ups die ersten fünf Jahre nicht überstünden, aber auch die, die überlebten, seien nicht großartig erfolgreich, sondern stolperten mehr vor sich hin (Economist vom 20.09.2014.). Drei Viertel der Gründungen, die Venture Capital erhielten – was in den USA als Auszeichnung angesehen wird –, konnten das eingeworbene Kapital nicht zurückzahlen, geschweige denn Gewinne machen. <http://www.economist.com/news/business/21618816-instead-romanticising-entrepreneurs-people-should-understand-how-hard-their-lives-can?frsc=dgld>

---

# **Wir sind das Kapital**

## **Erkenne den Entrepreneur in Dir**

### **Aufbruch in eine intelligentere Ökonomie**

Autor: Prof. Dr. Günter Faltn  
2. Auflage 2015  
Copyright © 2015  
by Murmann Publishers GmbH, Hamburg  
ISBN 978-3-86774-419-5  
[www.wir-sind-das-kapital.de](http://www.wir-sind-das-kapital.de)

