

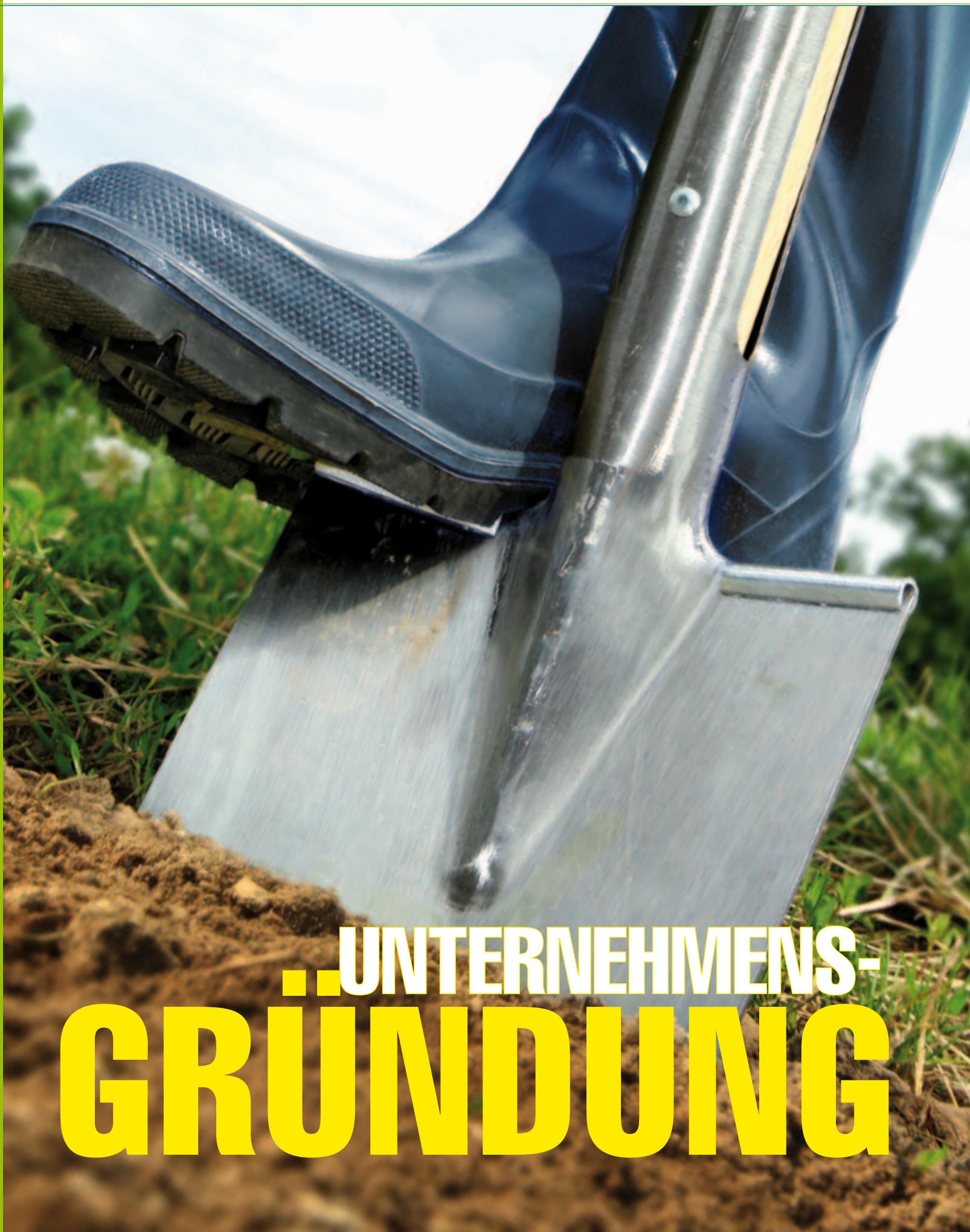


Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

UNTERNEHMEN 
Die BMBF-Innovationsinitiative
Neue Länder REGION

Spezial|2009

UNTERNEHMEN REGION



...UNTERNEHMENS-
GRÜNDUNG

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium
für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat „Regionale Innovations
initiativen; Neue Länder“
11055 Berlin

Bestellungen

schriftlich an den Herausgeber
Postfach 30 02 35
53182 Bonn
oder per
Tel.: 0 18 05 - 262 302
Fax: 0 18 05 - 262 303
(0,14 Euro/Min.
aus dem deutschen Festnetz)
E-Mail: books@bmbf.bund.de
Internet: www.bmbf.de

Redaktion und Gestaltung

PRpetuum GmbH, München
redaktion@unternehmen-region.de

Bildnachweis

Titel, BMBF/Thilo Schoch
Seite 2, mauritius images imagebroker/
Michael Dietrich
Seite 4, IMAGESOURCE LTD/Jupiterimages
Seite 6/7, mauritius images/Maskot
Seite 9, Bernd Jürgens/Fotolia
Seite 10 bis 12, mauritius images/Westend61
Seite 14/16/17, michanolimit/Fotolia
Seite 18 bis 21, mauritius images/Radius Images
Seite 22, BMBF/ hilo Schoch
Seite 23: Jürgen Priewe; Silvia Ottaviano;
matttilda; djembejambo/alle Fotolia
Seite 23 und 25: darknightsky/Fotolia
Seite 26: Murat Subatli/Fotolia
Seite 29 bis 31, mauritius images/Photo Alto
Seite 32 bis 35, BMBF/Thilo Schoch
Seite 36, mauritius images/imagebroker/
Michael Mährlein und U.P.images/Fotolia
Seite 38, Torsten Lorenz/Fotolia
Seite 39, mauritius images/Image Source
Seite 43, mauritius images/STOCK4B-RF
Seite 45, René Mansi/istockphoto
Seite 48, Keith Frith/istockphoto
Seite 52, mauritius images/Photo Alto

Druckerei


Schlossdruckerei zu Püchau,
Leipzig

Bonn, Berlin 2009

„Unternehmen Region“ Spezial erscheint
als Sonderausgabe von „Unternehmen
Region“ und wird unentgeltlich abgegeben.

Inhalt

Unternehmen Region – Nomen est omen	4
Nährboden für das Neue Die universitäre FuE-Basis steht. Für eine Strukturbildung braucht sie vor allem eins: Geduld	6
Unternehmungslustig Unternehmer bewegen etwas in den Neuen Ländern	10
Polygamie erwünscht Mehrere Partner erleichtern den Weg in die Selbständigkeit	14
Der Markt – unendliche Weiten Wie sich Wissenschaft und Wirtschaft näher kommen	18
Jeder kann ein Unternehmen gründen Interview mit Günter Faltin, Professor für Entrepreneurship und Unternehmensgründer	22
Ein Engel mit Spezialauftrag Interview mit dem Business Angel Alfred Möckel	26
Wir brauchen Euch! Starke Gründe(r)	29
Unternehmer? Ich? Der Wissenschaftler und Unternehmensgründer Dr. Oliver Burgert	32
„Man braucht ein strategisches Konzept“ Interview mit dem Doyen der deutschen Gründungswissenschaft, Norbert Szyperski	36
Auf Kurs Innovationen in einem jungen Unternehmen erfolgreich umsetzen	39
Die Universität als Unternehmer-Unterstützer Hypothesen zur Förderung von Entrepreneurship an Universitäten von Tim Göbel	42
Früh übt sich, was ein Gründer werden will ... Schulfach Gründergeist: Mangelhaft?	45
... aber es ist nie zu spät Drei, die ihre Gründungen genießen	48
Frauen-Power – Power-Frauen Vor allem muss man Querdenkerin sein	52



*»Als ich mit siebzehn Jahren
aus dem Mecklenburgischen nach
Berlin kam, reiste ich zu Fuß und benötigte
mehrere Tage dazu, denn ich besaß nichts, abge-
sehen von meinen Händen, meinem Verstand und einem Traum.*

*Den Traum von einem „Weltgeschäft à la Fugger“, wie ich es als Jugendlicher
nannte. Es war der Traum von einem Unternehmen, welches durch selbständige
Erfindungen und den unternehmerischen Weitblick dazu beiträgt, Wissen und
Wohlergehen der Menschheit zu steigern und welches – das war meine feste Überzeugung –
gerade in dieser Kombination wirtschaftlich ist. Es war der Traum von einem Unternehmen,
das der doppelten Verantwortung des Unternehmers gerecht wird, derjenigen gegen-
über sich selbst und seinen Angestellten, und keiner geringeren gegenüber der
Welt, die ihn umgibt. «*

*Werner von Siemens, 1816–1892,
gründete 1847 Siemens & Halske*



Unternehmen Region

Nomen est omen

Interdependenz als Programm? Ja, klar: Innovative Regionalentwicklung ist nicht möglich ohne innovative Unternehmen, und diese benötigen das richtige regionale Umfeld für Erfolg und Wachstum. Dafür steht Unternehmen Region mit seinem an Regionen orientierten und unternehmerisch ausgerichteten Förderansatz. Im Mittelpunkt stehen bei Unternehmen Region stets Innovationen – sie sind der Schlüssel für wirtschaftlichen Erfolg und den Aufbau Ost.

Wir brauchen gerade jetzt mehr Innovation. Wir brauchen neue Lösungen. Wir brauchen eine neue Kultur der Innovationsbereitschaft, den Mut zu unternehmerischem Denken und Handeln und eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen. Ideen sind wichtig, aber noch wichtiger ist ihre Umsetzung. Zentral dafür ist das Unternehmertum. Und ist letztlich nicht die Unternehmensgründung der Königsweg der Innovation?

Da es bei Unternehmen Region nicht nur um Innovation per se, sondern immer auch um deren unternehmerische Umsetzung geht, und gleichzeitig durch das Zusammenbringen regionaler Kompetenzen die Potenziale für Innovationen optimal ausgeschöpft werden sollen, spielen Unternehmensgründungen eine bedeutende Rolle.

Sie sind die logische Konsequenz aus Querdenken, Kooperieren, strategischem Planen und unternehmerischem bzw. markt-orientiertem Handeln! Und genau das zeichnet auch die von Unternehmen Region geförderten Initiativen aus.

Mit der vorliegenden Sonderausgabe des Unternehmen-Region-Magazins soll das Thema Unternehmensgründung näher beleuchtet werden. Es geht nicht darum, Handlungsanleitungen zu geben, Ratgeber zu sein oder Checklisten abzubilden, die den Weg von der ersten Idee bis zur Unternehmensgründung absichern. Mit der Spezialausgabe sollen Best-Practice-Beispiele aus der Unternehmen-Region-Welt gezeigt und interessante Aspekte zu Unternehmensgründungen – auch speziell in den Neuen Ländern – aufgegriffen werden. Mit den Beiträgen soll informiert, aber vor allem auch motiviert werden,

in der eigenen Region etwas zu unternehmen. Somit versteht sich das Magazin auch als Impulsgeber für unternehmerische Aktivitäten.

Das BMBF stellt mit seiner Initiative Unternehmen Region hohe Anforderungen an die geförderten Initiativen. Der Anspruch an Exzellenz ist hoch. Innovationsgrad, Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit sind zentrale Kriterien für die Förderung. Dass das BMBF die Maßstäbe für eine Unternehmen-Region-Förderung so hoch ansetzt und ausgefeilte Innovationsstrategien und Business-Pläne verlangt, hilft den Initiativen vor Ort letztlich auch bei einer möglichen späteren Unternehmensgründung.

Und ist letztlich nicht die Unternehmens- gründung der Königsweg der Innovation?

Denn: Innovative Unternehmensgründungen sind keine Glückssache, sondern das Ergebnis systematischer Planungen und ausgefeilter Strategien, die sich an den unternehmerischen und markttypischen Möglichkeiten orientieren. Und ein Versuch lohnt sich allemal, gerade in der heutigen Zeit. Neue Entwicklungen des wirtschaftlichen und auch des regionalen Umfeldes können der ideale Nährboden für Innovation und darauf basierende Unternehmensgründungen

sein. Die Forschungslandschaft in den Neuen Ländern bietet dafür sehr gute Voraussetzungen. Die neuen und veränderten Herausforderungen verlangen nach mehr Kreativität, Eigeninitiative und Zielgerichtetheit. Es muss etwas unternommen werden, in der Region und für die Region. Und im Idealfall in Kooperationen mit mehreren Partnern. Eines ist klar: Kooperationen sind ein Zeichen von strategischer Klugheit und nicht, wie es noch in vielen Köpfen steckt, ein Ausdruck der eigenen Schwäche. Im Gegenteil! Die innovativsten Produkte oder Verfahren sind fast ausnahmslos das Ergebnis hoch spezialisierten und in der Region sich ergänzenden Wissens, das aus vielen Köpfen unterschiedlichster Ausrichtung und Herkunft stammt. Innovationspotenziale können ideal in regionalen Bündnissen aus Wirtschaft und Wissenschaft freigesetzt werden. Es geht jetzt darum, gemeinsam, kreativ und strategisch Innovation zu unternehmen. Denn innovative Unternehmensgründungen stärken die Regionen – gerade in den Neuen Ländern – und das nachhaltig.

Nährboden

Die universitäre FuE-Basis steht

Sie scheinen die Bastionen im Sturm zu sein: Die ostdeutschen Universitäten und ihre Gründungen. Vier befragte Experten, Michael Schefczyk, Dieter Wagner, Jürgen Schmude und Hartmut König kommen alle, mit unterschiedlicher Akzentsetzung, zu einem ähnlichen Ergebnis: Akademisches Entrepreneurship ist ein nachhaltiger, von Wirtschafts- und Finanzkrisen weitgehend unabhängiger Faktor in den Neuen Ländern. Selbst mögliche Sonderzahlungen aufgrund von geschnürten oder noch zu schnürenden Paketen sind weniger wichtig als eine verlässliche, nachhaltige Förderung.

für das Neue

Für eine Strukturbildung braucht sie vor allem eins: Geduld

Bereits in der Studie zum deutschen Innovationssystem Nr.15 aus dem Jahre 2003 des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) wurde festgestellt: „Entscheidend für die künftige technologische Leistungsfähigkeit Ostdeutschlands wird es sein, die in den letzten zehn Jahren aufgebaute FuE-Basis erfolgreich zu nutzen – sowohl absatzseitig als auch was die Produktionseffizienz betrifft. Im Vordergrund muss die viel raschere Überleitung von FuE-Projekten in die Markteinführung von neuen Produkten stehen.“

Diese Forderungen sind auch sechs Jahre später noch gültig. Innovation ist der Schlüssel für den Erfolg, sind sich auch die Politiker aller Lager mit Blick auf die Neuen Länder einig. Mit vielen Maßnahmen hilft das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ostdeutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen dabei, dem zu entsprechen, was auch nach den Erkenntnissen des ZWE entscheidend ist, um ihre spezifischen Stärken auszubauen.

Und die Maßnahmen greifen.

Sie scheinen die Bastionen im Sturm zu sein: Die ostdeutschen Universitäten

Eine entscheidende Auskunft über die Fähigkeit und die Bereitschaft der Hochschulen, Entrepreneurship zu vermitteln, liefert das Standortranking, das der Professor für Geographie an der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität, Jürgen Schmude, 2007 zum fünften Mal durchführte. „Ganz eindeutig, die ostdeutschen Universitäten sind an dieser Aufgabe gewachsen.“ Generell habe sich die Situation an allen Universitäten erheblich verbessert. Das Thema habe an Gewicht gewonnen und es sei eine ganze Reihe von Gründungslehrstühlen eingerichtet worden. „Seit zehn Jahren gibt es Gründungsforschung in Deutschland, und der Abstand zu den USA ist verringert worden“, sagt der Wissenschaftler, der den Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie und Tourismusforschung innehat. „Wir haben inzwischen mehr als 40 Variablen, die wir überprüfen. Wir zählen nicht nur, wie viele Ausgründungen die Universität zustande bringt. Wir schauen, wie die Ausbildung in Richtung Entrepreneurship aussieht, und zwar über zwei Semester im gesamten Vorlesungsverzeichnis von Theologie bis Zoologie. Diejenigen Hochschulen, die oben stehen, wie Potsdam und Dresden, haben Gründungslehrstühle, haben komplette Teams.“ Wuppertal stehe aktuell an der Spitze, weil die Aufgaben über mehrere Fakultäten hinweg verteilt seien, und nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften angesiedelt. Es gäbe, so Schmude, „Gott sei Dank Kollegen, die nicht der Meinung sind, dass Unis sich nur um Lehre und Forschung und nicht um Gründung kümmern sollten.“

Die Universität Potsdam rangiere bei dem aktuellen Entrepreneurship-Ranking hinter Wuppertal auf dem zweiten Platz, weil sie ihre Lehre „systematisch ausgebaut hat und auch noch weiter ausbaut und über einen recht gut miteinander verzahnten Gründerservice verfügt“, ist Professor Dieter Wagner, Vizepräsident für Wissens- und Technologietransfer und Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Personalwesen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam überzeugt. „Dabei ist es uns auch gelungen, die Zusammenarbeit zwischen der WISO-Fakultät und der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät weiter zu verbessern. Wir haben mittlerweile für diesen Bereich zwei Exist-III-Projekte anzubieten und eine Szene von Gründungsinteressierten über alle Fakultäten hinweg aufgebaut, die sich regelmäßig trifft.“

Mit einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung an der Universität und einem Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung, dem alle neun Hochschulen Brandenburgs angehören, verfüge man zudem über eine „hervorragende institutionelle Infrastruktur.“

Für Wagner muss eine unternehmerische Universität über die Punkte, die in „Schmudes Ranking“ eine Rolle spielen hinaus, „noch mehr finanzielle Angebote anbieten, eine aufgeschlossene Kultur sowie Professoren mit Assistenten und Studierenden haben, die neben Forschung und Lehre auch Spaß am Kontakt zur Praxis haben, dabei auch dem Gründungsgedanken etwas abgewinnen können.“ Man könne, ist Wagner überzeugt, durchaus mit Berlin mithalten, was im Bereich der Gründungsförderung die relative Anzahl der tatsächlich erfolgten Gründungen aus der Wissenschaft betrifft.

Aber damit sei weder die gewerbliche noch die industrielle Schwäche Brandenburgs wettzumachen. „In den Neuen Ländern gibt es eben nicht die starke Wirtschaftskraft, die mit international erfolgreichen Branchen zusammenhängt. Die Werkzeugmaschinenindustrie in Stuttgart, Karlsruhe und München hat eine total andere industrielle Vernetzung aufzuweisen“, betont der Betriebswirt, warnt einerseits vor falschen Vergleichen und plädiert andererseits für mehr Geduld.

„Im Bereich Biotechnologie/Medizintechnik dürfte sich Berlin-Brandenburg weiter positiv entwickeln. Generell dürfe man keinen raschen Erfolg erwarten.“ Mit dem vorliegenden Branchencluster gehe man in Brandenburg jedenfalls in die richtige Richtung.

Zu Brandenburg gehört auch Cottbus, das 150 Kilometer südöstlich von Potsdam, unweit der polnischen Grenze, liegt. Die BTU, die Brandenburgische Technische Universität, ist mit ihren neuen Gebäuden ein Hingucker und hat in Professor Dr. Hartmut König, dem Inhaber des Lehrstuhls Rechnernetze und Kommunikationssysteme, einen aufrichtigen Bewunderer: „Ich komme aus Dresden, aber wenn Sie sich den Cottbuser Campus ansehen, ist der schon toll. Und die Bedingungen für die Studierenden sind besser als an vielen anderen Hochschulen, weil es hier keinen Massenbetrieb gibt.“

Das Problem ist die Beschäftigung der Absolventen. Es gibt zu wenige Arbeitsplatzangebote in der Region. Für innovative IT-Lösungen bietet die Region zu wenige Absatzmöglichkeiten, hier muss sich erst ein entsprechender Mittelstand entwickeln. Die BTU und König waren hier nicht erfolglos. Als Gründungsuniversität hat sich Cottbus schon einen Namen gemacht. Für

einen Leuchtturm sorgte König mit der Bravis GmbH selbst. „Das bietet den Absolventen die Möglichkeit, in Cottbus zu bleiben, und das wollen viele.“

Die Bravis GmbH ist ein Software- und Systemhaus, das ein innovatives Desktop-Videokonferenzsystem nach dem Peer-to-Peer-Prinzip für die direkte audiovisuelle Kommunikation im Internet entwickelt hat. Mit seiner Produkttechnologie will die Firma einen neuen internationalen Standard für diese moderne und kostengünstige Art von Videokonferenzsystemen etablieren. Das Unternehmen wurde im August 2005 gegründet und beschäftigte zeitweise bis zu 20 Mitarbeiter.

Bravis sei, sagt König, nur ein Grund, dass die Informatik-Absolventen kein Problem hätten, eine Anstellung am Ort zu bekommen. Am 11. Dezember 2008 hat das BMBF das Projekt des Lehrstuhls „Plattform für mobile kollaborative Anwendungen“ für eine Förderung in Phase II des Programms ForMaT (Forschung für den Markt im Team) mit einer veranschlagten Fördersumme von 1,5 Millionen Euro ausgewählt. In dem Projekt sollen unter anderem kollaborative Videoanwendungen, etwa für Videokonferenzen mit mobilen Teilnehmern, für die Ferndiagnose bei Unfällen oder zur Steuerung von Personen über eine Videobrille in schwer zugänglichen Gebieten, entwickelt werden. „Dieser Erfolg hat bewirkt, dass eine ganze Reihe von meinen Kollegen Anträge gestellt haben. In der Phase I war ich der Einzige“, sagt König. Entscheidend sei der Spirit. „Aber die Laufzeit ist mit zwei Jahren relativ kurz.“

Professor Dr. Michael Schefczyk, Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship und Innovation an der Technischen Universität Dresden, kann darauf verweisen, dass seine Hochschule immer „oben war bei allen Entrepreneurship-Rankings.“ Dabei werde nicht nur sein Gründungslehrstuhl gesehen, „sondern die Stimmigkeit des Gesamtumfeldes.“ Aktuell rangiert die TU Dresden auf Rang drei. Man sollte sich auf den dritten Platz nichts einbilden, der zehnte sei auch gut, meint er, aber „natürlich geht es nicht nur darum, auf dem Siegertreppchen zu stehen, es ist klasse, unter den ersten zehn zu sein. Der Rest ist Detail.“ Mehr als ein Detail ist für ihn, dass das Gründungsgeschehen nicht von Konjunkturerwartungen abhängt, sondern immer von dem Einzelnen, seinen Plänen und seiner akademischen Arbeit. Wer gründen wolle, finde in Dresden das benötigte Umfeld. „Auch an spezialisierten Hochschulen wie an der Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden gibt es ein reges Gründungsgeschehen, ebenso natürlich an der Fachhochschule und vor allem im Technologiebereich der außeruniversitären Forschungseinrichtungen.“ Davon gebe es mehr als 20, mit denen man viel machen könne. „Seit 2007 arbeiten sie viel konkreter in Dresden existis mit. Das beginnt Früchte zu tragen.“ Dresden existis ist eine von Land und Bund finanzierte und von Schefczyk geleitete Initiative, die sich der Unterstützung der Unternehmensgründung durch Studierende, Absolventen und Mitarbeiter der Dresdner Hochschulen und Forschungseinrichtungen widmet.

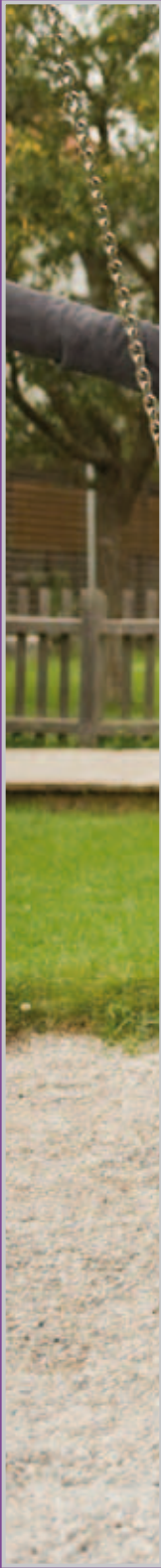
Auch die Insolvenz von Qimonda beeinträchtigt das positive Bild nicht. „Man weiß noch nicht, was mit Qimonda passiert, wir haben Überkapazitäten im Halbleitermarkt, die gehen nur weg durch Wegfall von Kapazitäten, oder durch einen Anschlag des Marktes.“ Im Halbleiterbereich sei Dresden leider meist nicht Firmenzentrale, sondern Werkstätte. „Bei unseren drei großen Halbleiterfabriken wird dennoch viel, vor allem prozessnah geforscht.“ Die Existenz dieser Halbleiterwerke sei vor allem für die Facharbeiter wichtig, meint Schefczyk. „Wir brauchen Jobsicherheit für Facharbeiter. Dazu werden wir mit Hochschulausgründungen nur verzögert und graduell beitragen können.“ Viel verspricht er sich von der neuen OLED-Technologie, die der Optoelektroniker Professor Karl Leo entwickelt habe. „Diese Technologie hat ein erhebliches Plattform-Potenzial“, unterstützt er die Arbeit des Kollegen. „Da geht es nicht nur um LEDs und Displays, sondern auch um Solarzellen organischer Machart, da entsteht mehr. Immerhin sind Bosch und die BASF bei einer Ausgründung aus der TU, der Firma Heliatek, eingestiegen. Die täten das nicht, wenn da nichts dran wäre.“

Man sollte nicht immer so skeptisch sein, meint Schefczyk. „Wir sollten hier in Ruhe weitermachen. Die Zyklen sind lang. Man braucht sehr viel Geduld. Sich beeinflussen zu lassen, kann kontraproduktiv sein.“ Man dürfe auch nicht die allgemeinen Gründerzahlen für Sachsen nehmen, um eine Aussage über die Bedeutung des Dresdner Gründungselans zu gewinnen. „Die haben extrem wenig mit Hochschulausgründungen zu tun. Wir beschäftigen uns mit einer kleinen Zahl von Gründungen mit besonders großer Relevanz, die keinen Masseneffekt im Sinne der Gründungsstatistik haben. Es geht hier nicht um Bäcker, Metzger, Wirte oder befristete Projekte wie die Arbeitsgemeinschaft

für einen Autobahnabschnitt.“ Man dürfe die Statistiken nicht vermengen. Man sollte lieber die Zahlen des High-Tech Gründerfonds nehmen und die Verteilung der Zusagen auf die Bundesrepublik in ein Ranking gießen.

Tut man dies und analysiert, wohin die bislang bewilligten 272 Millionen für 177 Beteiligungszusagen (Stand: 28.2.2009) gegangen sind, dann entfallen 8,5 Prozent auf Sachsen, und nur 6,2 auf Baden-Württemberg. Brandenburg fällt da mit 2,3 Prozent deutlich ab. Auf Berlin entfallen immerhin 11,3 Prozent: Die Basis zahlreicher Innovationen?







Unternehmungs- lustig

Im Porträt: Drei Unternehmensgründer aus „Unternehmen Region“-Projekten über ihre Erfahrungen auf dem Weg ins Wirtschaftsleben

„Niemals aufgeben!“ Das ist das Geheimnis des Unternehmensgründers Michael Kohne: „Sie brauchen großes Durchhaltevermögen, wenn Sie erfolgreich sein wollen.“ Und dass Kohne durchhält, zeigt nicht zuletzt der Tacho seines bis unters Dach mit Mustern vollgeladenen dunkelblauen Mercedes GLK: Über 120.000 Kilometer war er vergangenes Jahr auf Europas Autobahnen unterwegs, um die Funktionsfasern seiner neuen Firma Smartfiber AG an den Mann zu bringen. „Sie müssen mit den Entscheidern reden“, weiß Kohne, „und das persönlich.“ Um Termine bei Firmeninhabern, Geschäftsführern und Vorständen zu bekommen, zieht der Gründer alle Register: „Da müssen Sie auch mal unkonventionell vorgehen, um den einen oder anderen Zerberus zu überwinden.“

Niemals aufgeben. Wir lernen ständig dazu. Nichts ist endgültig.



Seinen Durchhaltewillen als Gründer hat Michael Kohne bereits mehr als einmal bewiesen – zuletzt mit seiner Elektronik-Firma Sphinx, die 1994 das berührunglose elektronische Schließsystem Dialock entwickelte, das heute noch von Hotelketten wie Dorint, Ramada und Hyatt verwendet wird. Vier Jahre später kaufte Beschläge-Branchenführer Häfele das boomende Unternehmen, und Michael Kohne nahm sich eine Auszeit in seinem Haus in Südfrankreich. Doch lange hielt es ihn nicht auf dem Sofa. Über einen gemeinsamen Freund lernte Kohne Ralf-Uwe Bauer kennen, damals Koordinator des „Unternehmen Region“-Wachstumskerns „Alceru Hightech“ in Schwarza. Bauer suchte einen Marketing-Spezialisten für fünf erfolgversprechende Zellulose-Funktionsfasern, die im Rahmen des Wachstumskerns in einem neuen, umweltschonenden Verfahren entwickelt worden waren. Kohne erkannte schnell das Potenzial der Fasern, ließ eine Marktstudie erstellen und gründete im Oktober 2005 zusammen mit Bauer die Smartfiber AG. Bereits ein Jahr später produziert und vermarktet das neue Unternehmen die Zellulose-Fasern in fünf Linien: „smartcel bioactive“ ist bakterien- und geruchsreduzierend, „smartcel clima“ temperaturregulierend, und „smartcel energy“ elektrisch leitfähig; daneben gibt es zwei Fasern für Industrieanwendungen. Das Start-up-Unternehmen verzeichnet seitdem jährlich zweistellige Zuwachsraten, und Kohne wird immer wieder gefragt, wie das denn funktioniert.

Erfolg mit einem geruchsfreien Wischtuch

„Das Produkt muss sich verkaufen“, pflegt Michael Kohne dann zu sagen, „nicht der Verkäufer.“ Der muss natürlich schon verkaufen können, schränkt Kohne ein: „Von selbst geht das nicht.“ Diesen Fehler machten viele Forscher: „Die haben ein schönes Produkt entwickelt, und glauben dann, der Markt werde es ihnen aus den Händen reißen. Aber ohne Marketing geht nix“, weiß Kohne. Das habe sein Partner Bauer von Anfang an ebenso gesehen und ihm völlig freie Hand gelassen. So hat Michael Kohne bald entschieden, nicht die Fasern allein zu vermarkten, sondern eine Anwendung zu entwickeln, herzustellen und im Direktvertrieb zu verkaufen: das Haushaltstuch „blue wish“, das durch seine Silberfasern stets nahezu bakterienfrei und völlig geruchlos ist. „Damit konnte ich jedem Interessenten ein erfolgreiches Produkt in die Hand geben, an dem die Vorteile der Funktionsfasern direkt erfahrbar waren“, erzählt der Firmengründer. Das habe zwar manchmal etwas gedauert, erinnert sich Kohne: „Nicht nur einmal wurden unsere heutigen Partner erst durch

ihre Frauen wieder an Smartfiber erinnert, die mehr von unseren tollen Tüchern haben wollten“ – das beste Beispiel, dass das Produkt verkauft, meint der Marketing-Spezialist.

Dieses Jahr will Smartfiber mit rund 30 Mitarbeitern über drei Mio. Euro Umsatz erzielen. „In zwei Jahren werden wir 50 Leute beschäftigen, in drei Jahren über zehn Millionen Euro umsetzen, und in fünf Jahren 22 Millionen – davon neun Millionen Gewinn“, hofft Michael Kohne. Dann will sich der Gründer aus der Firma zurückziehen: „Entweder geht’s an die Börse, oder wir verkaufen an ein Großunternehmen.“ Vorstand Kohne zieht Ersteres vor, denn „Smartfiber hat das Potenzial, ein kleiner Konzern zu werden.“ Man habe profitable Nischen besetzt, die eine hohe Wertschöpfung erlauben.

Phacon: OP-Training für Chirurgen

Eine profitable Nische besetzt haben auch Hendrik Möckel und Ronny Grunert mit ihrer „Phacon“ GmbH, die Simulationssysteme für Chirurgen entwickelt und produziert. Im April 2007 aus dem Zentrum für Innovationskompetenz ICCAS, einem „Unternehmen Region“-Projekt an der Medizin-Fakultät der Universität Leipzig ausgegründet, hatte die junge Firma bereits ein Jahr später volle Auftragsbücher. „Wir haben den Schädel quasi lebendig gemacht“, sagt Ronny Grunert über seine „Cash-Cow“: ein 3-D-Trainingsmodell, an dem HNO-Chirurgen risikoreiche Schädel-Operationen mit eigenen Instrumenten üben. Durch eine spezielle Elektronik werden selbst kleinste OP-Fehler sofort angezeigt. „Bis zur Serienreife haben wir knapp zwei Jahre gearbeitet“, erinnert sich Hendrik Möckel, „und das neben unserer Arbeit als Projektleiter bei ICCAS.“

Dabei nutzte das Phacon-Team intensiv die Unterstützung durch das Gründer-Institut „Smile“ (Selbst Management Initiative Leipzig Lernt Gründen) der Universität und der Handelshochschule Leipzig. „Wir bieten Weiterbildungsveranstaltungen und Unterstützung an, um Eigeninitiative sowie unternehmerische Selbständigkeit zu fördern, und um Schlüsselqualifikationen für eine selbstbestimmte Berufsentwicklung zu erweitern“, so Institutsleiter Prof. Helge Löbler. Besonders hilfreich war für Hendrik Möckel das Coaching im Rahmen des Programms „Sept“ (Small Enterprise Promotion and Training) von Juniorprofessor Utz Dornberger. „Das hat uns immer wieder einen Schub gegeben in der langen Entwicklungsphase“, so Möckel.

Business-Plan-Wettbewerbe gewonnen

Lohn der Fortbildungs-Mühen waren, neben der erfolgreichen Gründung, gleich zwei Preise bei Business-Plan-Wettbewerben: der erste Platz in der Kategorie „Gründen“ beim sächsischen „futureSax 07“, und der zweite Platz im „Cluster Biotechnology – Life Sciences“ beim „IQ Innovationspreis Mitteldeutschland“. Das habe vieles erleichtert, sagt Ronny Grunert, und Hendrik Möckel ergänzt: „Vor allem bei den Banken konnten wir damit noch mal bessere Konditionen rausholen.“ Die Finanzierungsverträge seien schon unterschiftsreif gewesen, so Möckel, „aber nach dem FutureSax-Gewinn wollten wir einfach wissen, ob noch was geht.“ Und nach anfänglichem Zögern der Banken ging tatsächlich noch was, erinnert sich Grunert: „Das hat uns einiges an Mitteln gebracht, die wir für die Entwicklung gut gebrauchen konnten.“

Weiter entwickelt wurde vor allem das Simulationssystem: Seit Kurzem sind auch Nasen-Modelle auf dem Markt. „Wir lernen ja ständig dazu“, sagt Gründer Grunert. So habe man auf einem internationalen Kongress im Herbst 2007 in Toronto erfahren, dass der Bedarf an HNO-Modellen bei Nasen am größten sei: „Viele Tumor-OPs werden heute durch die Nase durchgeführt“, weiß Hendrik Möckel. Also wurde ein Weichteil-Gewebe aus Silikon entwickelt, das im Januar auf der Medizintechnik-Messe in Dubai zusammen mit dem Schädel-Modell als Trainingssystem für Nasen-OPs präsentiert wurde: Jedes Modul besteht aus einer Kombination aus künstlicher Knochenstruktur und Weichteilgewebe aus Silikon.

Eine Kombination verschiedener Eigenschaften sei auch für eine Gründung wichtig, meinen Möckel und Grunert in der Rückschau: „Sie müssen unter Zeitdruck ruhig bleiben und konzentriert arbeiten können. Und Sie dürfen sich nicht scheuen, externe Experten dazuzuholen. Man kann nicht alles selbst machen.“ Ein letzter Tipp der beiden Gründer: Die Unterstützung von außen durchaus länger in Anspruch nehmen: „Erst nach drei bis fünf Jahren ist man über den Berg. Bis dahin sollten Sie jede Hilfe annehmen, die Sie bekommen können.“

Decodon: Schneller an den Markt

Über den Berg ist Markus Kolbe mit der Decodon GmbH schon länger – auch wenn am schönen Greifswalder Bodden an der Ostsee die Berge weit sind. Das Bioinformatik-Software-Unternehmen,

im Oktober 2000 aus einer Arbeitsgruppe am Institut für Mikrobiologie der Universität Greifswald heraus gegründet, hat ein Computer-Programm entwickelt, das Protein-Gele wesentlich schneller als bisher analysieren kann, und dabei deutlich mehr Daten erhebt. Der heutige Geschäftsführer und Wirtschaftsingenieur Kolbe ist ein Jahr später dazugestoßen, als die beiden Gründer, der Biologe Jörg Bernhardt und der Mathematiker Matthias Berth, für die weitere Finanzierung einen Kaufmann suchten.

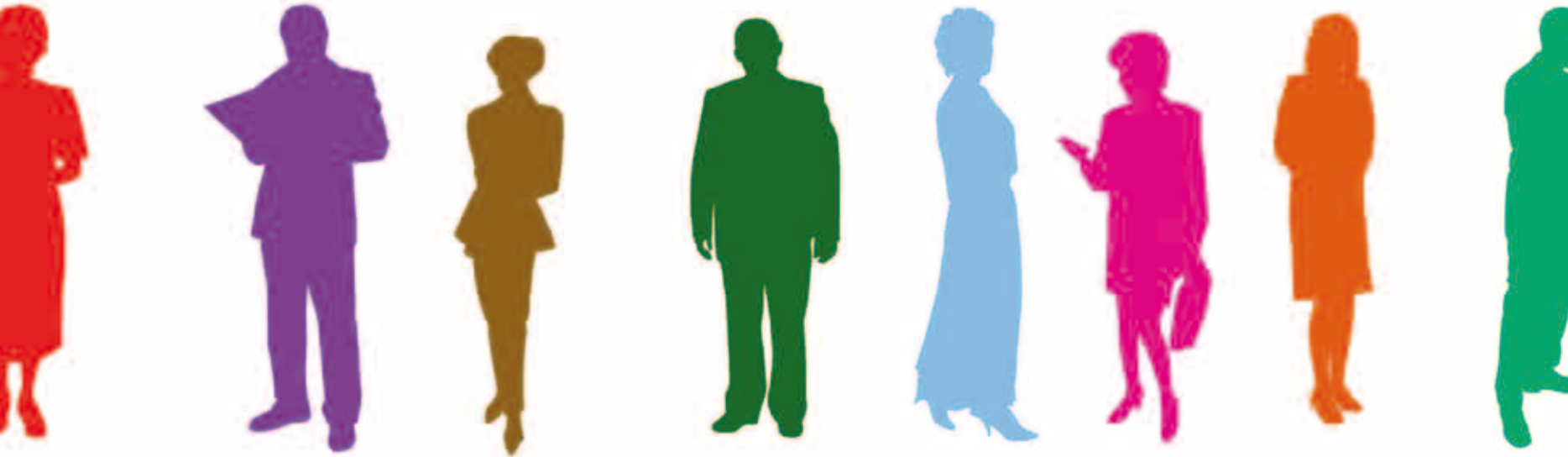
Wer heute ein Unternehmen gründen wolle, könne eine Vielzahl von Programmen und Fördermöglichkeiten in Anspruch nehmen, weiß Markus Kolbe: „Das war bei Decodon noch anders. Wir mussten alles nach Feierabend machen, um unsere Brot-Jobs zu behalten.“ Sein Rat an Gründer: „Erst loslegen, wenn man wirklich so weit ist!“ Ideen sollten in Ruhe reifen können, meint Kolbe: „Nichts ist endgültig. Auch anderes denken!“ Eines habe er vor allem in den ersten Jahren der Gründung gelernt, resümiert der Wirtschaftsingenieur: „Ein Grashalm wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.“ Es bestehe sogar die Gefahr, dass man ihn ausrupfe.

In Ruhe gewachsen ist Decodon: Das Unternehmen hat heute 15 Mitarbeiter und nutzt in erster Linie das Know-how des „Zentrum für Innovationskompetenz (ZIK) Funktionelle Genomforschung“, einem „Unternehmen Region“-Projekt an der Greifswalder Uni, um Diagnose und Therapie bestimmter Infektionskrankheiten zu verbessern, so Kolbe. ZIK-Sprecher Prof. Michael Hecker ergänzt: „Unsere Fakultät ist seit 20 Jahren in der Genomforschung dabei. Für die Gel-Analyse hat sich eine Ausgründung angeboten – und seit acht Jahren sind wir mit Decodon am Markt erfolgreich.“ Kolbe habe mit seinem Marketing-Konzept daran einen großen Anteil.

Zu hohe Erwartungen

Das „Delta2D“-Analyse-Programm habe einen entscheidenden USP („unique selling point“), sagt Markus Kolbe: „Es kann so genannte Proteom-Signaturen finden, also Muster, wie sich Proteine etwa durch Krankheiten oder Medikamente verändern.“ In der Pharma-Industrie sei diese Analyse immer wichtiger geworden, um schneller Medikamente zu entwickeln. Trotzdem habe sich der Markt in den letzten Jahren nicht wie anfangs erwartet exponentiell entwickelt, so Kolbe: „Die hohen Erwartungen an die Proteomics haben sich bisher nicht erfüllt.“ Die Entwicklung des Unternehmens sei eher „organisch“, aber trotz der allgemeinen Krise bisher konstant. Und selbst wenn sich die Wirtschaftslage auch bei Decodon auswirkt: „Das wäre nur eine neue Herausforderung, vielleicht etwas zu forcieren, das bisher nicht im Fokus unserer Entwicklung stand“, meint Markus Kolbe dazu. Niemals aufgeben eben ...

Polygamie erwünscht



Mehrere Partner erleichtern den Weg in die Selbständigkeit



POLYGAMIE erwünscht

Sie haben den schönsten Job der Welt. Unternehmer gestalten, entscheiden, übernehmen Verantwortung. Kurz: Sie sind ihr eigener Chef. Doch auf dem Weg vom Existenzgründer zum erfolgreichen Firmenlenker tauchen immer wieder Hindernisse auf. Hindernisse, die nur mit erfahrenen Partnern an der Seite schnell, effektiv und erfolgreich gemeistert werden können. Denn hier finden Unternehmensgründer unbürokratische und kompetente Unterstützung.

„Ohne meine Steuerberaterin hätte ich den Business-Plan nie hinbekommen!“ – oder – „Das intensive Coaching meines Unternehmensberaters in Sachen Finanzierungsgespräch beim Banker war Gold wert!“ Zwei beispielhaft ausgewählte Aussagen, die verdeutlichen, dass Unternehmensgründer gut daran tun, sich von Beginn an und in jeder Phase – vor, während und nach der Gründung – von einem oder mehreren Partnern und Experten beraten zu lassen.

Beratung ist kein Nachhilfeunterricht. Beratung ist Entscheidungs- und Lösungshilfe. Denn mangelnde Informationen sind laut der KfW Mittelstandsbank die zweithäufigste Ursache für das frühzeitige Aus. Vermeintliche Kleinigkeiten können junge

Unternehmen in beträchtliche Schwierigkeiten bringen. So musste unlängst ein frischgebackener Besitzer eines Coffee-Shops bereits einen Tag nach der Eröffnung wieder für mehrere Tage schließen. Grund: Frauen und Männer dürfen nicht den gleichen Vorraum einer Toilette benutzen. Die Folge: Erhebliche Umbaumaßnahmen, verbunden mit einem fünfstelligen Euro-Betrag. Beinahe hätte die nicht eingeplante Geldsumme ihn seine Existenz als Unternehmer gekostet.

So weit soll es nicht kommen. Berater kennen die Fallstricke. Mit dem richtigen Partner an der Seite lassen sich viele Hürden frühzeitig umgehen. Oder anders ausgedrückt: Mit Coaching und Beratung werden die Weichen schneller und effektiver für nachhaltiges Wachstum gestellt.

Wichtig ist es, dass Gründer ihren Beratungsbedarf von vornherein richtig einschätzen und schließlich den kompetenten Coach für die unterschiedlichen Aufgaben finden. Dass Gründer häufig zunächst Personen ihres Vertrauens wie etwa Freunde, Familie oder Kollegen um Rat oder Hilfe bitten, liegt nahe. Aber der qualifizierte Berater darf nicht erst dann frequentiert werden, wenn das Unternehmen auf der Kippe steht.

Meist genutzte Infoquellen und Berater

Freunde/Verwandte/Kollegen	79 %
Zeitungen/Zeitschriften	55 %
Internet	48 %
Steuer/Unternehmensberater	42 %
IHK/HWK	35 %
Agentur für Arbeit	35 %
Andere Selbständige/Gründer-Netzwerke/Business Angels	34 %
Hausbank	28 %
Messen	20 %
Andere Beratungsstellen (z. B. Universitäten)	20 %

Mehrfachangaben möglich.
Quelle: KfW Mittelstandsbank



Starthilfe: Frühphase entscheidet

Die meisten Gründer sind „verliebt“ in ihre Geschäftsidee und überzeugt von ihrer Dienstleistung oder ihrem Produkt. Das ist gut, das ist notwendig. Gründer müssen für ihren neuen Lebensweg Herzblut entwickeln. Nur sollten Existenzgründer nicht den Blick für Business-Plan, Marketingkonzept, Finanzplanung und professionelle Unterstützung vernachlässigen, um eben ihre Geschäftsidee zum Blühen zu bringen. Die meisten Jungunternehmer räumen im Nachhinein ein, dass sie die hochkomplexen Herausforderungen beim Sprung in die Selbständigkeit dramatisch unterschätzt haben. Insbesondere haben sie Probleme, sich schnell und zielsicher im Dschungel der diversen Anlaufstellen und Informationsangebote zurechtzufinden. Daher rät der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater allen Einsteigern, zunächst grundlegende Informationen bei Kammern und Verbänden zu sammeln und ein Existenzgründerseminar zu besuchen.

Die persönlichen Voraussetzungen und Ausgangspositionen von Unternehmensgründern sind völlig unterschiedlich. Beispielsweise bei Qualifikation, familiärem Umfeld, Finanzausstattung oder Alter. Daher ist es ratsam, einen oder mehrere persönliche Berater zu gewinnen. Doch wen braucht der Jungunternehmer? Wer ist der Richtige in der Startphase? Bevor der Gründer eine Coachentscheidung fällt, sollte er zunächst mit mehreren Beratern reden, sie kennenlernen und prüfen, ob die Chemie stimmt. Denn bei aller Kompetenz des Beraters müssen Gründer und Coach „menschlich“ zueinander passen. Und letztlich Offenheit sowie Vertrauen aufbauen.

Zusammen prüfen sie vor dem Start: Ist die Geschäftsidee erfolgversprechend und langfristig marktfähig? Reichen die persönlichen und fachlichen Kompetenzen aus? Welche Finanzmittel sind vorhanden, welche zusätzlichen sind gegebenenfalls notwendig? Übrigens gibt es in allen Bundesländern so genannte Länderprogramme, die Existenzgründer bei der Coachwahl unterstützen und auch einen Teil der Beraterkosten fördern.

Neben den einzelnen länderorganisierten Programmen bietet – in den ersten fünf Jahren nach dem Start – die KfW Mittelstandsbank mit dem „Gründercoaching“ intensive Starthilfe. Auf Wunsch vermittelt die staatliche Förderbank Berater. In jedem Fall übernimmt sie einen Großteil der Coachingkosten (in den Neuen Bundesländern 75 Prozent der Kosten von maximal 6000 Euro). Wie hoch die Aufwendungen auch sein mögen, Gründer sollten ihre Ausgaben für Recherchen, Marktanalysen und intensive Beratungsleistungen nicht als Kosten, sondern als Investition in ihr Gründungsvorhaben betrachten und damit auch in ihre persönliche Zukunft.

Finanzierung: Partner für die Zukunft

Es ist zwar nicht immer gleich die Liebe auf den ersten Blick. Und nicht jedem Gründer fällt es leicht, den Mann in Schwarz als Berater oder gar als Partner zu verstehen. Aber die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Banker zahlt sich während der gesamten Unternehmerkarriere aus. Die Auswahl der Bank und seines persönlichen Bankers ist daher umso bedeutender.

Es gilt, nicht die erstbeste Bank zu wählen. Sondern mit vielen Banken ins Gespräch zu kommen. Bei größeren Vorhaben auf internationalen Märkten sind Unternehmensgründer bei Groß- oder Geschäftsbanken gut aufgehoben, für regionale Start-ups sind Sparkassen und Genossenschaftsbanken eher die richtigen Partner. Da die Begeisterung zu der Geschäftsidee des Gründers sogar innerhalb des gleichen Instituts sehr unterschiedlich ausfallen kann, lohnen sich Gespräche bei mehreren Filialen. Gründer gestalten mit ihrem Banker nicht nur die Start-, sondern auch die Wachstumsfinanzierung. Das Geldinstitut begleitet und berät in allen Phasen.

Dies macht der Business Angel in aller Regel nicht. Und erst recht nicht ein Venture-Capital-Geber. Business Angels sind meist erfahrene Geschäftsleute, die mit ihrem persönlichen Vermögen vor allem in sehr junge Firmen investieren. Sie beteiligen sich meist mit einem Betrag zwischen 50.000 und 500.000 Euro. Die Rendite- und Ausstiegsziele (exit) hängen vom Einzelfall ab. Viele von ihnen verfolgen mit ihren Engagements nicht nur finanzielle Ziele, sondern auch altruistische wie etwa die Förderung junger Firmen. Deshalb bringen sie sich oft auch persönlich sehr stark ein. „Diese Befürchtung hält viele Start-ups davon ab, sich einen „Engel“ zu suchen“, sagt Gründungsexperte Georg Licht vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Damit aber der Finanzier mit Coaching-Funktion nicht zu sehr das Ruder im Geschäftsalltag übernimmt, sollten die Jungunternehmer mit den Business Angels von Beginn an klare Spielregeln wie Aufgabenverteilung oder verbindliche Finanzierungsmodalitäten klären und in einem Gesellschafts- und Kooperationsvertrag schriftlich festhalten.

Genauere Renditevorgaben, zeitlich festgelegte Meilensteine und exakte Exit-Strategien werden in Verträgen mit Venture-Capital-Gebern fixiert. Das Risiko- oder Wagniskapital stammt meist von Töchtern großer Banken und anderen Großkonzernen. Das Investment liegt durchschnittlich bei 1,5 Millionen Euro pro Beteiligung. Eine Rendite-Erwartung von 15 bis 30 Prozent ist üblich. VC-Partner kümmern sich selten ums Geschäft des Gründers. Die Absicht: Ihre Beteiligung innerhalb von drei bis sieben Jahren gewinnbringend zu kapitalisieren. Und damit das Verhältnis der „Partnerschaft“ zu beenden.

Wissenschaft und Netzwerke: Partner par excellence

Kooperationen mit Konzernen sowie Partnerschaften mit Hochschulen oder Gründernetzwerken sind die Crème de la Crème für technologisch- und wissenschaftsorientierte Start-ups. Gemeinsam sind wir stärker, lautet die einfache Formel für Wissenschaft und Gründer. Technologische Entwicklungen finden schneller den Weg auf den Markt. Zudem sind sie durch den ständigen Wissens- und Technologietransfer ständig auf dem neuesten Stand.

Aber nicht nur das. Oft scannen mittelständische Firmen und Großunternehmen gezielt nach jungen Technologieunternehmen, die sich als Hochschul-Spin-off gegründet haben. Auf der einen Seite unterstützen sie die jungen Firmen beim Start, auf der anderen Seite wollen sie selbst von der jüngsten Technik und Forschung profitieren. Eine klassische Win-win-Situation. Besonders für die Start-ups. Denn: Erstens haben sie so schnellen und einfachen Zugang zu bestehenden Netzwerken und bestehenden Märkten dieser Unternehmen. Und zweitens generieren sie direkt Umsätze durch das Auftragsverhältnis mit den etablierten Firmen.

Die Familie: Ohne diesen Rückhalt geht nichts

Gründern und jungen Unternehmern stehen in der Startphase harte Zeiten bevor. Die Belastung von zeitlichem Engagement, finanziellen Engpässen und gesellschaftlicher Erwartungshaltung wird häufig unterschätzt. Mit dem Start in die Selbständigkeit steht der Chef erstmals „ganz allein“ da. Er steht an der Spitze eines jungen Unternehmens. Er trägt das finanzielle Risiko und blickt in eine ungewisse Zukunft. Seine Seele baumelt zwischen „schlaflosen Nächten und Existenzangst“ sowie „Machergefühlen gepaart mit Glückshormonen“.



In dieser äußerst intensiven Phase geben Familie, Verwandte und Freundeskreis dem jungen Chef emotionalen Rückhalt. Sie geben Kraft, Rat und Stärke, die der Gründer braucht. Heißt aber auch, dass das private Umfeld nicht nur stets in alle Pläne eingeweiht ist, sondern auch ein klares „Ja“ zur Selbständigkeit sagt. Und bereit ist, die Startphase mitzugestalten. Ist dies der Fall, kann der Gründer seinen Weg gehen – unterstützt von der Familie, beraten von Experten. Dann sollte der Weg zum eigenen Unternehmen erfolgreich verlaufen. Denn, wie hat es John F. Kennedy einmal gesagt: „In der Vielzahl der Ratgeber liegt der Erfolg!“



Der Markt –

unendliche

Wie sich Wissenschaft und Wirtschaft näherkommen

„Wenn ich hier aus dem Fenster auf unser neues Firmengelände gucke, ist das schon ein gutes Gefühl“, sagt Olaf Mollenhauer, und sein Blick schweift nicht ohne Stolz über die Hallen des Mechatronik-Herstellers Tetra, am Rand des Universitätsstädtchens Ilmenau, mitten in den grünen Hügeln des Thüringer Walds: „Ich kann nur dazu raten, ein eigenes Unternehmen zu gründen – wenn man denn die Möglichkeit hat.“ Der Gerätetechnik-Ingenieur hat diesen Schritt bereits im Sommer 1991 gewagt, und zusammen mit seinem früheren Studienkollegen Andreas Karguth, einem promovierten Robotertechniker, im Gründerzentrum der Technischen Universität Ilmenau das Start-up-Unternehmen Tetra aus der Taufe gehoben. „Nach der Wende ist uns schnell bewusst geworden, dass wir an der Uni nicht mehr viel bewegen können“, so Mollenhauer im Rückblick: „Also haben wir mit

einem Technologie-Partner aus Regensburg eine zu 80 Prozent geförderte ‚technologieorientierte Unternehmensgründung‘, kurz TOU, mit damals vier Mitarbeitern hingelegt.“

Heute stellt Tetra mit fast 30 Beschäftigten Kühlwasserpumpen und Lufttakt-Ventile für den Automobilbau her, Schaltmagnete und Mikro-Ventile für die Automatisierungstechnik, Linearantriebe für die Kälte- und Klima-Technik, Mehrkoordinaten-Antriebe und Hubdreh-Einrichtungen für den Maschinenbau und etliches mehr; rund 20 Prozent des Umsatzes werden für Forschung und Entwicklung ausgegeben. „Tetra ist ein schönes Beispiel, wie aus guten Ideen und exzellenten Forschungsprojekten neue Produkte entstehen“, weiß Prof. Eberhard Kallenbach, Gründer des Ilmenauer „Instituts für Mikroelek-

W

weiten

enn

tronik- und Mechatronik-Systeme“, mit dem Tetra seit mehreren Jahren zusammenarbeitet, und dereinst Dozent von Mollenhauer und Karguth. „Immer wenn Wissenschaft und Wirtschaft zusammenarbeiten, kommen durch den Austausch zwischen Unternehmen und Hochschulen sowie Forschungseinrichtungen Innovationen zustande, die auch am Markt erfolgreich sind“, hat Kallenbach erfahren – unter anderem durch die BMBF-„Wachstumskern“-Initiative Verdian, deren Vorsitzender er seit 2006 ist, und an der sich auch Tetra intensiv beteiligt.

Der Wachstumskern „Verdian“ ist Teil des bereits 1999 aufgelegten „Unternehmen Region“-Förderprogramms des BMBF. Ziel des Programms ist es, die Rahmenbedingungen für nachhaltige Innovationen in den Neuen Ländern kontinuierlich zu verbes-

sern. „Der Programmansatz folgt dabei einer einfachen Erkenntnis“, sagt der zuständige Referatsleiter Hans-Peter Hiepe: „Innovationen entstehen meistens dort, wo sich Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft, Bildung, Verwaltung und Politik in unternehmerischen Bündnissen zusammenschließen.“ Daraus entstünden nicht selten neue Unternehmen, die aus den Innovationen erfolgreiche Produkte machten, so Hiepe: „Das hat gerade Unternehmen Region mit etlichen Ausgründungen immer wieder gezeigt.“

Falsche Angst vor Netzwerken

Zurück in den Thüringer Wald, zur Mechatronik-Schmiede Tetra in Ilmenau. „Viele Gründer haben Angst vor Bündnissen und ▶

Netzwerken“, weiß Geschäftsführer Olaf Mollenhauer: „Vor allem Wissenschaftler fürchten, dass ihre Ideen dort Füße bekommen könnten.“ Mit Tetra hat Mollenhauer jedoch andere Erfahrungen gemacht: „Vor allem am Anfang ist ein gutes Netzwerk sehr hilfreich. Die Produktentwicklung geht schneller, und man ist sofort in Wertschöpfungsketten eingebunden, die den überlebenswichtigen Umsatz ermöglichen.“ Nicht selten wirkten funktionierende Netzwerke fast wie ein Inkubator, meint der Tetra-Gründer: „Man ist einfach fixer am Markt.“ Und dass gerade ein junges Unternehmen dringend Umsatz brauche, davon ist Mollenhauer überzeugt: „Nur so lernt man, wirklich Unternehmer zu sein.“ Eine Vollfinanzierung der Gründung durch Staat und Kredite sei meist zu teuer. „Und wenn dann das Geld zu Ende ist, schlägt man umso härter in der Realität des Wirtschaftslebens auf“, glaubt Olaf Mollenhauer. Man sollte daher versuchen, mindestens ein Fünftel, besser ein Drittel des Jahresbudgets selbst zu erwirtschaften: „Das macht unabhängiger, und es verbessert die Verhandlungsposition, wenn’s nach zwei oder drei Jahren um die weitere Finanzierung geht.“

Die Finanzierung sei derzeit der „Knackpunkt“ jeder Gründung, meint Joachim Matzkows, Geschäftsführer der Berliner Unternehmensberatung Iwis, mit der er regelmäßig „Unternehmen Region“-Projekte unterstützt: „Die Banken sind momentan sehr risikoscheu. Wer nicht persönliche Sicherheiten wie Immobilien bieten kann, bekommt nur selten Geld, selbst mit einem wirklich aussichtsreichen Business-Plan.“ Auch Risikokapital sei zur Zeit nur schwer zu bekommen: „Als kleines Start-up ist man da fast chancenlos. Und nicht zu vergessen – mit Venture Capital gibt der Gründer viel Einfluss auf das eigene Unternehmen an den Investor ab.“ Matzkows’ Tipp, um dennoch an Geld zu kommen: „Geschäftspartner oder künftige Kunden in die Finanzierung einbeziehen. Wer hier beispielsweise Abnahmegarantien für seine Produkte vorweisen kann, hat deutlich bessere Karten.“

Das raue Wasser der Wirtschaft

Die Gründer-Euphorie, die bis vor zwei Jahren noch geherrscht habe, meint Matzkows, die sei spätestens seit vergangenem Herbst doch deutlich abgeschwächt. „Für meine Begriffe ist man da auch ein wenig übers Ziel hinausgeschossen, vor allem an den Unis“, stellt der Gründungsberater fest: „Nicht jeder gute Wissenschaftler ist auch ein guter Unternehmer.“ Und so mancher, der sich aus dem sicheren Hafen Universität in die rauen Wasser der Wirtschaft gewagt habe, sei mittlerweile wieder reumütig zurückgekehrt, wenn er noch die Möglichkeit hatte: „Unternehmer sein ist nichts für Menschen mit hohem Sicherheitsbedürfnis“, sagt Joachim Matzkows, „und Unternehmer sein ist auch eine charakterliche Disposition.“

Allerdings könne man viele Aspekte des Unternehmertums durchaus lernen, ist der Berater überzeugt: „Da kommen neue Rollen auf einen Wissenschaftler zu – als Chef, als Auftragnehmer, als Verkäufer, als Personaler. Mit einem guten Coaching kann man das bewältigen.“ Dabei sollten die Entwicklung der Person des Gründers, aber auch des Gründungskonzepts im Mittelpunkt stehen. „Und zwar regelmäßig, für mindestens ein Jahr, besser zwei Jahre“, rät Matzkows. Dafür gebe es auch verschiedene Fördermöglichkeiten, unter anderem bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Vielfältige Unterstützung

Aber nicht nur Coaching kann Gründer weiterbringen. „Immer mehr Universitäten und wissenschaftliche Einrichtungen bieten spezielle Unterstützungsangebote für Existenzgründer an – von gründungsbezogenen Lehrveranstaltungen über die individuelle Beratung bis hin zur Bereitstellung von Infrastruktur wie Räumlichkeiten, Laborzugang, Sekretariatsdienste und so wei-

„Viele Gründer haben Angst vor Bündnissen und Netzwerken – vor allem Wissenschaftler fürchten, dass ihre Ideen dort Füße bekommen könnten.“

Olaf Mollenhauer

ter“, weiß Georg Licht, Forschungsbereichsleiter Industrie-ökonomik am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), und einer der fünf Autoren des „KfW/ZEW-Gründungs-panel für Deutschland“, das im vergangenen Herbst zum ersten Mal erschienen ist. Das in den letzten Jahren an vielen Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen aufgebaute Unterstützungsangebot diene zum einen der Sensibilisierung und Motivation von Wissenschaftlern und Studierenden, sich mit der Option Selbständigkeit auseinanderzusetzen, so Licht: „Zum anderen soll die Qualifikation potenzieller Gründer gestärkt, und die individuelle Betreuung bei der Vorbereitung der Unternehmensgründung gefördert werden.“ Die Vermittlung von hilfreichen Kontakten und Anlaufstellen für Beratung sei eine weitere „weiche“ Form der Unterstützung, die Gründern von Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen angeboten wird.

Ein in diesem Zusammenhang relevantes Ergebnis des KfW/ZEW-Gründungspanels: Durchschnittlich an knapp 30 Prozent der Gründungen ist mindestens ein Akademiker beteiligt. „Dabei haben Gründer von Hightech-Unternehmen oder wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen im Mittel einen höheren Bildungsabschluss als die Gründer in anderen Branchen“, so Studien-Autor Georg Licht: „Im Hightech-Bereich werden die Hälfte und bei den wissensintensiven Dienstleistungen sogar zwei Drittel der neuen Unternehmen unter Beteiligung von Akademikern gegründet.“ Die Zahlen dazu: 2007 gab es knapp 106.000 innovative Gründungen, gegenüber rund 127.000 im Jahr 2006.

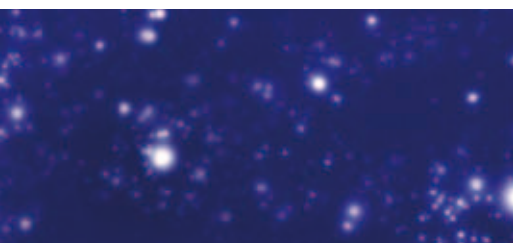
Ein wichtiger Wettbewerbs-Parameter für junge Unternehmen in den Jahren nach der Gründung ist die weitere Ausrichtung auf Forschung und Entwicklung (F&E), so ein weiteres Resultat des Gründungspanels. „Um den Wettbewerbsvorsprung, der aus der Nutzung von Forschungsergebnissen oder neuen wissen-

schaftlichen Methoden resultiert, über die Zeit zu erhalten, ist die laufende Erneuerung des eigenen Wissensstocks zentral“, resümiert Georg Licht: „Aufgrund des technologischen Wandels und der Marktdynamik gerade in den forschungs- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen veraltet das vorhandene technische Wissen rasch.“ Ein Ersatz für diese Wissensentwertung könne durch eigene F&E, aber auch durch Wissens-Zukauf erfolgen.

Kein freier Markt in der Medizin

Weniger mit der Wissensentwertung als mit den Kassenärztlichen Vereinigungen kämpft Dirk Roggenbuck, Gründer des Diagnostik-Spezialisten Generic Assays in Dahlewitz bei Berlin. „Damit hatte ich bei der Gründung von GA vor sieben Jahren nicht gerechnet: Dass es mehr Aufwand ist, unsere neuen Verfahren in den Leistungskatalog der Krankenkassen hineinzubringen, als diese Verfahren überhaupt zu entwickeln“, staunt der promovierte Allergologe noch heute. Da müsse man echte Lobby-Arbeit leisten: „Ein freier Markt ist die Medizin beileibe nicht.“ Der Gründer ließ sich davon jedoch nicht irritieren: „So mussten wir uns zwangsweise international orientieren, und sind nun weniger von deutschen Bürokraten abhängig.“

Nicht nur mit der Bürokratie hatte Roggenbuck so seine Schwierigkeiten. „Als erstes müssen Sie als Wissenschaftler Ihren Perfektionsdrang ablegen. Viele am Markt erfolgreiche Produkte sind wissenschaftlich gesehen erstaunlich anspruchslos“, hat der ehemalige Forschungsleiter eines Allergie-Labors gelernt. Auch müsse nicht jede Entwicklung zu hundert Prozent ausgereift sein: „Manchmal reichen 80 oder 85 Prozent, und man ist dafür ein halbes Jahr eher am Markt“, sagt Dirk Roggenbuck. In der IT-Branche sei das normal, aber als Wissenschaftler habe er sich daran erst gewöhnen müssen. „Da habe ich bei BioResponse viel gelernt.“ Der Unternehmen-Region-Wachstumskern in der Niederlausitz habe die Chancen der Multiparameter-Immundiagnostik erkannt und setze konsequent auf die Verwertung des gesammelten Know-hows: „In den nächsten drei Jahren wollen wir in unserem Netzwerk 30 Millionen Euro Umsatz machen“, so Dirk Roggenbuck, der bei BioResponse fürs Marketing zuständig ist. Sein Labor will daran einen guten Anteil haben. „Das Netzwerk und wir haben das gleiche Leitbild: Kompetenz und Leidenschaft“, sagt Gründer Roggenbuck: „Das führt uns zum Erfolg, und da sind wir schon ein bisschen stolz drauf.“



JEDER KANN EIN UNTERNEHMEN

Interview mit Günter Faltin, Professor für Entrepreneurship und Unternehmensgründer

GRÜNDEN



Günter Faltin hat sich schon als kleiner Junge für Unternehmerpersönlichkeiten interessiert und sein erstes selbstverdientes Geld in Aktien angelegt. Er studierte Ökonomie, fand das Fach an der Universität aber trocken und langweilig. Nichts blieb übrig von der Faszination des Wirtschaftslebens, wie er sie als Schüler erlebt hatte. Faltin wurde an der Freien Universität Berlin selbst Professor und schwor sich, das Fach ganz anders zu lehren, nämlich am Beispiel einer eigenen Unternehmensgründung.

1985 gründete er die Projektwerkstatt GmbH und setzte seine Idee der „Teekampagne“ um. Das Unternehmen brachte es zum Marktführer im Teeversandhandel in Deutschland und zum weltgrößten Importeur von Darjeeling-Blatt-Tee. Später gründete Faltin das „Labor für Entrepreneurship“ und errichtete eine Stiftung für Entrepreneurship. Im Herbst 2008 erschien sein Buch „Kopf schlägt Kapital“. Darin prägte Faltin den Begriff der „konzept-kreativen Gründungen“, die mit nur wenig Startkapital und ohne technische Patente auskommen.

Professor Faltins Lebensthema ist es, in Deutschland eine neue Kultur des Unternehmerischen in Gang zu setzen. „Entrepreneurship für viele“ ist seine Vision, und er ist davon überzeugt, dass sie unsere Gesellschaft positiv verändern kann. Faltin möchte beweisen, dass gute Konzepte heute wichtiger sind als



Kapital und dass ein Gründer kein Alleskönner sein muss. Er meint, dass viel mehr Menschen, als wir uns normalerweise vorstellen, zum Unternehmensgründer geeignet sind. Er möchte möglichst vielen Mut machen, sich auf das Abenteuer Gründung einzulassen. Entrepreneurship als Volkssport sozusagen.

Wir treffen Professor Faltn in seiner Projektwerkstatt in Berlin-Friedenau. Natürlich wird feinstes Darjeeling der Teekampagne serviert.

Professor Faltn, Sie sprechen in Ihrem Buch vom Unternehmensgründer als Künstler. Inwiefern ist ein Gründer mit einem Künstler zu vergleichen?

Mit diesem Vergleich möchte ich deutlich machen, dass eine Unternehmensgründung ein kreativer Akt ist. In deutschen Gründerberatungen wird leider noch viel zu oft darauf bestanden, dass Gründer sich fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse aneignen. Ich dagegen bin der Meinung, ein Gründer sollte sich auf die Konzeption und das Führen des Unternehmens konzentrieren. Die Organisation und Verwaltung des Geschäftsalltags sollte er anderen überlassen.

Entrepreneurship verlangt eine kreative, schöpferische Geisteshaltung. Es geht um Neuentwürfe und Unkonventionalität. Da

ist es besser, wenn der Künstler Leinwand, Rahmen und Farbe nicht selbst herstellen muss, sondern all seine Kräfte auf den eigentlichen schöpferischen Akt des Malens fokussieren kann. Viele der bekannteren Gründerpersönlichkeiten sind eher freie Geister, Künstlern eben ähnlicher als Managern oder Buchhaltern.

Sie beschreiben das zugegründende Unternehmen außerdem als Ideenkunstwerk. Wie ist das zu verstehen?

Viele Leute haben die Vorstellung, dass man für die Gründung eines Unternehmens einen genialen Geistesblitz braucht. Darum geht es aber nicht. Es geht um harte Gedankenarbeit. Kreative Ideen sind in den allermeisten Fällen keine spontanen Einfälle, sondern das Resultat von systematischen Überlegungen. Es ist, als wenn man sich das Millionenlos einer Lotterie systematisch erarbeitet, statt einfach nur auf Glück zu hoffen. Dafür braucht man allerdings Zeit. Erfolgreiche Gründer sind oft Jahre mit einer Idee „schwanger gegangen.“

Man muss seine Ausgangsidee so lange von allen Seiten auf Herz und Nieren prüfen, bis man sich sicher ist, dass man über alle relevanten Informationen verfügt, möglichst viele Risiken eliminiert und einen erheblichen und für die Kunden deutlich erkennbaren Marktvorteil herausgearbeitet hat. Dann hat man ein unternehmerisches Konzept. Es ist das Bindeglied zwischen ►

dem Rohmaterial, der Anfangsidee, und dem wirtschaftlichen Erfolg im Markt. Hier sind wir wieder beim Künstler. Der Prozess ist mit einer Komposition vergleichbar, an der man so lange arbeitet, bis alles stimmig ist und kein falscher Ton mehr übrigbleibt.

Solange man noch Zweifel an seinem Konzept hat, sollte man auch nicht gründen. Wenn das Konzept ausgereift ist, kann man nicht mehr stillsitzen. Die Aufregung über die möglicherweise verpasste Chance, wenn man jetzt nicht sofort loslegt, lässt einen nicht mehr los.

Als Sie mit Ihrer Teekampagne ein eigenes Unternehmen gründeten, entsprachen Sie als Universitätsprofessor nicht unbedingt dem Idealtyp eines Gründers. Was sagen Sie Menschen, die zweifeln, ob sie das Zeug zur Unternehmensgründung haben?

Ich sage ihnen: Jeder kann ein Unternehmen gründen. In Bangladesch schaffen das mit einem Mikrokredit von Muhammad Yunus Analphabetinnen unter schwierigsten Bedingungen. Mit den Möglichkeiten zur freien Information und Entfaltung, die wir in diesem Land haben, stehen uns alle Türen offen. Es gibt auch keine Persönlichkeitsmerkmale, die einen zum Gründer prädestinieren oder einen dafür ungeeignet machen. Die unterschiedlichsten Menschen werden erfolgreiche Gründer. Auf das richtige Konzept, das zur Person passt, kommt es an.

Ich frage die Leute, die zu mir kommen: Worin sind Sie gut? Was fällt Ihnen leicht? Wofür begeistern Sie sich? Was beschäftigt Sie? Wo ärgert Sie etwas und Sie sagen, da müsste die Politik oder die Gewerkschaft oder der liebe Gott etwas ändern? Diesen Fragen sollte man nachgehen und nicht auf andere warten, sondern selbst aktiv werden. Und wenn man dann weiß, was einem liegt, dann muss man suchen, suchen, Informationen sammeln, Kontakte knüpfen, Türen öffnen, anderen Menschen über die Schulter gucken, Gespräche führen. Um ein unternehmerisches Konzept zu entwickeln, das zu einem passt und das Erfolg verspricht.

Das geht sogar nebenbei, als Hobby. Probieren Sie es aus! Eine Anfangsidee immer weiter zu verfeinern und in ein durchdachtes, ausgereiftes Konzept zu verwandeln, macht Spaß! Leute einladen und gemeinsam mit Ideen jonglieren, darüber lachen, das hat ja sogar einen hohen Unterhaltungswert. Überlegen wir uns: Könnten Hausdächer nicht ganz anders aussehen? Warum machen wir Dächer nicht so ähnlich wie Baumkronen? Ordnen die Ziegel so an wie die Blätter eines Baumes? Ist die Natur nicht effizienter und nachhaltiger? Das ist spannend und unglaublich anregend. Sich so auf das Gründen vorzubereiten, ist besser als Kino; es geht um viel Geld, und man selbst kann das Drehbuch positiv beeinflussen.

Sie sind der Meinung, ein Gründer muss an seinem Unternehmen arbeiten, nicht notwendigerweise in seinem Unternehmen. Was bedeutet das konkret?

Einer muss den Horizont im Auge behalten. Der Gründer darf sich nicht im Tagesgeschäft aufreiben, darf nicht wie leider allzu viele Selbstständige alles selbst machen und das ständig. Er muss neue Trends und Veränderungen im Markt rechtzeitig erkennen und sein unternehmerisches Konzept laufend neuen Marktbe-

„Hier sind wir wieder beim Künstler.
Der Prozess ist nämlich einer
Komposition vergleichbar, an der man so
lange arbeitet, bis alles stimmig ist und
kein falscher Ton mehr übrigbleibt.“

dingungen anpassen. Er muss seine Ideen den eigenen Mitarbeitern plausibel machen und sie damit begeistern. Für diese Aufgaben muss er sich den Kopf freihalten.

Wie machen Sie das jemandem schmackhaft, der selbst die Technologie mitentwickelt hat, auf der das Unternehmen basiert, und der immer in alle technischen Details einbezogen war?

Im Zweifel gar nicht. Ich halte nichts davon, Forscher zu Entrepreneuren umzuerziehen. Es gibt Forscher, die sagen von sich aus, jetzt bin ich Unternehmer, das ist natürlich wunderbar. Aber am besten funktioniert es oft andersrum, wenn ein Gründer, wie ein Trüffelschwein, den richtigen Riecher für ein gutes unternehmerisches Konzept hat und sich dann die Komponenten zusammensucht, die er dafür braucht. Und da können dann natürlich auch Forschungsergebnisse eine wichtige Rolle spielen. Nicht nur die Neuentwicklung, auch die originelle Kombination von bereits vorhandenen Hightech-Elementen kann sehr erfolgversprechend sein.

Gibt es besondere Vor- oder Nachteile bei einer Gründung aus der Universität heraus?

Eine Universität als Hintergrund hat riesige Vorteile. Wenn ich überlege, was einer Kultur des Entrepreneurship am nächsten kommt, dann eine Einrichtung wie die Universität. Da gibt es viele junge Leute, die sind noch nicht betriebsblind oder dogmatisch, sondern lernfähig und offen. Die bohren in ihrem eigenen Fach dicke Bretter, kommen aber auch mit interessanten Menschen aus anderen Fachrichtungen in Berührung, stellen sich in Frage, suchen. Diese Grenzbereiche zwischen Disziplinen, diese produktiven Reibungen, das ist das Spannende, da kann sich Neues entwickeln.

Außerdem: Innovation entsteht nicht selten in Informalität, wie Eric von Hippel, der Innovations-Papst am Massachusetts Institute of Technology, sagt. Es ist besser, wenn ich für mein Unternehmen keine großartigen Strukturen aufbauen muss, sonst geht viel Energie in Nebeneffekten verloren. Starre Hierarchien sind der Tod. Informelle kleine Gruppen dagegen können hocheffizient und innovativ sein. Und dafür gibt es an der Universität natürlich beste Voraussetzungen. Da helfen Ihnen auch gerne mal andere Studenten, ohne dass sie gleich eine Rechnung stellen. Da kann man zu einem Professor in die Sprechstunde gehen und erfahren, wie der Stand beim Wettbewerbsrecht gerade ist und wo man weitere Informationen findet. Das ist fast unbezahlbar. Auch sonst ist diese Art von vernetztem Zusammenarbeiten wunderbar. Da muss man als Gründer nicht gleich jeden einstellen, der einem weiterhilft. In Chats kann man sich Rat holen. Das sind informelle und nützliche Wege.

Was genau ist Ihr Labor für Entrepreneurship?

Das „Labor für Entrepreneurship“ ist eine Methode, systematisch aus einem Rohstoff, also etwa einem Patent oder einer neuen Idee, ein ausgereiftes und in allen notwendigen, auch betriebswirtschaftlichen Aspekten durchdachtes Geschäftsmodell zu entwickeln. Hierbei kommen eigens dafür entwickelte Verfahren des Idea Development und Idea Refinement zum Einsatz. Erst dann beginnt die praktische Umsetzung.

Ins Labor laden wir Gäste ein, die ihr Gründungskonzept vorstellen. Im Anschluss an jeden Vortrag diskutiert das Publikum das Konzept und trägt oft neue Sichtachsen bei. Zwischendurch gibt es Pausen für den informellen Austausch. Jeder Teilnehmer kann sich mithilfe der Namensschilder als „Gründer mit ausgereiftem Konzept“, „Gründer mit unausgereiftem Konzept“, „Business Angel“ oder „Gründer-Berater“ identifizieren. Das erleichtert die Kontaktaufnahme.

Wie profitieren potenzielle Gründer von solch einer Veranstaltung?

Erstmal können sie natürlich von den vorgestellten Konzepten etwas lernen und Anregungen mitnehmen. Dann können sie die Äußerungen der Gäste kritisch hinterfragen und ihre eigenen Ideen in die Diskussion einbringen. Aber am wichtigsten ist das informelle Gespräch in den Pausen oder hinterher. Da kommen Kontakte zustande, werden Ideen aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet, Probleme benannt und Erfahrungen aus unserem Gründungsumfeld eingebracht. Es ist Entrepreneurship zum Anfassen statt BWL für Gründer. Es ist ein Bruch mit der überholten Vorstellung, ein Gründer müsse ein Alleskönner sein und die vielen Bereiche, die in eine Gründung einfließen, selbst beherrschen. Auch für fortgeschrittene Gründer bieten die Veranstaltungen die Chance, das eigene Geschäftsmodell professionell zu beleuchten und entscheidend zu verbessern.

Denken Sie, dass die aktuelle Wirtschaftskrise das Gründungsgeschehen in Deutschland hemmt oder dass die Krise sich im Gegenteil als Katalysator erweisen und authentische Gründungen begünstigen könnte?

Krisenzeiten müssten Gründerzeiten sein. Aber vielen fehlt einfach der Mut, diesen Schritt zu gehen. Es liegt auch daran, dass das Thema „Gründung“ mit überholten Vorstellungen gespickt ist.

Bei vielen Menschen herrscht immer noch die Vorstellung vor, dass ein Unternehmen ein handfestes Gebilde ist aus Räumen, Arbeitsplätzen und Mitarbeitern. Heute kann man ein Unternehmen aber aus Bausteinen zusammensetzen. Ob Einkauf, Produktion, Büro, Rechnungswesen oder Versand – für fast alles gibt es fertige Komponenten, die man nutzen kann. In den letzten Jahren ist eine Fülle von spezialisierten Dienstleistern entstanden, die viele unserer Aufgaben übernehmen können – und zwar preiswerter, als wir es selbst tun können. Versandlogistik ist ein Beispiel dafür. Gründer sind ohnehin überfordert, wenn sie alles selbst machen sollen.

Wir können uns dem Thema „Gründen“ heute daher ganz anders nähern. Für den Gründer wird zur wichtigsten Aufgabe, ein wirklich tragfähiges Ideenkonzept zu erarbeiten, mit dem man im

Markt bestehen kann. Erst dann sollte er starten und dabei so viele fertige Komponenten einsetzen wie möglich.

Wir befinden uns in einer Situation, die uns die Chancen zu Unternehmensgründungen in einer Weise eröffnet, die historisch einmalig ist. Eigenes unternehmerisches Handeln wird zur Perspektive für eine ganze Generation werden.

Wenn wir mehr als bisher gründen, erhöht das unsere Chancen, im internationalen Wettbewerb zu bestehen?

Die modernsten Fabriken entstehen heute nicht mehr bei uns, wie das in der Nachkriegszeit in Deutschland der Fall war, sondern in den aufstrebenden Schwellenländern. Diese Länder bieten heute das, woraus auch das deutsche Wirtschaftswunder einst resultierte: im Weltmaßstab niedrige Löhne, eine unterbewertete Währung und moderne Industrieanlagen. Es muss uns schon etwas Neues einfallen, wenn wir nicht nur klagend den Verwerfungen, die die Globalisierung bei uns verursacht, zusehen wollen.

In einer post-industriellen Gesellschaft spielen Ideen und Konzepte eine weitaus größere Rolle als früher. Doch mit dieser Erkenntnis müssen sich auch unsere Einstellungen ändern: Warum konkurrieren hierzulande so viele Menschen um die letzten Arbeitsplätze einer sich verlagernden Industriegesellschaft? Warum gibt es so wenige Gründer, die mit eigenen Ideen und Konzepten darauf antworten? Warum machen wir uns so wenig Gedanken darüber, welche nützlichen Dinge und Dienstleistungen im post-industriellen Zeitalter bei uns und in der Welt benötigt werden?

Leider wird in der Politik der Begriff der innovativen Neugründungen fast ausschließlich auf technologieorientierte Gründungen bezogen. Andere Gründungen, etwa diejenigen, die hier als konzept-kreativ benannt wurden, geraten dabei aus dem Blickfeld. Wir brauchen eine Kultur des Entrepreneurship, die mehr als nur Hightech umfasst.





Wer sich unter dem Business Angel Alfred Möckel einen wohlthätigen Engel vorstellt, der mal hier, mal dort niederschwebt, um neu gegründete Unternehmen aus der Misere zu heben, der hat von ihm ein falsches Bild. Der 51-jährige Bank- und Diplom-Kaufmann ist Geschäftsmann, als solcher auf Gewinn und nicht auf milde Gaben aus. Als Investor ist er an diversen Unternehmen beteiligt, doch nicht, um diese wie eine Heuschrecke auszuweiden, sondern um sie voran, nach oben zu bringen, in den Himmel des Erfolgs. Insofern doch ein Engel.

Viele dieser Spezies gibt es in Deutschland nicht. Ihr Wirkungsgrad ist noch entwicklungsfähig. Vielleicht 3.000 bis 5.000 sind aktiv und in der Mehrzahl deutlich weniger professionell als in anderen Ländern. Jedenfalls weisen von Business Angels finanzierte Unternehmen statistisch keine bessere Performance auf. Daher ist diese Art der Finanzierung nicht sehr verbreitet. Die Mehrzahl der Unternehmen, an denen ein Business Angel beteiligt ist, bewertet vielmehr andere Formen der Unterstützung als hilfreich: Nutzung der Geschäftskontakte, Hilfe bei der Strategiefindung bis hin zum technischen und Management-Know-how.

Möckel gibt beides, Geld und Rat, und er hat Erfolg dabei. Was ihm zugute kommt, ist seine exquisite Erfahrung. Möckel war unter anderem Vorstand der Morgan Stanley Bank AG, der BHF-BANK AG, der Consors AG sowie Gründer und Vorstandsvorsitzender der Consors Capital Bank AG. Darüber hinaus war er fünf Jahre lang Lehrbeauftragter zum Thema Aktienderivate.

Und, fast noch wichtiger, er ist hervorragend verdrahtet. Mit Internet und privaten Kontakten hat er sich ein beispielloses Netzwerk geschaffen. All das ließ ihn auch für das BMBF wertvoll erscheinen, wo er zum Beispiel dem Gutachterkreis beim Unternehmen-Region-Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ angehört. Er arbeitet von einer Altbauwohnung in Berlin-Charlottenburg aus, aber um weniger gestört zu sein, trafen wir ihn in einem Café am Walter-Benjamin-Platz.

Ein Engel mit Spezialauftrag

Interview mit dem Business Angel Alfred Möckel

Unternehmen Region: Seit wann engagieren Sie sich als Business Angel?

Möckel: Seit fünf Jahren, seitdem ich aus dem Bankwesen ausgestiegen bin.

Kann man als Business Angel Geld verdienen?

Zunächst einmal muss man welches mitbringen, dann muss man viel Geduld haben. Aber es kann sich durchaus rechnen, wenn man einen guten Exit hat. Aber es ist schlecht planbar. Gegenwärtig habe ich zwei Exits, eine Insolvenz und einen Rückkauf durch den Gründer. Wie im Private Equity üblich, muss ein erfolgreiches Unternehmen die anderen mehr oder weniger erfolglosen deutlich überkompensieren. Das hat bei mir bislang sehr gut funktioniert. Das hat aber auch damit zu tun, dass die Gründer heutzutage realistischer sind als etwa während des Neuen-Markt- oder Online-Hypes.

Sie gehören jedenfalls zu den Angels, die mit eigenem Kapital in ein neues Vorhaben hineingehen?

Das gehört für mich dazu. Ich stehe den Gründern mit Rat, Tat und Geld zur Verfügung, aber nur mit eigenem Geld. Es gibt andere, die sammeln Geld bei Investoren, aber das tue ich nicht, das würde eine völlig andere Infrastruktur voraussetzen und meine Entscheidungsprozesse entscheidend verlangsamen.

Geben Sie Darlehen oder Private Equity?

Wenn Darlehen, dann nachrangig, damit keine Plätze besetzt sind. Meistens aber steige ich mit Eigenkapital in einer sehr frühen Phase ein.

Wie kommen Sie mit den Gründern in Kontakt?

Früher durch entsprechende Angebote im Netz. Heute nur durch persönliche Empfehlungen.

Was verlangen Sie von einem Gründer?

Also: Ohne einen Businessplan geht gar nichts. Aber noch wichtiger sind die Leute, die dahinter stehen. Es gibt im Wesentlichen zwei Kriterien: Das erste ist das Marktsegment, in dem sie tätig werden wollen. Wenn dies besetzt ist oder nicht im Trend liegt, ist das ein Ausschlusskriterium. Das zweite ist die Antwort auf die Frage, ob sie das, wofür sie stehen, auch wirklich umsetzen können. Sind sie Heißluftbläser oder Ärmelhochkrempler?

Und wie viele erfüllen diese Kriterien?

Zunächst einmal schaue ich mir 100 Business-Pläne an und lege 95 sofort zur Seite.

Wenn sie die Businesspläne gesichtet haben, und einer sagt Ihnen zu. Was tun Sie dann? Bitten Sie zum Gespräch?

Noch nicht. Ich recherchiere die Hintergründe der Unternehmung, das Marktumfeld, insbesondere die Wettbewerbssituation.

Sie stellen nicht primär auf die Art der Technologie ab, ob sie angesagt ist, wie etwa Life Science oder Nano?

Nein. Ich engagiere mich nur dort, wo ich etwas verstehe. Dazu gehören weder Nano- noch Gentechnologie. Ansonsten müsste ich Fachkompetenz dazu kaufen.

Wo liegt Ihre Kernkompetenz?

Kapitalmarkt, Geldmarkt, Dienstleistungen und Medien. Ich habe gerade ein schönes Projekt in Babelsberg, MicroMovie. Da bin ich vor einem Jahr eingestiegen.

Worum geht es dabei?

Um es einfach auszudrücken, es geht darum, fremde Köpfe in Fotos oder Videos einzusetzen. Eine von Fraunhofer entwickelte Technologie erkennt, was an einem Foto Gesicht ist, und fügt dies, wo man will, ein.

Wer also die Rolle von Humphrey Bogart übernehmen will, steht dann am Flugzeug und sagt zu Ingrid Bergmann: „Schau mir in die Augen, Kleines.“

Genau so, und das funktioniert.

Ist das ein ernsthafter Markt?

Durchaus, im Marketing ist das ein Renner. Und MicroMovie hat die weitere Kompetenz, diese „Kleinfilme“, daher der Name, aufs Handy zu schicken. So entsteht ein virales Marketing. Wie Viren fliegen die werbenden Filme bei Jugendlichen von Mann zu Mann, von Frau zu Frau. Konkret wird es derzeit vom ZDF genutzt, bei der neuen Telenovela namens Alisa. Jeder kann dort seinen Kopf einsetzen, um Alisa zu helfen.

Zeigt dieses Beispiel, dass sich Ideen von technologischen Innovationen abkoppeln können?

Nein, ohne Internet, Flash-Programmierung, Bandbreitenerhöhung geht so etwas nicht. Das Forschungsprojekt Gesichtserkennung bei Fraunhofer war sehr aufwendig. Sie brauchen riesige Rechnerleistungen. Die Ideen stecken eher zwischen den modernen Technologien, wenn findige Köpfe die Grenzen dazwischen überschreiten und Vorhandenes clever verknüpfen.

Wo liegen die praktischen Anwendungen? In der perfektionierten Anwendung von schon Bestehendem? Gibt es Bereiche, die innovationsmäßig bereits ausgelutscht sind?

Die gibt es meiner Erfahrung nach nicht. Die Chance liegt in einfachen Antworten auf komplexe Fragen. Wir sind sehr technisch getrieben, suchen die Perfektion, etwa die achtfach gelagerte Hinterachse, die das Feinste ist, die aber keiner bezahlen will. Nur der Ingenieur ist von ihr überzeugt. Innovation der Innovation wegen, nicht des Kundenwunsches wegen. Das ist deutsch. Die Amerikaner finden in Nischen Top-Produkte, die am Markt Erfolg haben, auch weil sie ein Riesenmarketing draufsetzen. Der Kunde muss einen Nutzen haben, und das Produkt muss sexy sein. Da sehe ich auch meine Rolle, die Innovation muss realistisch aufgesetzt sein. Ich hole den Ingenieur von Wolke Sieben herunter.

Was ist das Wertvollste, was Sie einem Gründer geben können?

Dreierlei, den Rat, das Netzwerk und das Kapital. Wer nur das Geld von mir will, ist an der falschen Stelle. Ich achte auf das Gesamtkonzept.

Was ist für Sie der limitierende Faktor?

Nicht in erster Linie das Geld, da könnte ich noch zwei oder drei Unternehmen fördern. Es ist die verfügbare Zeit und die allgemeine wirtschaftliche Lage. Derzeit sind realistische Prognosen nahezu unmöglich.

Macht es für Sie einen Unterschied, ob ein Unternehmen in den Neuen Ländern, wie beispielsweise Babelsberg, beheimatet ist oder irgendwo in den alten Bundesländern?

Nein. Es muss Sinn machen, egal wo.

Sind die Gründer in den Neuen Ländern risikobereiter als in den Alten?

Auch das kann man pauschal nicht bejahen. Ich weiß ja beispielsweise nicht einmal, wo die Macher von MicroMovie herkommen.

Aber für das BMBF engagieren Sie sich doch gezielt in den Neuen Ländern.

Ok, aber in diesen Unternehmen würde ich nicht investieren. Da sehe ich eine Interessenkollision. Ich kann nicht sagen, toll, die bekommen eine Förderung, noch besser, ich bin daran beteiligt. Wobei MicroMovie auch gefördert wurde, aber mit Landesmitteln.

Und welche Erkenntnisse haben Sie aus Ihrem BMBF-Engagement mitgenommen?

Dass die Gründer hier in den Einschätzungen realistischer sind, aber noch nicht so pfiffig, was den Verkauf angeht. Für mich ist das hier oft etwas zu bieder. Was ich aber auch sehe, ist, dass man hier hungriger ist, man findet es spannend, zu gründen. Generell aber, im Vergleich zum Ausland, ist es in Deutschland weniger angesagt, sich selbständig zu machen. Es wird nicht so positiv bewertet. Ich habe unlängst Verhandlungen mit einem Hochschulinstitut geführt, die hatten eine Superidee, hatten alle Rechte, es war alles geregelt. Ich habe angeboten, für 100.000 Euro 30 Prozent einer neuen GmbH zu übernehmen. Die Chance stand gut, dass das Unternehmen in wenigen Jahren eine Million Wert sein könnte. Nach einer Weile zeigte sich in der Diskussion, dass man lieber geförderte Forschung weiter betriebe, bei einem festen Gehalt.

Dabei gibt es inzwischen 50 Lehrstühle für Entrepreneurship.

Man kann Unternehmertum nicht am Lehrstuhl lernen. Das habe ich aus den USA mitgebracht. Nach dem Harvard-Modell werden von einem Teil der Studenten sehr hohe Gebühren verlangt, um damit ärmeren Cleveren das Studium zu finanzieren. Im Anschluss gründen der Wohlhabende und der Clevere zusammen ein Unternehmen. Das funktioniert, so entsteht ein Humus, aus dem Innovationen erwachsen.

Und haben Sie sich selbständig gemacht, als Sie zurückkamen?

Ich habe in Mannheim BWL studiert und habe während des Studiums in den USA Software geschrieben und an Banken verkauft. Allerdings wäre ich nicht auf die Idee gekommen, mich selbständig zu machen. Es war nicht die Zeit dafür. Damals war das Nonplusultra, ein Trainee-Programm bei einem Top-Unternehmen zu durchlaufen und dann in ein Angestelltenverhältnis zu gehen.

Zurück zu Ihren Erfahrungen in den Neuen Ländern. Sind die Ihnen präsentierten Pflänzchen stark genug, um alleine zu überleben.

Das glaube ich schon. Vielleicht ist meine Erfahrung hier zu kurz, aber einige Dinge, die uns vorgestellt werden, klingen richtig gut. Und von den Größenverhältnissen her betrachtet, habe ich die Hoffnung, dass die das in den Wachstumskernen hinkriegen. Jedenfalls werden in kleinen innovativen Unternehmen in den nächsten 20 Jahren mehr Jobs entstehen als in den Großkonzernen.

Was fehlt?

Es fehlt der Wille, zu verkaufen. Vom Sekretariat abgewimmelt werden will niemand. Aber wenn ich mit 100 Telefonaten drei neue Kunden bekomme, dann ist das doch toll. Dass ein super-tolles Produkt auch vermarktet werden muss, das muss noch in die Köpfe.

Wir brauchen Euch!



Starke Gründe(r)

Existenzgründer entwickeln neue Geschäftsideen, schaffen Arbeitsplätze und sind Motor der deutschen Ökonomie. Insbesondere junge Technologie-Unternehmen gestalten die Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Ein Blick hinter die Kulissen dieser besonderen Gründer.

Es ist dunkel. Mit leisem Surren zieht Mosro zwischen den Regalen einer großen Lagerhalle seine Kreise. Mosro, ein mit Hightech vollgepackter Sicherheitsroboter aus dem Hause des jungen Unternehmens Robowatch, sieht aus wie eine überdimensionale Thermoskanne mit rotem Warnlicht auf dem Kopf.

Mosro macht Videoaufnahmen, schlägt Alarm bei Bewegungen sowie Geräuschen und meldet ungewöhnliche Daten unmittelbar an Mitarbeiter der Leitzentrale. Das Ostberliner Unternehmen – gegründet 2002 – avancierte in den letzten sechs Jahren zum Weltmarktführer im Bereich mobiler Überwachungsroboter. Und macht seither glänzende Geschäfte. Bereits rund 50 Mitarbeiter beschäftigen die Gründer Jens Hanke und Ulf Stremmel. Tendenz steigend. Schon im ersten Jahr ihres Bestehens gewannen die Jungunternehmer mit dieser Hightech-Idee den Gründer-Champion- sowie wenige Monate später den Innovationspreis.

Stellvertretend für zahlreiche Existenzgründungen in Ost- und Westdeutschland zeigt dieses Unternehmensbeispiel, dass junge Firmen mit neuen Produktideen Dutzende Arbeitsplätze schaffen und letztlich auch sichern können. Und darüber hinaus: Sie dokumentieren, dass Innovationen Made in Germany nicht nur hierzulande, sondern auch weltweit für Furore und Nachfrage sorgen.

Deutsche Volkswirtschaft: Existenzgründer sind Motor und Rückgrat

Gründer sind neben dem Mittelstand das wichtigste und stärkste Rückgrat der deutschen Wirtschaft – national wie international. Sie sind aber auch für die einzelnen Bundesländer von entscheidender volkswirtschaftlicher Bedeutung. Umso mehr ist die Förderung von Existenzgründern und jungen Unternehmern entscheidend für technologischen Fortschritt, Innovationen sowie nachhaltige Beschäftigung. Und damit auch für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands.

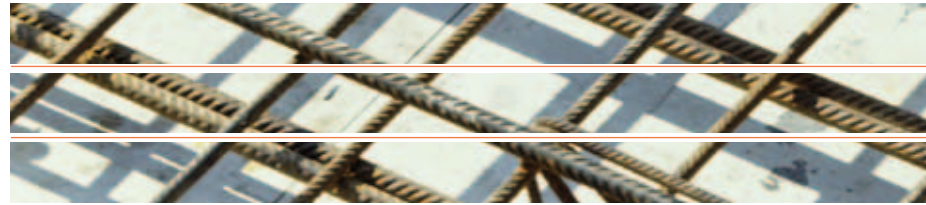
Gerade jetzt und in den kommenden Jahren erscheint ihre Unterstützung besonders wichtig. Der Grund: Die Zahl der Gründungen ging 2007 und 2008 leicht zurück. Laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) wurden in den ersten drei Quartalen 2008 rund 307.500 Unternehmen gegründet (davon rund 60.500 in Ostdeutschland). Dies entspricht einem Rückgang gegenüber dem Vorjahreszeitraum von 6,7 Prozent im Westen und 7,5 Prozent im Osten.

Start-ups in Deutschland: Jedes vierte Unternehmen wachstumsorientiert

Gut elf Prozent aller Unternehmensgründer starten per Übernahme wie Erbfolge, Kauf oder Pacht. Alle anderen verwirklichen ihre eigene Geschäftsidee. Aber nur insgesamt jedes vierte Start-up lässt sich entweder ins Handelsregister oder in die Handwerksrolle eintragen oder beschäftigt mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter. Die Gründungsforscher schließen aber genau bei diesen jungen Firmen auf eine größere wirtschaftliche Substanz: „Wir gehen bei diesen Unternehmen von ernsthaften Gründungen mit nachhaltig wachstumsorientiertem Geschäftsinteresse und keinen Nebenberufs-Starter aus.“

Besonders nachhaltig agieren Gründer in technologie- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen. Diese so genannten Hightech-Gründungen machen allerdings nur zwischen fünf und sechs Prozent aller Gründungen aus. Diese technologiegetriebenen und forschungsorientierten jungen Unternehmen sind deutlich wirtschaftsaktiver als alle anderen. Sie sind flexibler, schneller und oft auch innovativer als die großen Konzerne. Daher sind die gut fünf Prozent Hightech-Starts „deutlich zu wenig“, erklären Politiker und Volkswirte allerorten. Zwar herrscht keine Angst, aber zumindest Sorge, dass Deutschland im Bereich Forschung und Entwicklung weltweit den Anschluss verlieren könnte.

„Vielmehr zeigen diese Werte, dass geförderte Unternehmen nicht nur stärker wachsen und eine höhere Anzahl von Patenten anmelden, sondern auch final größere Markterfolge versprechen.“



Starke

Hightech-Gründer: Der erste Gewinn nach knapp zwei Jahren

Der Zentralverband für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim hat die jungen Hightech-Unternehmen, die in der Zeit von 1998 bis 2004 gegründet wurden und bis zum Befragungszeitraum Ende 2006 „überlebten“, intensiv analysiert.

Diese Untersuchung brachte erstaunliche Ergebnisse zutage. Ein durchschnittliches Hightech-Unternehmen verzeichnete in seinem ersten Geschäftsjahr einen Umsatz von 324.000 Euro und in seinem jüngsten Geschäftsjahr 1,1 Millionen Euro. Der erste Gewinn wird nach knapp zwei Jahren erzielt. Schaut man sich die Beschäftigung und ihre Entwicklung an, dann wird schnell deutlich, dass innovative und Hightech-orientierte Unternehmen nicht nur in puncto Umsatzsteigerung, sondern auch im Bereich Beschäftigung zu den wachstumsstärksten gehören.

Hightech-Gründer schaffen überproportional viele Arbeitsplätze. Die Zahlen: Im ersten Geschäftsjahr beschäftigte das durchschnittliche Hightech-Unternehmen vier, im jüngsten Geschäftsjahr stolze elf Mitarbeiter. So liegt das jahresdurchschnittliche Beschäftigungswachstum bei 37 Prozent. Übrigens: Über 60 Prozent dieser jungen Start-ups werden von einem Team mit durchschnittlich drei Personen gegründet.

Neue Bundesländer: Geförderte Firmen wachsen deutlich schneller

Die Friedrich-Schiller-Universität in Jena untersuchte in einer Studie 2009 das Gründungsverhalten von Unternehmern, die sich seit 1994 bis heute im Freistaat Thüringen selbständig gemacht und im Handelsregister eingetragen haben. Unter der Leitung von Professor Uwe Cantner (Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre und Mikroökonomik), führten die wissenschaftlichen Mitarbeiter insgesamt 639 Gründer-Interviews.

Gründe(r)



Die Erkenntnis: Es gibt deutliche Unterschiede zwischen geförderten und nicht geförderten Firmengründungen – etwa beim Gründungsverhalten, Erfolg oder Beschäftigung. In Thüringen wie auch in den anderen neuen Bundesländern stehen Start-ups und eine Vielzahl öffentlicher Förderprogramme zur Verfügung. Und sie werden genutzt. So gaben 42 Prozent der befragten Existenzgründer an, direkt öffentlich geförderte Beratung in Anspruch genommen zu haben. „Ist die Gründung des Unternehmens erst einmal vollzogen, nimmt die Förderintensität sogar noch zu“, weiß Uwe Cantner. So erhalten in den ersten drei Geschäftsjahren mehr als die Hälfte der Start-ups eine finanzielle Förderung.

Wer aber nun schneidet im Vergleich von den geförderten und den nicht geförderten Firmen erfolgreicher ab? Hier kommt die Thüringer Studie zu einem interessanten Ergebnis: Die geförderten Unternehmen haben eine um 66 Prozent höhere Wachstumsrate – gemessen an den Beschäftigungszahlen in den ersten drei Jahren. Auch die Anzahl ihrer Patentanmeldungen in den ersten vier Geschäftsjahren ist nahezu dreimal höher. „Wir finden keinen Hinweis auf die viel zitierten Mitnahmeeffekte. Vielmehr zeigen diese Werte, dass geförderte Unternehmen nicht nur stärker wachsen und eine höhere Anzahl von Patenten anmelden, sondern auch final größere Markterfolge versprechen“, fasst Professor Uwe Cantner zusammen.

Laut Analyse der Jenaer Universität nehmen die akademischen Spin-offs – also die Unternehmer, die zuvor an der Universität oder anderen Forschungszentren gearbeitet haben – eine herausragende Position ein. Ihre Geschäftsideen basieren häufig auf dort geleisteter Forschungsarbeit, die dann durch die eigene Unternehmensgründung vermarktet wird. Cantner glaubt, dass die besondere Förderung akademischer Spin-offs ein spezielles Modell für Ostdeutschland sein könne. Hochschulen und andere Forschungseinrichtungen könnten den Mangel an Großunternehmen ausgleichen, die sonst häufig als Inkubatoren fungieren.

Ausgründungen aus der Wissenschaft: deutlich forschungsaktiver

Ehemals in der Forschung tätige Gründer bringen im Hinblick auf die FuE- und Innovationsaktivitäten des Unternehmens wertvolle Erfahrung ein, so das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in seiner Hightech-Studie. Unternehmen mit Ex-Wissenschaftlern im Gründungsteam führen zu einem deutlich höheren Anteil FuE durch als die anderen Hightech-Start-ups (80 Prozent versus 57 Prozent). Zudem halten immerhin 70 Prozent der wissenschaftsgetriebenen Gründer weiterhin Kontakt zu ihren ehemaligen Instituten. Dieser Kontakt schafft laufenden Transfer von Forschungsergebnissen aus der Wissenschaft in die Wirtschaft. Damit tragen gerade diese Ausgründungen zur technologischen Ökonomie Deutschlands erheblich bei.

Deutschlands Volkswirtschaft: Fortschritt durch Innovation

Entscheidend für die Sicherung des deutschen Standorts – da sind sich Bundesregierung und Experten einig – sind technologischer Fortschritt und Innovationen. Beim Stichwort Innovation denken viele Unternehmer zuerst an bahnbrechende Erfindungen, revolutionäre Produkte – kurz: an den großen Wurf. Dabei besteht ein großer Teil des technischen Fortschritts oder der Weiterentwicklung aus eher kleinen Schritten, mit denen Unternehmen ihre Produkte und Produktionsprozesse verbessern. Oder eben durch Existenzgründer, die auf bestehenden Technologien aufsetzen und so neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln.

Durchschnittlich alle 22 Minuten melden deutsche Erfinder aus Unternehmen und Start-ups eine neue Idee beim Europäischen Patentamt an. Allerdings werden deutlich weniger als die Hälfte dieser Ideen zur Marktreife gebracht. Hier setzt die Bundesregierung – neben den bekannten Förderprogrammen – mit einer Innovationspolitik, der so genannten Hightech-Strategie, an. Die Bundesregierung verfolgt diese Strategie seit 2006 und investiert dafür insgesamt 15 Milliarden Euro. Ziel ist es, dass sich Ideen aus der Forschung auch auf den Märkten durchsetzen. Die Ideen sollen zünden. Nur so können zigtausende Arbeitsplätze geschaffen und die Volkswirtschaft gestärkt werden.

Inspiration kommt nicht vom Nachdenken, sondern vom Tun. Das gilt auch fürs Gründen. So beispielsweise bei Dr. Oliver Burgert. Der promovierte Informatiker und ICCAS-Institutsleiter in Leipzig hielt sich eigentlich nie für einen Unternehmer. Bis er einer wurde.

Das Geheimnis eines guten Jongleurs ist es, mit den Augen nicht nervös den Bällen zu folgen, sondern lediglich den höchsten Punkt der Flugbahn zu fixieren. Dr. Oliver Burgert weiß das, seit er als Informatikstudent seine Faszination fürs Jonglieren entdeckte. Und er weiß auch, was es mit Selbständigkeit zu tun hat. Nämlich: Keine Hektik und immer die Balance halten. Damit er das nicht vergisst, hat der Junggründer mit dem Hang zum Artistischen stets ein paar Jonglierbälle in seiner Nähe. Und auch wenn er eigentlich viel zu tun hat, ist er für Gäste stets zu einer kleinen Vorführung bereit.

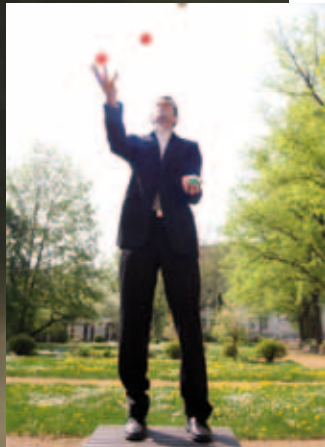
„Etwas eingerostet vom Büroalltag“, schmunzelt der Mitbegründer der SWAN GmbH und Institutsleiter am ICCAS, als beim ersten Anlauf im Park der Universitätsklinik Leipzig die bunten Bälle um ihn herunterpurzeln. Aber mit dem Jonglieren ist es eben wie mit dem Fahrradfahren: das verlernt man nicht so schnell. Schon nach kurzer Zeit wirbeln die Jonglierbälle wieder munter durch die Luft. Fünf Bälle meistert Burgert fast problemlos. „Zugegeben, ein bisschen mehr üben wäre schon nicht schlecht“, sagt Burgert. Viel Zeit zum Training bleibt ihm jedoch nicht. Denn vor allem jongliert Burgert heute mit den verschiedenen Herausforderungen eines Unternehmers und damit, die Firma und seine Tätigkeit als Institutsleiter unter einen Hut zu bekommen. Mit Erfolg. Die SWAN GmbH, die er gemeinsam mit Dr. Thomas Neumuth Anfang 2007 gründete, soll nun expandieren. Neue Büroräume sind gemietet, neues Personal bereits eingestellt. Dabei war die Unternehmensgründung nie etwas, was Burgert angepeilt hat. Für ihn stand an erster Stelle immer die Wissenschaft. Dann kam die Gründung der SWAN GmbH und das Selbstbild des Forschers wandelte sich allmählich. Heute weiß er: in ihm steckt ein echter Unternehmer.

Selbständigkeit? Keine Option

„Ich selbst habe mich eigentlich nie als Unternehmer gesehen“, so Burgert. „Klar, heute weiß ich, dass ich unternehmerische Qualitäten habe, aber eigentlich habe ich das von mir selbst nie so



Unternehmer? Ich?



gedacht.“ Das klingt zunächst nach Understatement, besonders wenn man weiß, dass Burgert schon in jungen Jahren seine erste Firma gründete. Als Informatikstudent in Karlsruhe langweilte es Burgert bald, nur Codes einzutippen und Algorithmen auszubrüten. Also gründete er zusammen mit einem Freund eine Eventagentur namens Friend-Event. Die Firma vermittelte Künstler für Auftritte an Firmen – und bei akutem Künstlermangel sprang Burgert auch gerne selbst ein. Das Geschäft lief so gut, dass Burgerts Partner gegen Ende des Studiums sogar überlegte, die Firma hauptberuflich weiterzubetreiben. Für Burgert keine Alternative. Die Eventagentur war für ihn kein Broterwerb, sondern eher eine Möglichkeit, sein Hobby auszuleben. „Klar war das schön, wenn wir damit Geld verdient haben. Aber darum ging es gar nicht primär“, so Burgert. „Für mich war es einfach eine gute Gelegenheit, mit meinem Hobby wirklich etwas zu tun. Selbständigkeit, daran habe ich gar nicht gedacht.“

Konsequenterweise promovierte Burgert in medizinischer Informatik und ging 2005 nach Leipzig, um die Leitung des ICCAS Instituts zu übernehmen. Dort entwickelten Neumuth und er gemeinsam mit dem Team unter anderem ein System zur chirurgischen Workflow-Analyse. Grundlage dafür ist eine Software, die es ermöglicht, relativ einfach jeden einzelnen Handlungsablauf im OP zu protokollieren. Was macht der ►



Chirurg mit der linken, was mit der rechten Hand, welches Instrument benutzt er und was macht überhaupt der Assistent? Solche „unstrukturierten“ Prozesse, wie Burgert sie nennt, ließen sich bisher nur schwer abbilden und analysieren. Denn jeder Patient und jeder Chirurg sind unterschiedlich. Eine Operation ist in vielerlei Hinsicht ein unberechenbarer Ablauf. Mit der neuen Software wurde es jedoch möglich, derartige Prozesse zu analysieren und Optimierungsmethoden herauszudestillieren.

Als schließlich Anfragen von potentiellen Kunden eintrudelten, die sich für die „Workflow-Analyse“ interessierten, begannen Burgert und Neumuth zu überlegen. „Wir haben darüber nachgedacht, ob das, was wir machen, auch Businessprozessanalysten können. Und sind zu dem Ergebnis gekommen: Nein, das können die nicht.“ Der herkömmliche Ansatz in dem Bereich war, die Prozesse zu ändern, um die Komplexität herauszunehmen. Durch die Workflow-Analyse bestand nun die Möglichkeit, die Komplexität zu verstehen. „Wir waren ziemlich überzeugt, dass sich aus diesen Forschungsaktivitäten vermarktbar Produkte entwickeln lassen“, so Burgert.

Gründungsmotivation? Eher ungewöhnlich

Die Gründung der SWAN GmbH, die sich um die Vermarktung der Workflow-Analyse kümmern sollte, war so gesehen nur ein logischer Schritt. Aber Burgert und Neumuth wollten mit SWAN nicht gleich Vollgas geben. Stattdessen ging es den beiden zunächst einmal darum, das Unternehmen langsam wachsen zu lassen.

Damit eben kein „unstrukturierter Prozess“ aus dem Unternehmen werden konnte. „Wir wollten das Risiko minimal halten“, erklärt Burgert. „Nicht sofort Leute einstellen, sondern zunächst nur mit Freiberuflern arbeiten.“ Andere Optionen hätte es durchaus gegeben: „Wir hätten mit SWAN auch viel größer einsteigen können. Mit professionellem Marketing und so weiter“, so Burgert. Aber wozu? Tatsächlich gab es eine Parallele zwischen der Eventagentur aus Studentenzeiten und der SWAN GmbH. Für Burgert ging es bei SWAN nicht um Geld und Erfolg. Seine Hauptmotivation war eine eher ungewöhnliche: Neugierde.

„Ich bin jemand, der viele Ideen hat, Ideen, die ich auch gerne ausprobieren möchte. Eine Firma sehe ich vor allem auch als Chance, Dinge, die wir in der Wissenschaft entwickelt haben, dem Praxistest zu unterziehen“, so Burgert. An einer interessanten Herausforderung kann Burgert nicht vorbeigehen. „Ich löse gerne Probleme. Mit dem Kunden am Tisch zu sitzen, das Problem zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu finden, das ist mir fast wichtiger, als dass am Ende tatsächlich ein Auftrag dabei herauspringt.“ Diese Haltung gefällt auch den Kunden. Mittlerweile berät SWAN neben Kliniken auch Gerätehersteller und will die Beratungsaktivitäten zukünftig auch auf Forschungsgruppen ausdehnen. Darüber hinaus hat die Firma Lehrmaterialien erstellt. Es gibt kein Thema, das Burgert von vornherein ablehnt. Offen ist er gegenüber allem, was seine Neugier reizt. Gleichzeitig weiß er auch, wann ein Projekt nichts für SWAN ist. „Wir können auch mal sagen, das ist nichts für uns, das machen andere besser.“



Mittlerweile macht Burgert sich auch Gedanken darüber, zukünftig Software zu produzieren und Zertifizierungen für Hersteller medizinischer Geräte auszustellen. Insgesamt vier verschiedene Marktsegmente identifizierten Burgert und Neumuth für SWAN. Ein weiteres großes Ziel wäre die Ausdehnung der Workflow-Analyse auf ganz neue Bereiche, außerhalb der Medizintechnik. „Unstrukturierte Prozesse finden wir ja nicht nur im OP vor. Andere Beispiele sind Prozesse im Bereich Automobildesign oder Unternehmensführung. Auch hier ließe sich die Workflow-Analyse einsetzen“, erklärt Burgert.

Ein „richtiger“ Unternehmer

Diese Umtriebigkeit, das weiß Burgert heute, ist es, die ihn zum Unternehmer machte. Die Fähigkeit, Potenziale zu erkennen und Lösungen zu entwickeln. „Heute sehe ich mich zur Hälfte als Wissenschaftler, zur Hälfte als Unternehmer“, sagt Burgert. Sein Traum ist, beide Seiten seiner Persönlichkeit auch zukünftig unter einen Hut zu bekommen. Und auch wenn SWAN nun wächst, will er den Schwerpunkt immer noch auf die Wissenschaft setzen. „Ich hoffe, dass wir mit einem Stamm von guten Mitarbeitern die Firma weitgehend selbständig laufen lassen können und ich mich so auf die Wissenschaft konzentrieren kann“, so Burgert, der eine Professur anpeilt.

Dennoch ist die Firma kein Stiefkind. Für die Zukunft SWANs haben Burgert und Neumuth unterschiedliche Szenarien entwickelt, die meisten davon ehrgeizig. Allzu langfristig planen will Burgert jedoch nicht. „Ich bin prinzipiell nicht der ganz langfristig, strategisch planende Mensch. Das hängt für mich immer mit Umgebungseinflüssen zusammen.“ Immer neu auf eine gegebene Situation einstellen, die Möglichkeiten erkennen, wenn sie sich bieten, allgemein flexibel bleiben, das ist Burgert wichtig. Aus diesem Grund möchte er sich auch nicht auf ein Feld festlegen, nicht den Fokus allzu sehr einengen.

Wo SWAN in zehn Jahren stehen wird, dazu will Burgert sich nicht allzu genau äußern. Grundsätzlich bleibt er, wie bei allem, Optimist. Ein Scheitern des Projekts schließt er beinahe kategorisch aus. „Das müsste schon eine sehr unglückliche Verquickung von Umständen sein“, so Burgert. In der Zukunft sei aber vieles denkbar. Burgert denkt sogar über dreistellige Mitarbeiterzahlen nach und klingt dabei dann doch wie ein „richtiger“ Unternehmer. Dann hält er kurz inne und fügt lächelnd hinzu: „Aber wenn es einfach so weiterläuft wie bisher, wäre ich damit auch zufrieden.“



Man braucht ein strategisches Konzept

Interview mit dem Doyen der deutschen
Gründungswissenschaft, Norbert Szyperski

„Als sich der Club of Rome die Aufgabe stellte, die Grenzen des Wachstums auszuloten, da vereinigten sich viele hinter dieser Aufgabe. Heute geht es nicht mehr nur um Grenzen, auch nicht nur um die ökologische Frage, sondern um Potenziale. Es geht darum, wie positionieren wir Deutschland in den nächsten 20 bis 50 Jahren unter Rahmenbedingungen, die wir verändern können, wenn wir wollen. Wie setzen wir unsere Stärken ein. Was sind unsere Überlebenschancen im Wohlstand?“ Prof. Dr. Dr. hc. Norbert Szyperski hat sich den Blick für drängende Fragen und das Feuer eines unbändigen Engagements bewahrt. In Berlin treffen wir den 78-jährigen Doyen der Gründungswissenschaft am Vorabend des Frühjahrstreffens des Sachverständigenbeirats von

Exist, einem Programm des Bundes zur Förderung von Existenzgründungen aus der Wissenschaft, mit dem er seit dessen Entstehen im Jahre 1998 als Vorsitzender eng verbunden ist. Szyperski ist geschäftsführender Gesellschafter der InterScience GmbH, die neben ihrer Forschungs- und Entwicklungsberatung für Unternehmen vor allem auch Kommunen auf diesen Gebieten unterstützt. Neben vielen weiteren Funktionen ist er zudem nach 16 Jahren als Ordinarius seit 1986 Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Dem Entrepreneurship hat er sich schon zu einer Zeit verschrieben, als Gründergeist und Gründermut noch als deutsche Tugenden galten.

Unternehmen Region: Nach vielen Jahren Einsatzes für Innovationen und deren unternehmerische Verwertung, auch nach vielen unerfüllten Forderungen: Würden Sie heute die Akzente anders setzen?

Szyperski: Je mehr ich mich damit befasse, desto mehr erkenne ich, dass es ein psychologisches Problem ist. Es fehlt oft der Mut, die Führerschaft zu übernehmen. Wir sind Weltmeister im Erfinden, aber die Bereitschaft zum pionierartigen Durchsetzen und Übernehmen der Innovatorrolle eines Marktes fehlt. Das hat zur Konsequenz, dass wir der Nutzung unserer eigenen Erfindungen im Markt viel zu oft hinterherrennen. Das beste Beispiel ist gegenwärtig die Oled-Technologie. Das BMBF hat vor drei Jahren das Who is who dieser neuen Beleuchtungstechnologie zusammengebracht. Wenn Sie das Memorandum der Industrie dazu lesen, finden Sie die Feststellung, dass mit einer industriellen Nutzung erst in drei Jahren zu rechnen sei und der Anwendungsbereich sich insbesondere für Displays bei Kfz und Lkw abzeichne. Zur gleichen Zeit dieses Memorandums kamen in Korea die ersten Oled-Prototypen in Fernsehergröße auf den Markt, Sony hat sich inzwischen völlig auf diese Technologie konzentriert.

Fehlt der Industrie die visionäre Sicht?

Ja, die Industrie ist risikoavers. Aber das ist nur eine Seite. Die andere ist, dass man Angst davor hat, den Durchbruch neuer Technologie von Seiten des Staates her als nationale Aufgabe zu formulieren.

Der Grund dafür?

Das sind die Traumata des 1. Weltkrieges und des Dritten Reiches. Daher bin ich froh, mit den Franzosen kooperieren zu dürfen, Beispiel Galileo, Beispiel Airbus. Es sind nationale Barrieren, die wir haben.

Gibt es einen Ausweg?

Durchaus, wir brauchen eine Industriepolitik, die aber nicht von der Regierung formuliert werden muss. Auch die Verbände will ich da nicht beteiligt haben, die Basis muss Kommunikation, nicht Zwangsgliedschaft sein. Ich will eine Art Club of Rome für Deutschland.

Frustriert es Sie, Forderungen zu stellen, die keiner erfüllen will?

Ich bohre harte Bretter und beschäftige die Szene seit Jahren mit meinen Ideen. Ob ich Erfolg habe, weiß ich nicht. Manchmal glaube ich, das kollektive Unterbewusstsein erreicht zu haben.

Wichtige Beiträge liefern die Papiere der Sylter Runde, etwa: Unternehmer helfen Unternehmern – Wie aktivieren wir mehr Business Angels in Deutschland?

Damit lagen wir im Trend. Neueste Ergebnisse einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) weisen auf die positiven Effekte einer Beteiligung von Business Angels an jungen Unternehmen hin.

Was ist Ihre Konsequenz daraus?

Ich fordere die Gründung eines Business-Angel-Instituts, das die Durchführung einer bundesweiten Kampagne, die Moderation von Weblogs, die Bildung von einschlägigen Online-Plattformen und Kontaktportalen, die Entwicklung eines Online-Lexikons, Start-up-Shows und Porträts von erfolgreichen Unternehmen mit Business-Angel-Beteiligungen und einen Förderwettbewerb für Business-Angel-Netzwerke durchzuführen hat.

Gibt es eine Variante für die Neuen Länder?

Für die Gründung von Netzwerken in den neuen Bundesländern fordere ich eine öffentliche Starthilfe und die Weitergabe von Erfahrungen gut funktionierender Netzwerke in den alten Bundesländern durch Patenschaften.

Gerade in den Neuen Ländern wird durch Innovative Wachstumskerne, durch Clustering und Förderung versucht, kritische Massen zu bündeln. Wie bewerten Sie dies?

Nirgendwo ist der Organisationsgrad der Unternehmen höher als in Deutschland, aber auch nirgendwo ist der informelle Austausch geringer. Aber darauf kommt es an. Wir sind hochgeclustert, aber die Wirkung muss mehr aus der inhaltlichen Vertrauenskooperation kommen. Und da leisten die Verbände und die IHK zu wenig. Wenn, wie es das BMBF mit seinen unterschiedlichen Programmen innerhalb von Unternehmen Region tut, Wissenschaft und Unternehmertum nachhaltig aufgefordert werden, zu dieser Vertrauenskooperation zu kommen, bewerte ich das als sehr positiv. Clustering hat sich hier auf allen Gebieten als eine ganz wichtige, Nestwärme und Brutkraft produzierende Aktivität herausgestellt. Es hat eine Inkubator-Welt geschaffen, dazu erst regionale und dann oft überregionale Aufmerksamkeit.

Gibt es Branchen, die dafür geeigneter sind als andere?

Es gibt unterschiedliche Traditionen. Der Maschinenbau pflegte die Technischen Universitäten. Die Chemie hat ihre eigenen F&E-Aktivitäten. Im Grunde aber verlangen wirtschaftliche Wirkungen wissenschaftlicher Arbeit überall diese intakten regionalen Cluster.

Gibt es Regionen, die kulturell eher eine Neigung zur Kooperation haben?

Durchaus. Die Berliner Hochschulwelt ist wesentlich von der Industrie geschaffen worden. Ohne Werner von Siemens würde sie heute anders aussehen. In Karlsruhe dagegen hat das nicht funktioniert. Um eine königliche Hochschule musste mühsam Industrie aufgebaut werden. Nun aber überholt Karlsruhe mit der Fusion der Technischen Universität mit dem Forschungszentrum Karlsruhe im positiven Sinne alle anderen. Dynamische Strategien können also erfolgreich sein. ►



Und generell?

Wir haben ein nationales Tief wirtschaftlicher und innovativer Positionierung. Ziele selber setzen und diese verteidigen, das wäre ein Weg aus der German Disease.

Dieser Begriff der deutschen Krankheit stammt aus der Zeit der Automobilkrise.

Genau. Vor mehr als 15 Jahren wurde die Automobilindustrie zum Teil bereits für halbtot erklärt. Danach wurde sie wieder zum Motor vieler Innovationen, nicht zuletzt auch auf Seiten der Zulieferer. Damals kam eine deutsche Tugend zur Wirkung: Unter Druck schließt man sich zusammen und schafft Außerordentliches. Ich vermute, dass die jetzige Situation in der Krise wieder den nationalen Stolz herausfordert. Ich sehe eine Heilung von der Vergiftung des Gehirns durch die Anbetung des Shareholder Value. Der Stakeholder, so auch der Mitarbeiter, tritt wieder in den Mittelpunkt. Es scheint so, als würden nicht nur Sprüche geklopft vom ach so wichtigen Humankapital. Vom Finanzkapital können wir nicht leben. Ich halte es auch für abstrus, zu behaupten, die Welt ginge unter, wenn die Wirtschaftsleistung mal um drei Prozent abnimmt oder nicht regelmäßig um x Prozent steigt. Mir will auch nicht einleuchten, dass der demografische Wandel in die Katastrophe führt. Fixpunkte, die einfach so gesetzt werden, versperren die Suche nach den geeigneten Strategien. Müssen denn auf deutschem Territorium unbedingt 82 Millionen Menschen leben?

Gibt es Innovationsstrategien gegen den demografischen Wandel?

Aber ja. Die Politik denkt aber nicht generisch, sondern eher statisch. In einigen Regionen im Nordosten gibt es kaum noch junge Menschen unter 30. Was macht man? Man sucht weltweit Unternehmen, die dort eine Niederlassung aufmachen könnten. Aber Zweigwerke, die nur der Förderung geschuldet sind, erweisen sich fast immer als Täuschung. Wenn man das gleiche Geld verwenden würde, um neue Initiativen aus dem Ursprung heraus zu schaffen, das wäre erfolgreich. Man braucht etwa für Mecklenburg-Vorpommern ein strategisches Konzept. Man stelle sich vor, man würde allen Unternehmensgründern dort kostenlos ein Grundstück zur Verfügung stellen. Man muss in Köpfe investieren, nicht in Zweigwerke. Man muss Themen suchen, die zu der Gegend passen.

Wie findet man die?

Durch eine nationale oder regionale Wirtschaftspolitik. Ich nenne als Beispiel gerne Korea. Die haben das vor mehr als 40 Jahren gemacht und sind heute eine geachtete Industrienation. Staatsprogramme, die eine Mischung aus Reflex und Alibihandlung darstellen, sind Geldverschwendung. Bei internationalen Analysen des Gründungsgeschehens von Unternehmen stellt sich für uns folgendes Bild dar: Die Förderungen des Transfers sind top. Aber wenn es um die Frage geht, was wirklich an Gründungen passiert, sind wir im mittleren bis hinteren Feld. Wir müssen eine gemeinsame Aufgabe stellen und von dieser Aufgabenstellung ausgehen und alle Kräfte mobilisieren, unabhängig von Ressorts.

Ein anderes Sylter-Runde-Memorandum hieß Bildung als Technologiepolitik. Was wurde aus diesem Thema?

Es ist weiter ein drängendes Thema. In den vergangenen Jahren wurde ein zunehmender Handlungsbedarf in unserer Gesellschaft zur Beseitigung der nicht ausreichenden Offenheit gegenüber den Fragen aus Naturwissenschaft und Technik, der zu verstärkenden Förderung unseres naturwissenschaftlich-technischen Nachwuchses erkannt, das vor allem auch für die außerschulische Bildung. Die MINT-Initiativen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) im Bildungsbereich sind ein sinnvoller Weg. Er muss nur konsequent gegangen werden. Es kann doch eigentlich nicht sein, dass eine Nation, die wegen ihrer naturwissenschaftlich-technischen Leistungen weltweite Anerkennung findet und wesentlich davon lebt, gerade auf diesem Sektor Nachwuchsprobleme hat.

Was ist da zu tun?

Es fehlt eine paradigmatische Korrektur von einem stark humanistisch erfüllten Verständnis der Wissenschaften hin zur naturwissenschaftlich-technisch geprägten Wissensgesellschaft und ihren bildungspolitischen Anforderungen. Die Inventionen aus deutscher Kraft können sich wirklich sehen lassen. Wir konzentrieren uns auf bestimmte Stufen der weltweiten Wertschöpfungskette, die besondere Präzision, Zuverlässigkeit und einen kundenspezifischen Zuschnitt verlangen. Wir perfektionieren eben.

Was fehlt?

Was fehlt? Die Freude am Transfer. Ein Wissenschaftler ist kein Nestbeschmutzer, auch wenn er über die wirtschaftliche Nutzung seiner Forschung nachdenkt und sich dafür stark macht. Damit soll nicht eine wirtschaftsgesteuerte Forschung angestrebt, sondern eine wirtschaftswirksamere Wissenschaft ermöglicht werden. Wir verwenden zu wenig Zeit auf eine inhaltliche Strategie. Wir täuschen uns mit unseren reflexartigen Reaktionen.

Freude kann man aber nicht befehlen.

Es könnte aber Sinn machen, auf nationaler Ebene eine spezielle Organisation zu schaffen, die sich ergänzend zu den ausgerichteten Aktivitäten der einzelnen Wissenschaftseinheiten in besonderem Maße dem Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse widmet.

Müssen die Fördermaßnahmen erweitert werden?

Aber nicht in die falsche Richtung! Man muss auf das Humankapital setzen. In den neuen Bundesländern z. B. hätten Löhne und Gehälter von Anfang der Vereinigung an höher sein sollen als in den alten, wo in dieser Hinsicht gesättigte Verhältnisse bestehen. Man hat das bei den Staatsbeamten gemacht. In die Personen haben wir nicht investiert, haben gesagt, deren Produktivität ist geringer. Völlig falsch, wir haben Steuererleichterungen nur für Sachinvestitionen geschaffen. Man hat das Land nicht engagierten, unternehmerischen Personen zur Verfügung gestellt, die neue Unternehmen schaffen wollten.



Auf Kurs

Eine anspruchsvolle Management-Aufgabe:
Innovationen in einem jungen Unternehmen
erfolgreich umsetzen

Innovation – einer der wohl am häufigsten gebrauchten Begriffe der Wirtschaftssprache, der in keiner Rede eines Unternehmenslenkers oder Wirtschaftspolitikers fehlen darf. Dabei ist das beliebte Schlagwort fast 2000 Jahre alt: Zum ersten Mal schrieb es der römische Kirchenlehrer Tertullian im 2. Jahrhundert als „innovatio“ auf, und er meinte die Erneuerung der Beziehung zu Gott. Im heutigen Sinn einer technisch-wirtschaftlichen Entwicklung hat der österreichische Nationalökonom Joseph A. Schumpeter den Begriff Innovation geprägt: In seinem 1939 in Harvard erschienenen Buch „Business Cycles“ widmet er der „Theorie der Innovation“ ein eigenes Kapitel. Nach Schumpeter ist Innovation erst die Durchsetzung einer Neuerung im Produktionsprozess, und nicht schon die rein technische (oder auch organisatorische) Erfindung.

„Das ist das Problem vieler Wissenschaftler, die ein Unternehmen gründen“, sagt Martin Jung, promovierter Genetiker, und beim Dresdner Biotech-Diagnostik-Unternehmen Biotype AG für die Geschäftsentwicklung zuständig: „Sie haben was Schönes entwickelt – aber jetzt fängt die Arbeit erst an: Das Produkt muss in den Markt.“ Erst wer im Wettbewerb Erfolg habe, sei wirklich ein Innovator, ergänzt Biotype-Gründer und -Geschäftsführer Wilhelm Zörgiebel: „Da ist Schumpeter nichts hinzuzufügen.“ Eigentlich müssten Innovationen daher genau umgekehrt laufen, meint Martin Jung: „Zuerst muss der Markt, der Kunde gefragt werden, was überhaupt gebraucht wird. Dann können Sie entwickeln.“ Das einem Wissenschaftler beizubringen, sei ein mühsamer Prozess, weiß der promovierte Wirtschaftsingenieur Zörgiebel: „Das lernt man weder an der Uni noch im Labor. Da brauchen Sie einen engagierten Kaufmann, der beide Seiten versteht: den Markt und die Wissenschaft.“

Gern vernachlässigt: das Marketing

Bevor er Biotype 1999 mitgründete, war Martin Jung fünf Jahre lang in einem renommierten Labor am Münchner Biotech-Zentrum Martinsried beschäftigt: „Dort wurde damals alle drei Wochen eine neue Firma von Wissenschaftlern ausgegründet, die eine Idee hatten. Aber überlebt hat nur, wer bald Umsatz machen konnte.“ Auch Biotype sei nicht nur einmal „vom Markt geprügel“ worden, erinnert sich Geschäftsführer Zörgiebel, „wenn wir dachten, jetzt haben wir eine Entwicklung, die der Markt braucht – ohne vorher wirklich nachgefragt zu haben.“ Vor allem bei völlig neuen Produkten sei es schwer, den Kunden zu überzeugen: „Dann müssen Sie richtig viel Geld ins Marketing stecken“, hat Wilhelm Zörgiebel erfahren: „Und zwar mindestens genauso viel, wie die Entwicklung gekostet hat.“

„Wie wichtig Marketing für den Erfolg ist, wird von den meisten Gründern unterschätzt“, sagt Prof. Alfred Spielkamp, Direktor des „Instituts für Entrepreneurship und Innovation“ an der Fachhochschule Gelsenkirchen: „Erster zu sein heißt auch, einen

Markt als Erster zu bearbeiten.“ Man müsse Standards aufbrechen und meist erhebliche Marktzutrittsbarrieren überwinden. „Dazu brauchen Sie eine Strategie, und Sie brauchen am besten nicht nur einen Partner“, rät Spielkamp: „Nutzen Sie ihr Netzwerk, kooperieren Sie. Trauen Sie sich raus aus Ihrem Entwicklungs-Schneckenhaus!“

Innovationsmanagement ist eines der Lieblingsthemen von Alfred Spielkamp: „Das ist die wohl anspruchsvollste Aufgabe der Unternehmensführung – eine innerbetriebliche Querschnittsfunktion, die sowohl strategische Komponenten wie auch operative Elemente hat.“ Vor drei Jahren hat Spielkamp zusammen mit Christian Rammer, promovierter Wirtschaftsgeograf und Projektleiter Industrieökonomik am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), eine Untersuchung zu diesem Thema erstellt („Balanceakt Innovation – Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen“).

Lernen ist Teil des Managements

Eine der zentralen Erkenntnisse von Spielkamp und Rammer: Die Dominanz des Tagesgeschäfts hemmt vor allem in kleinen Unternehmen (unter 20 Mitarbeitern) die weitere Entwicklung. „Innovationsmanagement in KMUs muss ausgerichtet sein auf die Bestimmung langfristiger Ziele, die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb und die Festlegung und Beschaffung von Ressourcen, also Personal und Kapital“, sagt Alfred Spielkamp. Aber der betriebliche Alltag sei oft davon geprägt, dass Informationen unvollständig, Kompetenzen beschränkt und Ereignisse nur bedingt vorhersehbar sind, so Spielkamp: „Lernen aus Erfahrung sowie Fehlern und menschlichem Versagen sind daher ein wichtiger Teil der Unternehmensführung – und des Innovationsmanagements.“ Stärken und Schwächen des Unternehmens seien keine absoluten Größen: „Allein die Identifikation und Einschätzung der internen Innovationsleistungspotenziale ist eine nicht zu unterschätzende Aufgabe“, weiß der Institutsleiter.

Allzu ambitionierte und zu weit nach vorne gerichtete Innovationsziele, die in der Organisation des Unternehmens sehr langfristige Weichenstellungen erfordern und viele Ressourcen binden, müssen vor diesem Hintergrund mit Bedacht gestaltet werden, rät ZEW-Forscher Christian Rammer: „Gründer sollten für die zweite Phase, also nach sechs bis acht Jahren, realisierbare Ziele für einen überschaubaren weiteren Zeitraum formulieren. Gleichzeitig müssen sie ihre unternehmerischen Aktivitäten einer ständigen Reflexion unterziehen und evaluieren, damit sie sich bei Bedarf schnell an neue Gegebenheiten anpassen können.“ Die Herausforderung für die Unternehmensführung bestehe darin, durch die strategische Innovationsplanung einen verlässlichen, langfristig orientierten Rahmen zu



schaffen und gleichzeitig durch die operative Steuerung Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten, so Rammer: „Die Unternehmen sollten sich gerade im Innovationsmanagement eine Routine in der Veränderung und in der Wandlungsfähigkeit aufbauen – und erhalten.“ Letztlich müsse sich ein erfolgreicher Gründer immer wieder neu erfinden.

Netzwerke nutzen

„Wer das im Alltagsgeschäft nicht schafft, muss das Innovationsmanagement extern bearbeiten lassen, oder sich zumindest nach einem neuen Partner umsehen, der das Thema abdeckt“, rät Christian Rammer. Und wer das nicht wolle, sollte über eine Zusammenarbeit mit Zulieferern, Kunden oder projektweise sogar mit Konkurrenten nachdenken: „Das Stichwort hier ist ‚open innovation‘. Eine horizontale Kooperation in einem Anbieter-Konsortium kann durchaus eine Alternative sein“, meint der Innovations-Experte. So mancher Unternehmer habe da schon festgestellt, dass sein vermeintlich schärfster Rivale eigentlich ein guter Partner sei, da sich die relevanten Produkte eher ergänzten als konkurrierten.

Die Kooperation in einem funktionierenden Netzwerk hält auch Andreas Berkau bei einer Gründung für fundamental: „Zeit ist immer der kritische Faktor. Die Zusammenarbeit mit Unternehmen, vor allem aus der Region, ist da sehr hilfreich“, so der Geschäftsführer des Modellbau-Start-ups „Aprocas“ in Barleben. Die 2004 ausgegründete Tochter des Werkzeugbau-Unternehmens „Citim“ hat eine Polyamid-Guss-Anlage entwickelt, die faserverstärkte Bauteile als Prototypen oder in Kleinserien vor allem für den Automotive-Bereich herstellen kann. „Die Entwicklung war ein fast vier Jahre langer, kontinuierlich geplanter Prozess, an dessen Ende die Ausgründung stand“, erinnert sich Andreas Berkau: „Ohne die Mentoren aus dem Mahreg-Netzwerk hätte das so nicht geklappt.“

Visionen schrittweise umsetzen

Ein gutes Netzwerk sei für eine Gründung sicher wichtig, meint Robert Lang: „Aber zentrales Kriterium bleibt der Markt.“ Da sollte man die relevanten Spieler kennen, und am besten auch eine Idee zu deren Strategie haben, so der Partner von „Hasso Plattner Ventures“, einem in Potsdam stationierten Risikokapital-Unternehmen des SAP-Gründers Plattner. Langs Tipp zum Innovationsmanagement: „Unterteilen Sie Ihre Vision in Schritte. Gehen Sie zwei oder drei Wege erst mal parallel, und schlagen Sie dann den erfolgreichsten ein.“ Robert Lang ist gleichzeitig Chef der Münchner Gründungsberatung „Result“, die sich auf die Umsetzung erfolgreicher Geschäftsmodelle in anderen Ländern spezialisiert hat. „In der Expansionsphase ist nach meiner Erfahrung ein guter Verkäufer das wichtigste“, so der Wirtschaftsingenieur: „Viele Gründer investieren viel zu

wenig in den Vertrieb.“ Ein Drittel der Gesamtkosten sei das Minimum. „Ein engagierter Verkäufer, der Ihre Idee gut vermitteln kann, ist sein Geld immer wert“, meint Robert Lang, „denn die Idee allein verkauft sich nur selten.“

Wie beurteilen Risikokapitalgeber Geschäftsideen? „Im Prinzip recht simpel“, sagt Lang: „Die Idee muss einfach und gut vermittelbar sein. Und die zu gründende Firma sollte zumindest langfristig profitabel werden.“ Neben dem Geschäftsmodell sei daher das Team das wichtigste Kriterium. „Wenn da die richtigen Leute sitzen, kann das den Erfolg multiplizieren“, so der Gründungsberater: „Und umgekehrt können Sie mit ungeeigneten Leuten sofort aus dem Rennen fliegen. Dann hilft die beste Idee wenig, wenn keine personellen Alternativen gefunden werden.“

„Zentrale Bedeutung“: Forschung & Entwicklung

Die Personalentwicklung ist auch in Alfred Spielkamps und Christian Rammers Untersuchung zum Innovationsmanagement ein zentraler Punkt: „Wollen kleine und mittlere Unternehmen mit Produkten, Prozessen oder allgemein Leistungen, die objektiv neu sind – also Marktneuheiten und radikalen Innovationen – wirtschaftlich erfolgreich sein, dann müssen sie auf Forschung und Entwicklung, Personalentwicklung und die Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern setzen“, resümieren die beiden Innovationsforscher: „Unsere empirischen Befunde bestätigen die Einschätzung, dass im Innovationsprozess kontinuierliche Forschung und Entwicklung eine zentrale Bedeutung haben.“ Effektive Maßnahmen des Innovationsmanagements müssten konkret und verbindlich sein. „Sie können sich in Form von Zielvereinbarungen und materiellen Anreizen an Schlüsselpersonen, beispielsweise Promotoren richten. Oder sie beziehen sich auf die Organisation des Innovationsprozesses, und bringen im Unternehmen klar definierte Gruppen etwa als Innovations-Zirkel zusammen“, so die Untersuchung.

Anreize zur Motivation der Beschäftigten sowie die Zuweisung von Verantwortung und Legitimation seien entscheidend für die Effektivität der Innovationstätigkeit, stellen Spielkamp und Rammer fest: „Qualifikation, Information und Kommunikation – das ist der Dreiklang erfolgreichen Innovationsmanagements.“ Doch es folgt die Einschränkung: „Leider kann ihr unmittelbarer Einfluss auf Innovationen und deren Erfolg nur schwer gemessen werden.“ Möglicherweise hatte es Tertullian da leichter: Er konnte bei seiner „innovatio“ zudem auf göttlichen Beistand hoffen ...

Die Universität als Unternehmer Unterstützer

Hypothesen zur Förderung von Entrepreneurship an Universitäten von Tim Göbel

Universitäten gelten nicht gerade als Brutkästen für Gründer, aus denen morgen einmal große Unternehmer werden. Entrepreneurs, die kreativen Zerstörer (Joseph Schumpeter), die Berufenen (Max Weber), die Abenteurer (John Baptiste Say), die großen Entscheider (Mark Casson), die Dynamischen (Reinhold Würth) wurden immer an anderen Orten vermutet – in der Regel ohne akademischen Abschluss. Seit einiger Zeit fragen sich Wissenschaft und Praxis zunehmend nach den Charakterzügen und Kompetenzen, die erfolgreiche Gründer ausmachen. Der aktuelle KfW-Gründermonitor informiert diesbezüglich über die Selbsteinschätzung von Gründern: Sie zeichnen sich durch höhere Risikotoleranz, eine höhere Leistungsbereitschaft, eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen, größere Überzeugungskraft sowie ein höheres Maß an Kreativität aus.

Was sind nun die aktuellen Entwicklungen von Entrepreneurship und vom Zusammenhang zwischen Hochschulen und Gründertum? Drei ausgewählte Thesen sollen die sich abzeichnenden Entwicklungen pointieren:

Ausgangsthese 1: Das Gründungskommunikations-Paradoxon

Die Forderung nach mehr Unternehmertum ist von allen Seiten – Parteien jeglicher Couleur, Ministerien, Verbänden und Unternehmern – in den vergangenen Jahren nochmals verstärkt worden. Die Massenmedien berichten über erfolgreiche Gründergeschichten, porträtieren gescheiterte Gründer und geben in Reality Shows den Neustartern live Expertenratschläge zur besseren Positionierung der siebenundfünfzigsten Kaffeebar am Prenzlauer Berg. Und die Anzahl der Planspiele rund um Unternehmensgründungen (Deutscher Gründerpreis, Start-up Gründungsworkstatt, Planspiel Exist Primecup, etc.) nimmt stetig zu.

Und die Zahl der Gründer? Sie nimmt stetig ab. Nach Aussage des aktuellen KfW-Gründermonitors aus dem Jahr 2008 von 1.088.000 im Jahr 2006 auf 859.000 im Jahr 2007.

Ausgangsthese 2: Das Akademiker-Paradoxon

Bis in das neue Jahrtausend hinein war ein Großteil der Unternehmer Nicht-Akademiker. Die klassischen Nachkriegskarrieren von Unternehmern und ihren Nachfolgern waren durch eine Ausbildung und den Auf- bzw. Ausbau des eigenen Unternehmens geprägt, nicht durch ein „nutzloses“ Studium. Der akademische Abschluss einer Hochschule verhinderte in der Regel die Betätigung als Unternehmer. Die Gebildetesten wurden angestellt. Die Gründe dafür sind klar: Für einen frischgebackenen Hochschulabsolventen in den 70er und 80er Jahren waren die Opportunitätskosten gigantisch: Einem hohen Einstiegsgehalt für einen sicheren Arbeitsplatz bei einem reputierten Unternehmen standen Gehaltsverzicht, Scheiternspotenzial und viele Mühen gegenüber. Seit einigen Jahren nun der Wandel: Die Wahrscheinlichkeit, als Jungakademiker Gründer zu werden, steigt (KfW-Gründermonitor). Einige Erklärungen können ausgemacht werden: Die heutigen Geschäftsmodelle (wie zum Beispiel das internetbasierte Ablesen von Heizkosten, die Entwicklung von Geräten zur Messung des Straßenvolumens für Kommunen ...) müssen auf komplexe Umweltbedingungen und schnellem Wandel unterworfenen Marktgegebenheiten reagieren. Eine akademische Ausbildung bringt dazu die nötige Navigationsfähigkeit. Zudem wurde der Entrepreneurship-Spirit an Hochschulen durch die Einrichtung von Dutzenden von Entrepreneurshiplehrstühlen, bspw. durch die KfW oder durch den Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) seit den neunziger Jahren gestärkt.

Ausgangsthese 3: Das Lehr-Paradoxon

Obschon die Gründerkultur durch die Einrichtung von Lehrstühlen an deutschen Hochschulen sicherlich gestärkt werden konnte: Gründung kann man nicht lehren, Gründung kann nur unterstützt und „herausgekitzelt“ werden. Die Kompetenz im Schreiben eines Business-Plans macht noch lange keinen guten



Gründer. Es gibt bereits empirische Analysen über die fehlende Korrelation von Gründungen und Gründungslehrstühlen. Wenn man akzeptiert, dass man Entrepreneurship nicht (zumindest nicht kausal) lehren kann, dann bedarf es ganz anderer Ansätze, die vielmehr über eine Arena der Entrepreneurship-Anregung und -Unterstützung funktionieren.

Wenn wir diese drei Ausgangsthesen ernst nehmen, müssen wir nun nach den Möglichkeiten fragen, die Universitäten bei der Unterstützung zur Entfaltung von Entrepreneurship ihrer Studierenden haben.

Auf Basis meiner Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Studierenden, die gründen wollen, bereits gegründet haben oder mitten in der Gründung stecken, stelle ich im Folgenden

fünf Kompetenzen vor, die erfolgreiche Gründer benötigen und welche zur Stimulierung des Gründungsgeschehens auch von Universitäten gefördert werden können:

Kompetenz 1: Beobachtungskompetenz

Gute Unternehmer beobachten Märkte und entdecken Nischen, die andere nicht sehen. Eine präzise Beobachtungs- und Wahrnehmungskompetenz hilft Studierenden, ihre eigene Nische zu finden. Hochschulen können dies fördern, indem sie Möglichkeiten des Beobachtungstrainings anbieten: Von der Bildanalyse in den Kunstwissenschaften bis hin zum „Talk to the CEO“, bei dem Studierende in kleinen intimen Runden mit Vorständen und Unternehmern plaudern und diese auf ihre Kompetenzen und Kompetenzsimulationen hin beobachten. ►



Tim Göbel ist Mitglied des Präsidiums der Zeppelin-Universität (ZU) in Friedrichshafen am Bodensee. Dort verantwortet er unter anderem verschiedene Initiativen der ZU zur Förderung von Entrepreneurship-Aktivitäten, bspw. das Micro Equity Gründungsfinanzierungsinstrument. Mehr Informationen zur Universität unter www.zeppelin-university.de

Unsere Studierenden an der Zeppelin-Universität diskutieren beispielsweise mit Martin Frechen, dem Geschäftsführer der Steiff GmbH über das globale Bedürfnis nach Kuschnen.

Kompetenz 2: Kommunikations- und Netzwerkkompetenz

Erfolgreiche Gründer wissen um die Bedeutung von Kommunikation und Kommunikation in Netzwerken. Viele Gründungs-ideen sind rein kommunikative Erfindungen und müssen mittels guter Kommunikation Partner finden, die dann erst eine Realisierung der Idee ermöglichen. Viele Hausarbeiten bereits in unteren Semestern können die schriftlichen Ausdrucksfähigkeiten von Studierenden fördern und unter Beweis stellen. Mündliche Präsentationen in Seminaren können für den späteren Elevator-Talk vorbereiten.

Individuelle Coachings und das Veranstalten von Business Idea Jams zum Austausch der BWLer mit den Kulturwissenschaftlern und den Ingenieuren von benachbarten Hochschulen fördern an der Zeppelin-Universität (ZU) neue Ideen.

Kompetenz 3: Umsetzungskompetenz

Das Wollen zu denken, reicht noch nicht aus. Es muss auch umgesetzt werden. Die meisten Gründungen scheitern nicht beim Part der Ideenfindung, sondern in der Realisierung. Universitäten können beispielsweise durch Lehrveranstaltungen, deren Inhalte die Studierenden selbst entwickeln müssen und durch Projektarbeiten, in denen nicht nur Fragebögen gestaltet, sondern auch angewendet werden müssen, die Umsetzungskompetenz der

eigenen Studierenden fördern. Das Format der StudentStudies an der ZU ermöglicht es den Studierenden, Seminare zu ihren eigenen thematischen Leidenschaften zu designen und im kommenden Semester selbst zu besuchen.

Kompetenz 4: Umgang mit Scheitern

Graf Ferdinand von Zeppelin erlebte im Jahr 1908, acht Jahre nach der Jungfernfahrt des Zeppelins, den Absturz seines Luftschiffs bei Echterdingen. 100 Jahre später, nach zahllosen unternehmerischen Auf- und Abstiegen, gibt es wieder und immer noch Zeppeline. Entrepreneurere brauchen eine Durchhaltekompetenz und einen konstruktiven Umgang mit Scheitern. Universitäten müssen dies ermöglichen: Indem sie Studierende experimentieren lassen und zulassen, dass Fehler gemacht werden und Scheitern toleriert wird.

Kompetenz 5: Verständnis für die Paradoxie des Anfangs

Ein Schlüssel zur erfolgreichen Gründung ist ein Verständnis für die Paradoxie des Anfangs. Gründen kann nur gelingen, wenn mit den sich wechselseitig bedingenden Startvoraussetzungen (bspw. Produktmuster – Kapital) konstruktiv umgegangen werden kann.

Hochschulen haben heute die Chance, nach kommunalen Gründerparks die Gründerlaboratorien des 21. Jahrhunderts zu werden. Wenn sie verstehen, dass es weniger auf eine Business-Plan-Kompetenz und mehr auf die Haltung zu den Studierenden in Lehre und Projektarbeit ankommt. Und wenn die Studierenden verstehen, dass die Zeit des Studiums auch ein Experimentierfeld für sich selbst und seine unternehmerischen Ideen ist.

Die empirische Untersuchung „Organisation zur Förderung von Sozialunternehmern“ von Ashoka zeigt, dass alle Sozialunternehmer eines gemeinsam haben: In jungen Jahren haben sie positives Feedback auf ein eigenes Engagement erhalten. Universitäten sollten sich als solche Feedbackgeber ihrer Studierenden verstehen.

Schließlich:

Universitäten müssen selbst unternehmerisch sein. Wenn sie das werden, sind sie für die eigenen Studierenden wahre Vorbilder und stimulieren ganz von selbst Unternehmertum.

Welche Kompetenzen sie dazu ausprägen sollten, können sie weiter oben lesen.

Früh übt sich, was ein Gründer werden will ...

Schulfach Gründergeist: Mangelhaft?



Deutschland, Land der Dichter und Denker, aber ganz gewiss nicht der Gründer. Eine Ursache für die mäßige Gründerfreude der Deutschen wird im hiesigen Schulsystem verortet. Die Schule versage dabei, ein gesundes Maß an Unternehmergeist zu vermitteln, so lautet der nicht selten geäußerte Vorwurf. Dabei sind sich die Experten einig: Eine Steigerung der Selbständigenquote wäre nicht der einzige Vorteil einer stärkeren Vermittlung von Gründergeist an Schulen.

Die Rütli-Schule in Berlin-Neukölln ist nicht der Ort, an dem man eine florierende Schülerfirma vermuten würde. Bekannt wurde die Schule vor allem durch den Medienrummel im Jahr 2006, nachdem die Rütli-Lehrer in einem offenen Brief die Schließung der Schule gefordert hatten. Die Rede war von unzumutbaren Zuständen und regelrechten Gewaltexzessen unter den Schülern. Durch die anschließende Berichterstattung wurde die Rütli-Schule zum Symbol für eine verwahrloste Generation, die schon in jungen Jahren den Anschluss an den Rest der Gesellschaft verloren hatte.

Tom Hansing kann über den Medienhype heute nur noch den Kopf schütteln. Auch Jahre später äußert sich der ehemalige Soziologiestudent nur sarkastisch über den medialen Aufruhr:

„Mir wurde ja damals erst bewusst, von was für Terroristenkindern ich hier umgeben bin.“ Der Umgang der Medien mit den Jugendlichen, die Effekthascherei sowie die extreme und einseitige Zuspitzung empörten Hansing. Doch statt die Angelegenheit auf sich beruhen zu lassen, überlegte sich der Wahl-Neuköllner, wie die Rütli-Schüler mit ihren eigenen Mitteln ihr Bild in der Öffentlichkeit neu definieren konnten. Die Idee zu „Rütli-Wear“, der eigenen Modemarke der Rütli-Schüler, war geboren.

Seit der Gründung im Jahr 2006 hat sich das Projekt zu einem beachtlichen Erfolg entwickelt. Rütli-Wear wird in diesem Jahr die zweite Kollektion herausbringen, die, wie auch die erste, komplett von den Schülern gestaltet wurde. Teil von Rütli-Wear ist auch eine Schülerfirma, die eigenständig Aufträge von Vereinen und Organisationen entgegennimmt, für die die Schüler T-Shirts bedrucken. Dabei erledigen die Schüler alles, von der Kundenakquise bis zur Buchhaltung, selbst. An der Rütli-Schule reißen sich die Schüler mittlerweile darum, an dem Projekt teilnehmen zu können. Die Treffen der Schülerfirma sind stets gut besucht, gefehlt wird selten, die Schüler sind motiviert und fleißig. ▶

Früh übt sich, ...

Hansing, der immer noch in dem Projekt aktiv ist, staunt selbst über die Entwicklung. „Viele Hauptschüler stehen der Schule mit sehr negativen Gefühlen gegenüber, bis hin zur völligen Ablehnung. Die Arbeit in der Schülerfirma kehrt ganz neue Seiten heraus. Am Anfang waren die Schüler verunsichert, demotiviert. ‚Das kann ich nicht‘, ist ein Satz, den man sehr häufig zu hören bekommt.“ Über die Arbeit in der Schülerfirma kehre sich dies nicht selten komplett um. „Die Schüler sind motivierter, ehrgeiziger und gehen respektvoller miteinander um“, so Hansing.

Auch langfristig sieht er positive Effekte der selbständigen Arbeit der Schüler. „Über die selbständige, unternehmerisch orientierte Arbeit werden die Schüler erstmals auf einer praktischen Ebene mit ihren Stärken und Schwächen konfrontiert; sie lernen, wie ein Unternehmen funktioniert, wie man sich gegenüber Kunden verhält, wie man im Team arbeitet. Viele denken das erste Mal darüber nach, was sie eigentlich können, was sie gerne einmal machen wollen, was sie interessiert. Das ist an einer Schule wie der Rütli-Schule alles andere als selbstverständlich.“

Entkopplung der Schule von der realen Lebenswelt?

Erfahrungen wie die von Tom Hansing sind es, die den Ruf nach mehr Unternehmertum an deutschen Schulen laut werden lassen. Es ist breiter Konsens: Schüler müssen frühzeitiger und intensiver Erfahrungen mit Unternehmertum und der freien Wirtschaft sammeln. Der Stand der Dinge an deutschen Schulen wird jedoch schlecht bewertet, besonders im internationalen Vergleich. Professor Rolf Sternberg erklärte im Global Entrepreneurship Monitor von 2004: „Besonders die gesellschaftlichen Werte und Normen [...] sowie die gründungsbezogene Ausbildung im schulischen Bereich werden von den Experten schlecht bewertet und liegen im internationalen Vergleich im unteren Drittel.“

Das niedrige Gründungsniveau in Deutschland, zum Teil ein Ausbildungsproblem? Der internationale Vergleich deutet einen Zusammenhang an. Schüler in Deutschland verlieren mit zunehmendem Ausbildungsgrad mehr und mehr das Interesse an Gründungen. Vieles weist darauf hin, dass im deutschen Schulsystem das Thema Unternehmertum nur eine untergeordnete Rolle spielt. Auch andere wichtige Aspekte wie der Umgang mit Risiko sowie innovatives Denken werden zu wenig trainiert. Eine solche Vorgehensweise, da herrscht Einigkeit, passt jedoch nicht mehr zu der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt. Andere Länder haben in den vergangenen Jahren weitreichende Schritte unternommen, um Unternehmertum stärker in den Schulunterricht zu integrieren. In Großbritannien, Finnland und den Niederlanden finden sich wesentlich konkretere Maßnahmen zur Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns: „Andere Länder haben die Bedeutung einer frühen Vermittlung von unternehmerischen Fähigkeiten erkannt“, so Dr. Björn Hekman, verantwortlicher Project-Manager für den Bereich Youth Entrepreneurship bei der Bertelsmann-Stiftung. „Bezüglich der Frage, wie man das Thema Unternehmertum besser in Deutschland koordiniert und die Lehrer bei ihrer

Arbeit unterstützt, kann Deutschland viel von andern Ländern wie Großbritannien, den Niederlanden und Finnland lernen.“ So habe Großbritannien beispielsweise gesetzlich verankert, dass Schüler an fünf Tagen im Jahr das Thema Unternehmertum bearbeiten müssen. In Finnland und den Niederlanden finden sich so genannte YES-Centers (Youth Entrepreneurship Strategie), die auf regionaler Ebene die Entrepreneurship Education koordinieren und unterstützen.

Entkoppelt sich das deutsche Schulsystem von der Realität „draußen“? Nicht unbedingt: „An den Schulen gibt es ein großes Interesse daran, Unternehmertum zukünftig stärker zu vermitteln“, so Hekman. Auch Politik und Wirtschaft fordern längst mehr Unternehmertum an deutschen Schulen. Was jedoch fehle, sei eine einheitliche Politik, die sämtliche Fäden einer erfolgreichen Entrepreneurship Education zusammenführe. Doch bei alledem bleibt immer noch die Frage offen: Wie gehen Jugendliche mit dem Thema Unternehmertum und Gründung um? Welche Auswirkungen hat die Vermittlung von Unternehmertum auf Jugendliche?

Von Duftohrringen bis Gebissreinigungsservice

Die Idee zum „Easy-Lift“ kam Niklas Guggenberger spontan. Der Schüler vom Gymnasium Ottobrunn, der nebenher als Snowboardlehrer jobbte, wunderte sich schon lange darüber, dass es keine speziellen Lifte für Snowboarder gab, obwohl das Benutzen eines herkömmlichen Skilifts für Snowboarder oft zur schmerzhaften Tortur werden konnte. Zusammen mit einem Freund hatte er einen Einfall, wie sich das Problem beheben lassen könnte. Nach ein wenig Tüftelei stand das Konzept für den „Easy-Lift“, einer Vorrichtung, die Snowboardern die komfortable Verwendung von Skiliften ermöglicht. Mit dieser Idee gewann Niklas Guggenberger und sein Team vom Gymnasium Ottobrunn im Anschluss nicht nur das Europafinale von Business@school, einer Initiative der Boston Consulting Group, die Schüler frühzeitig Gründungsgeist vermitteln möchte. Darüber hinaus nahmen die Schüler auch am Patentstipendium von Business@school teil, um die Idee zur Marktreife zu bringen. In Zukunft können die Schüler sich vorstellen, mit dem „Easy-Lift“ ein eigenes Unternehmen zu gründen.

So wie der „Easy-Lift“ ist auch das Projekt „InductWarm“ ein beeindruckendes Beispiel der unternehmerischen Fähigkeiten von Schülern und Jugendlichen. Als sich Timo Hafner, damals noch Schüler in Radolfzell, in einem Restaurant an einer Warmhalteplatte verbrannte, begann er sich zu fragen, weshalb trotz allem technischen Fortschritt noch niemand etwas Besseres als solche simplen Warmhalteplatten entworfen hatte. Zusammen mit seinem Freund Maximilian Krummen entwickelte er das Konzept für „InductWarm“. Das Prinzip: Ähnlich wie bei einem Induktionsherd wird die Warmhaltevorrichtung in den Tisch integriert und nur aktiviert, wenn ein Teller darauf gestellt wird. Der Vorteil: Keine wackeligen Warmhalteplatten mehr, keine verbrannten Finger. Mit ihrer Idee nahmen Hafner und Krummen am

„Deutschen Gründerpreis für Schüler“ teil, dem größten Existenzgründer-Planspiel für Jugendliche in Deutschland. Mittlerweile beginnen die beiden, ihre Erfindung fachmännisch zu vermarkten.

„Ich bin jedes Jahr aufs Neue erstaunt“, so Nadja Töpfer vom „Deutschen Gründerpreis für Schüler“. „Es ist einfach sagenhaft, zu welchen Leistungen Jugendliche in der Lage sind.“ Trotzdem sei sie oft mit dem Phänomen konfrontiert, dass viele Jugendliche sich nur wenig zutrauen. „Ich frage immer gerne: ‚Was kannst du denn besonders gut?‘ Und dann bekomme ich nur ein Schulterzucken als Antwort. Aber wenn ich frage: ‚Was kannst du denn gar nicht?‘ hagelt es sofort Antworten“, so Töpfer schmunzelnd. Die Erfahrungen, die die Schüler machen, wenn sie endlich einmal selbständig und kreativ arbeiten, hätten eine ungeheuer positive Wirkung auf das Selbstbild. Das sieht auch Niklas Guggenberger, der Erfinder des „Easy-Lifts“, so. „Ich sehe durch die Teilnahme bei Business@school Selbständigkeit heute als echte Perspektive, ich bin da viel positiver, viel optimistischer geworden.“

Vorbereitung auf das Leben

Beispiele wie diese zeigen: Die frühe Vermittlung von Unternehmertum kann wirksam sein. Doch auch wenn die Expertenmeinungen größtenteils positiv sind, der konkrete Effekt bleibt unklar. Es gibt kaum Forschung zu dem Thema. Wie viele Schüler, die an Wettbewerben teilnehmen oder ihre eigene Schülerfirma betreiben, dadurch später tatsächlich zu einer Gründung motiviert werden, ist nicht bekannt.

Rolf Dasecke aus Niedersachsen kann da nur mit den Schultern zucken. „Es geht hier doch gar nicht darum, aus jedem dieser Jugendlichen einen großen Unternehmer zu machen“, so Dasecke, der in Niedersachsen ein Netzwerk von etwa 200 Schülerfirmen betreut. „Was die Schüler in so einer Schülerfirma lernen, Teamwork, Organisation, Umgang mit Kunden, das sind ganz praktische Fähigkeiten, die ihnen auch im normalen Berufsleben nützen.“ Ulrike Nesbeda vom Gymnasium Ottobrunn kann das nur bestätigen. „Für die Schüler entsteht durch die Teilnahme an Gründerwettbewerben ein beachtlicher Mehrwert und dabei geht es ganz bestimmt nicht vorrangig um eine höhere Gründungsmotivation“, so die Lehrerin, die bereits zum siebten Mal mit ihren Schülern am Wettbewerb Business@school teilnimmt.

So wie Frau Nesbeda äußern sich die meisten Lehrer, die mit ihren Schülern den Ausflug in die freie Wirtschaft wagen. Geschildert wird beinahe unisono dasselbe Phänomen: Die Schüler entwickeln ein ungeheures Bedürfnis, mit ihren Ideen zu gewinnen. Schüler, die vorher kaum zum Schulbesuch zu motivieren waren, arbeiten plötzlich an Wochenenden und in den Ferien. Hinzu kämen noch die Kontakte, die mit Partnern aus der Wirtschaft aufgebaut werden könnten und die es vielen Schülern einfacher machen können, Praktika oder Lehrstellen zu bekommen. Berufsorientierung ist hier das Stichwort. Viele Schüler beginnen durch die konkrete Arbeit erstmals, über ihre Perspektiven und Möglichkeiten nachzudenken.

Dr. Hekman von der Bertelsmann-Stiftung begreift den Effekt einer gelungenen Entrepreneurship Education darüber hinaus als Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung eines jungen Menschen. Stichwort sei hier nicht nur der „Unternehmer“, sondern auch der „mündige Bürger“: „Neben Kenntnissen über die Wirtschaft, ihre Akteure und um das Erkennen von Marktchancen geht es um die Förderung von Engagement für eine Sache, um die Vermittlung von Zielorientierung und um den Umgang mit Risiko. Dies alles sind wichtige Kompetenzen, die Jugendliche auf dem Weg hin zum Erwachsensein brauchen.“

Der Trend zeigt nach oben?

Bei alledem lassen sich in Deutschland erste Ansätze erkennen, dass auch die Politik reagiert. So werden in Bayern unter der Bezeichnung „P-Seminare“ im Zuge der Einführung des G8 alle Schüler verpflichtet, an einer Projektarbeit mit Einbindung externer Partner teilzunehmen. Auch wenn das nicht zwangsläufig die Gründung einer Schülerfirma oder die Teilnahme an einem Gründerwettbewerb bedeutet, läuft es in vielen Fällen doch darauf hinaus. „Die externen Partner haben mit ihrer Erfahrung und ihren Netzwerken für Schulen ein sehr gutes Angebot“, so Lehrerin Nesbeda. Angesichts überlasteter Lehrer und häufig schlechter Ausstattung an den Schulen böten externe Partner den Schulen meist eine einzigartige Möglichkeit, wirtschaftliche Sachverhalte auf hohem Niveau zu vermitteln.

Auch die anderen Bundesländer ebnen mehr und mehr den Weg, Unternehmertum in Schulen zu verankern. Baden-Württemberg beispielsweise hat ein ähnliches Projekt wie Bayern ins Leben gerufen und in Niedersachsen kann die Teilnahme an einer Schülerfirma oder an einem Gründerwettbewerb als Zusatzleistung im Zeugnis vermerkt werden. Im internationalen Vergleich sind solche Initiativen noch eher zarte Anfänge, vielleicht aber auch der Beginn einer Trendwende.

früh übt sich, ...



... aber

Wenn die Deutschen optimistischer, selbstbewusster und risikofreudiger wären, gäbe es mehr Unternehmensgründungen in Deutschland. Das sagt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung. Und weiter: Die Unterschiede im Gründungsverhalten in verschiedenen Ländern sind nämlich zu einem erheblichen Teil auf subjektive Wahrnehmungen und Einstellungen der Menschen zurückzuführen.

Drei stellen wir vor: Optimistisch, selbstbewusst, risikofreudig. Alle drei sind über 50. Vielleicht traut sich die Jugend hierzulande nicht, risikofreudig zu sein. Aber das ist eine andere Geschichte. Unsere drei, Jörg Marx, Friedrich Blutner und Jürgen Häberle, entsprechen den Anforderungen des DIW. Mehr noch: Sie haben viel Erfahrung, auch im Gründen von Unternehmen. Und was sie dar-

über hinaus verbindet: Sie haben ihr Leben lang diesen Traum gelebt, sind nicht hin und her gesprungen mit ihren beruflichen Neigungen, sie blieben ihrer Vision treu: Dem Klang der Violine, vor allem, aber nicht nur (Blutner), der optimalen chemischen Beschichtung für den Film (Marx) und dem Arbeiten mit Faserverbundwerkstoffen (Häberle). Sie waren im Berufsleben erfolgreich, und das erlaubt es ihnen, jetzt in ihrem Unternehmen nicht primär an sich denken zu müssen, sondern an andere denken zu können. Und ein Drittes: Jeder prägt für sich ein wenig die Region, in der er lebt und arbeitet: Friedrich Blutner eine Gegend rund um die Ortschaft Geyer im Erzgebirge, die sich jetzt stolz „Sound Valley“ nennt, Jörg Marx ist einer von mehreren Wissenschaftlern, der Wolfen bei Bitterfeld neue Hoffnung geben möchte, an die Tradition der Orwo, „Original Wolfen“, anknüpfen zu können,

es ist

Drei, die ihre Gründungen genießen

nie zu spät !

und Jürgen Häberle ist angetreten, aus Haldensleben einen Cluster für glasfaserverstärkte Werkstoffe zu machen mit Forschung, Bildung und Produktion.

Wenn die nahe Autobahn mit ihrem gleichmäßigen Gebrumm stört, wäre es doch ein Fall für Dr. Friedrich Blutner. Es müsste für ihn ein Leichtes sein, dieses in angenehmes Meeresrauschen umzumodulieren. „Bei Geigen ist das leichter“, lacht er. „Mein zentrales Thema ist Klang, nicht Lärm.“ Und er hat doch einen Tipp: „Man muss das unangenehme Geräusch einfach beseitigen, man muss einen Gebirgsbach auf die Trasse legen.“

Also ist Blutner, Jahrgang 1948, der in Dresden Elektro- und Fernmeldetechnik studierte, Klang-, nicht Lärm-Experte. „Mit 17, 18 Jahren habe ich in Dresden einen Vocoder gesehen. Das war ein Gerät aus Röhren und Spulen, das mich fasziniert hat, weil es Geräusche unglaublich verfremden konnte, so dass sogar eine Dampfmaschine sprechen konnte.“ Mehr noch interessierte ihn die Psychologie, was Klänge in einem Menschen auslösen. „Starkstromtechnik, das waren die Muskeln, Schwachstrom war das Gehirn, das habe ich dann studiert.“ Dem Lebenstraum ist er treu geblieben. Heute kann er den „Klang auf einfache Muster zurückführen wie ein Periodensystem der Chemie.“ Man habe auch keine Formel für den Duft, wohl aber für die Substanzen. Die Vielfalt sei das Problem, „wenn man nicht weiß, wie man sie zusammenmischt. Ein großer Teil sind Empirie und Instinkt.“

Helmholtz hatte ein einfaches System entwickelt, bestehend aus Tonhöhe, Lautstärke und Klangfarbe. Sein Nachteil: „Es funktionierte nicht für das Sounddesign. Das ist aber Voraussetzung, sonst kann man im Rechner nicht systematisieren.“ Blutner und seine Mitarbeiter machen Tests mit Hörern und mit Experten, in der Semperoper oder im Gewandhaus. „Seit 30 Jahren versuche

ich, jeden Baustein ins System einzuordnen. Wir arbeiten mit mehreren Geigenbauern, wir liefern ihnen modernste Methoden und Komponenten aus dem Sounddesign.“ Denn jede Geige müsse für den Violinisten passend gemacht werden, und das seien jeweils 80 Elemente, die auf die Psyche des Künstlers abgestimmt werden müssen. Der eine will es heller, der andere dunkler, ein Dritter kerniger. „Zuletzt hat man dies in Cremona zur Meisterschaft gebracht, vor 300 Jahren.“ Man habe versucht, dieses System genauer zu erforschen und sei auf 64 Grundtypen gekommen, die ihre Wurzeln in vier Elementen haben, dem Archaischen, „Power und Macht“, dem Dynamischen, „spritzig, innovativ“, dann dem Emotionalen, „gefühlvoll und einfach schön“, und schließlich dem Kognitiven, der „präzisen Symbolsprache des Produktes.“ Man solle sich das zum Verständnis „wie das Periodensystem der Chemie für Klänge vorstellen“.

Das moderne Cremona liegt im Erzgebirge. Die Entwicklung einer Plattform für das „Produkt Sounddesign zur multisensuellen Gestaltung“ war die Aufgabe des regionalen Wachstumskerns. Mission completed. „Wenn wir blind vorspielen lassen, unsere neue Stradivari gegen die alte, gewinnt regelmäßig unsere“, sagt Blutner nicht ohne Stolz. Daher heißt die neue Firma auch Newstrad. Die Geigen bestehen aus edlen Hölzern, einer streng gehüteten Harzbeschichtung auf ihrer Innenseite und endlos viel Know-how über den Klang, nicht über den Lärm. Und Elin Kolev, jugendlicher Preisträger aus Zwickau, begeisterte das Publikum der Carnegie Hall am 27. April 2009 mit der Zaubergeige aus dem Erzgebirge.

„Ich habe Newstrad GmbH gegründet, weil mich diese neue Herausforderung lockte. Ich habe mich immer bemüht, die Dinge zu machen, an die ich glaube, ob es bei der Newstrad aufgeht, wer- ▶



den wir in drei Jahren wissen.“ Und da es für Friedrich Blutner keinen Unterschied gibt zwischen privater und beruflicher Erfüllung „erübrigt sich die Frage, wie lange ich das noch machen will.“

Ein Fahrradrahmen hat nicht den Klang einer Stradivari, egal ob alt oder neu. Trotzdem war die Begeisterung Jürgen Häberles vermutlich nicht geringer, als er während des Studiums der Luft- und Raumfahrttechnik in Stuttgart aus Abfällen des Segelflugzeugbaus einen Fahrradrahmen bastelte. „Ich war am Haken. Und ich habe es bei anderen oft erlebt, wer einmal mit diesen Werkstoffen in Berührung gekommen ist, den lassen sie nicht mehr los.“

Diese Faserverbundstoffe, auch Composites genannt, „sind eigentlich alte Werkstoffe“, sagt Häberle, „neu ist nur, dass man sie künstlich herstellt, die Natur weiß seit ewigen Zeiten, was sie an Faserstrukturen hat.“ Heute gibt es zwei Richtungen, die Kohlenstofffaserverbunde, die CFK, wobei C für Carbon steht, und glasfaserverstärkte Werkstoffe, GFK, die für den Maschinenbau in der Region von Haldensleben und Magdeburg besonders wichtig sind. „Die Fertigung dieser modernen Baustoffe macht große Fortschritte, Rotorenblätter, beim Airbus A 380, bei Schiffsyachten, Minensuchern, Schienenfahrzeugen.“

Anfangs sei es zäh gewesen, den Verarbeitungsprozess zu beherrschen, „Kunststoffe wollen geklebt, nicht genietet und geschraubt sein. Die Überprüfung ihrer Belastbarkeit war schwierig.“ Die Herausforderung sei geblieben. „Deswegen beschäftige ich mich immer noch damit.“ Dem Fahrradrahmen folgte die Moschee von Medina, der Universität die Europäische Raumfahrtagentur ESA. „Es zieht sich durch mein Leben.“ Als der Gründer der Firma Polystal GmbH, Professor Dr. Detlev Geiss 1995 rief, weil er ihn beim Aufbau einer Produktion von Rundprofilen aus endlos faserverstärkten Kunststoffen in Haldensleben für Kunden in Europa und Übersee brauchte, folgte er dem Ruf an die Fachhochschule Magdeburg-Stendal, den Aufbau eines GFK-Clusters im Blick. Er war damals in Kassel Oberingenieur am Institut für Werkstofftechnik, hatte dort eine Abteilung für Composites aufgebaut und ein Institut für Klebtechnik. Aber irgendwie war dort für ihn die Luft raus aus dem Thema. „Dabei war die Zeit reif, aus dem Werkstoff mehr zu machen. In Haldensleben beantragten wir Förderung für einen innovativen regionalen Wachstumskern, der den Namen ALFA erhielt, und hatten Erfolg.“ So hat Jürgen Häberle neben der Professur nun den Job eines Geschäftsführers der „Zentrum für Faserbunde GmbH“, die konsequenterweise die Arbeit des Wachstumskerns koordiniert. „Es passt ins Konzept, Wissenschaft und Wirtschaft zu verbinden. Es gelang, dieses Zentrum zum An-Institut der Hochschule zu machen, wir führen Prüfaufträge aus

und haben Projekte der Aus- und Weiterbildung beantragt, da schließt sich der Kreis.“ Ziel ist ein dualer Studiengang Maschinenbau in CFK- und GFK-Technologie an der FH sowie eine Facharbeiter-Ausbildung, die durchlässig ist bis zum Bachelor.“ Die Nachfrage dürfte groß sein. Die Schubert GmbH baut Helme, die Enercon GmbH Rotorenblätter, die IFC-Composite Blattfedern für Automobile, sie ist in diesem Markt sogar Weltmarktführer, und die Polystal Zugentlastungen für optische Kabel. Alle basteln sich ihre Fachkräfte noch selbst. „Was uns hier vorschwebt, ist der Maschinenbauingenieur, der in Kunststoffen denken kann. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal für unsere Hochschule.“ Professor Häberle ist in seinem Element. Damit dürfte sich die Frage beantwortet haben, warum er „sich so etwas noch antut, mit 52 Jahren.“

Seinen Fahrradrahmen hat er nicht vergessen. Inzwischen sei dieser „extrem leicht, extrem steif.“ Derzeit beschäftigt sich ein befreundeter Luft- und Raumfahrttechniker damit, das CFK-Fahrrad zu produzieren.

„Gibt ALFA dem Standort eine Zukunft? Ich bin Schwabe, nehme das Maul nicht so voll, aber ja. Da steckt Wachstum drin, das ist nicht das Ende der Geschichte. Die Leute hier sind vom Schwermaschinenbau geprägt. Die haben gefragt, was will der hier, mit Klebe und Plastik? Aber das Thema der Zukunft ist Leichtbau. Die unternehmerische Vision des Wachstumskerns ALFA ist es, sich als weltweit führender Entwickler, Hersteller und Vermarkter von Massenprodukten aus faserverstärkten Hochleistungsverbundwerkstoffen in ausgewählten Anwendungsgebieten und Marktsegmenten zu etablieren. Das ist mein Thema. Aber darüber, wie nachhaltig die Entwicklung einer Region ist, entscheidet allein die Bildung. Und das liegt mir am Herzen.“

Der dritte in unserem Gründerbunde ist Dr. Jörg Marx aus Wolfen bei Bitterfeld. Für viele ist Bitterfeld gleichbedeutend mit Brache. Nicht für ihn, den Chemiker, dessen Lebensinhalt der Film, dessen Beschichtung und die Chemikalien dafür sind und auch waren, schon seit 1977, seinem ersten Arbeitstag, als aus der Agfa Ost schon die Orwo geworden war. Die Orwo war der größte Filmproduzent im gesamten Comecon. Marx war der Leiter der Grundlagenforschung. Mit seinem Wissen, „wir hatten die beste Forschung in der DDR“, über Farbfilm und neue Medien, versuchte er nach der Wende, die Basis für eine Firmengründung zu gewinnen. „Wir hatten Know-how und den Mut, eine finanzielle Basis hatte keiner. Wir waren die Halbleiter, die Abteilungsleiter, die Forscher, wir waren nicht an der Spitze.“ Für alle galt, was die Unternehmensberater aus dem Westen sagten: Ihr seid in der Filmherstellung nicht konkurrenzfähig. „Und ich muss sagen“, ergänzt Marx, „sie hatten recht.“ 16.000 Mitarbeiter hatte die Orwo, die Treuhand glaubte, 600 Arbeitsplätze in der Beschichtung von Spezialfilmen am Leben erhalten zu können. „Es war ein Irrtum, es konnte keiner überleben. Mein Auftrag war dann, in meinem Bereich die Entlassungsgespräche zu führen, erst hatte ich mit den Schlechten zu reden, dann immer weiter.“ Ein Land wie Deutschland konnte sich nicht mehrere Filmfabriken leisten. Filme braucht man im digitalen Zeitalter der Fotografie nur noch

Da war ich noch nicht so jung!

als Nischenprodukte, für die Aufzeichnungen der Blitzler beispielsweise, oder für Kunstfotos mit hoher Auflösung.

Mit seinem Begrüßungsgeld von 100 Mark und mit seinen Kollegen Ackermann und Richter fuhr Marx zur CeBIT und zur Drupa, um sich vorzustellen. Sie hatten Erfolg: Bei der AEG Informationstechnik, bei Firmen aus der Schweiz und den USA. „Mit unserer Vertragsforschung für die AEG in Warstein haben wir nicht schlecht verdient, und als sie uns ermunterte, eine Firma zu gründen, entstand die SynTec.“ Und endlich sei es ihm möglich gewesen, wissenschaftliche Konferenzen zu besuchen, dort aktiv aufzutreten, in China, Korea, Taiwan, den USA.

Die SynTec entwickelte sich hervorragend mit Wachstumsraten von 30 bis 40 Prozent. Die Forschungstätigkeit brachte Anerkennung, Bundespräsident Roman Herzog kam nach Wolfen, um der erfolgreichen Neugründung zu gratulieren. „Es war dann der damalige Wirtschaftsminister von Sachsen-Anhalt, Dr. Schucht, der mir die Augen geöffnet hat für die Risiken eines Unternehmers, der kein Kapital zurücklegen konnte, wenn der Nachfolgefall eintritt. Und das betrifft vor allem Unternehmen aus den Neuen Ländern. Wir haben das durchrechnen lassen, nach dem Steuerrecht 2000 hätte das Betriebsvermögen voll versteuert werden müssen, und alle Banken sagten: Ihr kriegt Geld für alles, nicht für das Finanzamt.“ Deswegen nahmen die drei Gründer Marx, Ackermann und Richter ein Kaufangebot aus den USA an. Sie durften noch drei Jahre das Unternehmen leiten, dann bekam er noch 2 Jahre, um die Neuen zu unterstützen. „Das waren Leute aus den alten Bundesländern, die konnten besser Englisch, wir hatten viel länger Russisch gelernt, erwarben als Autodidakten die jetzt gefragte Sprache. 2005 wurde die Leitung vertragsgemäß an das neue Management übertragen, 2006 schrieben sie rote Zahlen. Uns, die Belegschaft hatte über 60 Mitarbeiter, tat das psychisch weh, nicht materiell. Wir waren versorgt, das Engagement hatte sich rentiert.“

Aber mit 57 wollten Jörg Marx und sein Kollege Ackermann noch nicht zu Hause sitzen. Seit 2007 gibt es die Xyntec, „wir haben kein Wettbewerbsverbot.“ Von Banken sind sie nicht abhängig, bei den Projekten des regionalen Wachstumskerns übernehmen sie die geforderte Ko-Finanzierung. Wenn 2010 das erste Projekt endet und man kleine schwarze Zahlen schreibt, überlegen sie, die Mitarbeiter zu beteiligen. „Und wir bekommen für die Rente einen Beratervertrag.“ Er wolle hier nicht weg. „Ein Ostdeutscher ist kooperativer und kollegialer, wir kommen alle aus der Mangelwirtschaft. Ich habe über 100 Patente gemacht, habe aber nie zu irgendwelchen internationalen Konferenzen ins Nichtsozialistische Wirtschaftssystem, genannt NSW, gehen dürfen. Da habe ich mich wahnsinnig gefreut, als mir Schweizer sagten, Sie also sind Herr Marx, seit vielen Jahren wollten wir Kontakte aufnehmen. Die Einladungen habe ich nie bekommen.“

„Was ich in der Xyntec anders mache als Anfang der 90er mit der SynTec? Nichts. Wir erarbeiten uns in der Wissenschaft den Markt, die Strategie von 1992 war richtig.“ Im Wachstumskern ist die

Xyntec an der Entwicklung nanobeschichteter Blasfolien und Spritzgussartikel, neuer xerografischer Systeme, Diagnostikmaterialien, ökologisch-biologischer Mykorrhiza-Beizmittel sowie neuartiger Produkt- und Sicherheitskennzeichnungen von Konsumgütern beteiligt. „Vor allem gehen wir zu Diagnostika für die Analytik an körpereigenen Stoffen, haben ein erstes Patent. Wir verbessern die Empfindlichkeit um den Faktor 100. Das ist eines der beiden Themen die wir im Rahmen des regionalen Wachstumskerns bearbeiten. Das andere ist die Entwicklung von rot- zu blaulichtempfindlichen Systemen, Blu-ray wurde bei der DVD vollzogen, aber bei der Xerographie noch nicht, dafür brauchen wir empfindliche Systeme, da haben wir eine erste Substanz, die hat noch keiner in der Welt.“

„Doch, etwas ist anders als früher. Ich bin viel lässiger als beim ersten Mal, damals fühlten wir uns älter, heute relativ dazu jünger. Jetzt macht das Leben mehr Spaß.“



Seine Kinder sind aus dem Haus, die Tochter in Madrid, der Sohn in Freiburg. Chemiker wollte keiner werden. „Meine Erfahrung ist, wer Engagement hat und bereit ist, dorthin zu gehen wo man gebraucht wird, ist nicht arbeitslos.“ Und an die Zukunft von Wolfen glaubt er. Es sei inzwischen der weltgrößte Standort für Solartechnik; Q-Cells, der Hersteller von Solarzellen, sei im MDax, darum eine Reihe von Firmen. „Es ist hier mehr passiert als an vielen Ecken ringsum.“ Und was will er noch für sich? „Jetzt will ich die Galapagos-Inseln sehen, die Anden, Neuseeland, Borneo, ich möchte im freien Fall 3000 Meter in die Tiefe, nebenbei fotografieren.“

Jörg Marx, Friedrich Blutner und Jürgen Häberle sind drei zufällig ausgewählte Gründer. Sie sehen sich alle nicht als etwas Besonderes, schon gar nicht als Helden. Sie leben ihren Traum. Vielleicht ist es das, was das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hierzulande so verzweifelt sucht.

Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Gründern?

Ein Blick auf die Zahlen genügt: Von Frauen gegründete Unternehmen sind im Vergleich kleiner, umsatzschwächer und weniger wachstumsstark. Na und?



FRAUEN-POWER

FRAUEN POWER

Rote Beete. Diese zwei Worte sind das Erfolgsgeheimnis von Ilona Parschs Reinigungsmittel „Beeta“. So ungewöhnlich wie die Rezeptur des Öko-Fleckenlösers ist auch die Geschichte, die dahintersteckt. Im Jahr 1995 machte Ilona Parsch sich mit einer Reinigungsfirma selbständig – ohne das geplant zu haben. Denn das Unternehmen, bei dem sie angestellt war, hatte sich aus Mecklenburg-Vorpommern zurückgezogen. Doch statt zu resignieren und sich arbeitslos zu melden, entschied Parsch, die alten Kunden des Unternehmens kurzerhand weiterzubetreuen. Mit Erfolg. Ihr eigenes Unternehmen, „Parsch Gebäudereinigung“ etablierte sich am Markt.

Doch mit der Zeit begannen Ilona Parsch die aggressiven Chemikalien zu schaffen zu machen, die in der Reinigungsbranche gang und gäbe sind. Ihr Körper reagierte allergisch auf die Stoffe. Wieder begnügte Parsch sich nicht damit, sich mit der Situation abzufinden. Stattdessen begann sie, nach einer Alternative zu forschen. Und fand eine.

„Man kann das Erfinden lernen“, so Parsch. Nachdem sie monatelang Pflanzenbücher gewälzt und mit verschiedenen Substanzen experimentiert hatte, stellte sich heraus, dass ausgerechnet die Pflanze, die eigentlich berühmt für ihre fleckenverursachende Natur ist, gleichzeitig ein hervorragendes Reinigungsmittel sein kann: Rote Beete nämlich. Nach einigem Experimentieren, Ilona Parsch fügte dem Extrakt aus Rote Beete beispielsweise Zitronensaft hinzu, gelang es ihr, die Quadratur des Kreises zu schaffen. Ein komplett ökologisches Produkt, das zudem ausgezeichnet reinigt. Heute wird bei „Parsch Gebäudereinigung“ ausschließlich mit ökologisch abbaubaren Materialien geputzt. Sohn Thomas Parsch vertreibt das Produkt „Beeta 5-in-1“ aus dem heimischen Sanitz mittlerweile in die ganze Welt.

Weniger zuhören

Die Geschichte von Ilona Parsch ist eine ganz typische. Und noch viel mehr eine sehr untypische. Und genauso ist es eben, wenn man von Gründerinnen in Deutschland redet. „Die“ Gründerin gibt es nicht.

„Es ist wie bei allen Gründern. Man kann nicht sagen: Diese und jene Eigenschaft macht jemanden zu einem „idealtypischen“ Entrepreneur“, so René Leicht vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (ifm). „Letztlich muss man immer vom Einzelfall ausgehen.“

Einige Trends lassen sich beim Blick auf die Zahlen herauslesen: So gründen Frauen deutlich seltener als Männer, zum anderen sind ihre Unternehmen kleiner, weniger kapitalintensiv und weniger umsatzstark. Frauen machen sich häufiger in sozialen und persönlichen Dienstleistungen selbständig.

Daneben spielen auch unterschiedliche Gründungsmotive eine Rolle. Frauen erwarten vom Schritt in die Selbständigkeit mehr Freiheit bzw. mehr Flexibilität in der Arbeitsgestaltung (z. B. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Für Männer sind hingegen materielle Faktoren, wie etwa ein höheres Einkommen, von Bedeutung.

„Beispielsweise scheint es nach den bisherigen Erkenntnissen so, dass Gründerinnen das Wachstum ihres Unternehmens nicht so wichtig ist wie Gründern“, so Dorothea Kissel, Projektleiterin von Ladies First!, einer Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, die Frauen den Weg in die Selbständig-

Vor allem muss man Querdenkerin sein

FRAUEN-POWER POWER-FRAUEN

keit erleichtern soll. „Mehr als bei Männern steht bei Frauen die Selbstbestimmung im Vordergrund und die Möglichkeit, Kontrolle über die eigene Arbeit und die eigene Zeit zu haben.“ Das hat häufig auch mit familiären Zusammenhängen zu tun. Frauen mit Kindern beispielsweise haben durch die Selbständigkeit andere Möglichkeiten, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, als es die Erwerbstätigkeit ermöglichen würde.

Aus Gesprächen mit Gründerinnen weiß Kissel auch, dass manche der als „typisch weiblichen“ bezeichneten Eigenschaften auch ein zweischneidiges Schwert sein können. Während im Bereich der Unternehmensführung Eigenschaften wie Empathie, die bei Frauen oft ausgeprägter sind, durchaus Vorteile bieten können, kann dies bei anderen Aspekten der Selbständigkeit auch zu Problemen führen. Beispiel dafür kann laut Dorothea Kissel das Finanzierungsgespräch sein. „Frauen neigen oft auch in Finanzierungsgesprächen eher dazu, dem Gegenüber zuzuhören. Der Finanzierungsexperte will aber überzeugt werden, nicht als Berater auftreten“, so Kissel. „Das kann dazu führen, dass die Gründungsidee einer Frau als unausgegoren wahrgenommen und die Finanzierung abgelehnt wird.“

Ein zähes Ringen

Von störrischen Bankern kann Ingrid Weinhold ein Lied singen. Die Geschäftsführerin der Maba Spezialmaschinen GmbH in Wolfen holte sich bei den Banken eine Absage nach der anderen ab. Nach der Wende plante die Betriebswirtschaftlerin, einen Teil der ehemaligen Filmfabrik Wolfen in Sachsen Anhalt zu übernehmen. „Der Abteilungsleiter hatte nicht den Mut, mit seiner Abteilung in die Selbständigkeit zu gehen, also habe ich die Gelegenheit ergriffen“, so Weinhold. Ihre Vorstellung war es, mit dem neuen Unternehmen für verschiedenste Industriebereiche zu produzieren und sich nicht zu spezialisieren. Doch die Banken lehnten ab. „Gemischtwarenladen“, so Weinhold kopfschüttelnd. „Die Bemerkung habe ich nie vergessen.“

Doch statt den Kopf in den Sand zu stecken, suchte Weinhold sich vier Gesellschafter, mit denen sie im Jahr 1991 die Maba Spezialmaschinen GmbH gründen konnte. Das Geschäftskonzept: Maschinen für jede Branche produzieren zu können. Aber nicht vom Band, sondern Maßarbeit, Spezialanfertigungen für besondere Zwecke. Das Geschäft lief gut, doch Weinholds Interessen und die der Gesellschafter begannen bald zu kollidieren. „Während ich die Gewinne in das Unternehmen reinvestieren wollte, wollten die anderen Gesellschafter das Geld lieber unter sich aufteilen.“ Ein zähes Ringen begann, das bis ins Jahr 2000 dauerte, als es Weinhold endlich gelang, auch den letzten Gesellschafter aus dem Unternehmen auszukufen.

Seitdem betreibt sie das Geschäft alleine – und mit Erfolg. Insgesamt 50 Mitarbeiter beschäftigt Weinhold heute. Was ihr wichtig ist: Dass ihr Büro für ihre Angestellten immer offensteht. Auch einen Preis für Familienfreundlichkeit hat ihr Unternehmen gewonnen. Die Mitarbeiter danken es ihrer Chefin: „Als vor einigen Jahren die Solarindustrie aufkam, hat die alle Fachkräfte abgezogen. Außer bei uns“, so Weinhold. „Nur ein einziger ist weggegangen.“

Mehr netzwerken

Klar ist: Die Zahlen sind nie die ganze Geschichte. Für Ilona Parsch, die Erfinderin des Rote-Beete-Reinigungsmittels, ist es denn auch keine Frage, ob männliche oder weibliche Eigenschaften besser sind, wenn es ums Gründen geht. „Vor allem muss man Querdenker sein“, so die Gründerin heute. „Das ist das allerwichtigste. Und immer in Bewegung bleiben.“

Genauso sieht es auch Dorothea Kissel von Ladies First. „Es geht ja nicht darum, zu sagen, das ist die weibliche Art zu gründen und das ist die männliche Art und dann zu sagen, die eine Art ist besser als die andere. Letztlich gründet jeder auf seine Weise.“ Die Vielfalt, die vermehrte weibliche Gründungen auf den Markt brächten, sei auf jeden Fall zu begrüßen. „Das ist wie in einem Büro. Gemischte Büros funktionieren auch besser, als wenn man nur Männer oder Frauen beschäftigt.“

Was nichtsdestotrotz wünschenswert wäre: Mehr Frauen, die den Schritt in die Selbständigkeit wagen. Eine ganze Reihe von Initiativen und Verbände kümmern sich mittlerweile bundesweit darum, dass Frauen die Entscheidung zur Selbständigkeit erleichtert wird. Der Bund finanziert beispielsweise das Programm „Power für Gründerinnen“, und der Verband deutscher Unternehmerinnen fördert schon seit 1953 Frauen, die ein Unternehmen gründen wollen.

„Insbesondere Netzwerke spielen eine große Rolle bei Frauen. Denn während für männliche Unternehmer bereits zahlreiche Netzwerke vorhanden sind, gibt es das für Frauen noch nicht in dieser Form. Beim Netzwerken müssen die Frauen noch aufholen“, so Kissel von Ladies First. „Insbesondere auch, weil es für Frauen nicht dieselben Vorbilder gibt, wenn es ums Gründen geht. Für viele Frauen gehört Selbständigkeit einfach nicht zum Selbstbild.“

Denn das ist es letztlich, was gebraucht wird. Frauen, die mit gutem Beispiel vorangehen. Wie Ilona Parsch oder Ingrid Weinhold.



Weiterführende Informationen zur BMBF-Innovationsinitiative Neue Länder im Internet unter www.unternehmen-region.de.

- Porträts und Profile der regionalen Initiativen
- Aktuelle Nachrichten rund um „Unternehmen Region“
- Publikationen zum Downloaden und Bestellen



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Unternehmen Region – die BMBF-Innovationsinitiative Neue Länder

Der Ansatz von Unternehmen Region beruht auf einer einfachen Erkenntnis: Innovationen entstehen dort, wo sich Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft, Bildung, Verwaltung und Politik in Innovationsbündnissen zusammenschließen, um die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Regionen zu erhöhen.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt regionale Kooperationsbündnisse dabei, ein eigenes zukunftsfähiges technologisches Profil zu entwickeln und konsequent die Stärken und Potenziale ihrer Region zu nutzen und auszubauen. Kernstück jeder regionalen Initiative ist eine klare Innovationsstrategie, die von Anfang an auf die Umsetzung der neu entwickelten Produkte, Verfahren und Dienstleistungen im Wettbewerb ausgerichtet ist.

Unternehmen Region umfasst die folgenden Programme:

- InnoRegio (1999 bis 2006)
- Innovative regionale Wachstumskerne mit Modul WK Potenzial
- Innovationsforen
- Zentren für Innovationskompetenz
- InnoProfile
- ForMaT

Für die Förderung stellt das BMBF jährlich rund 90 Mio. Euro zur Verfügung.



Ansprechpartner

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Regionale Innovationsinitiativen;
Neue Länder (114)
Hannoversche Straße 28–30 · 10115 Berlin
Tel.: 0 18 88 - 57 - 52 73 · Fax: 0 18 88 - 57 - 8 52 73
info@unternehmen-region.de

Projektträger Jülich – PtJ

Zimmerstraße 26–27 · 10969 Berlin
Tel.: 0 30 - 2 01 99 - 4 82 · Fax: 0 30 - 2 01 99 - 4 00

Projektträger im DLR

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.
Carnotstraße 7 · 10587 Berlin
Tel.: 0 30 - 67055 - 481 · Fax: 0 30 - 67055 - 499

