

Ein Leben ohne Warenhäuser

Fotos: fotolia

Unternehmerisches Handeln als Perspektive
für eine ganze Generation

Bei der Bewältigung der aktuellen Krise und in der damit einhergehenden Diskussion über drohende Arbeitsplatzverluste – etwa bei den Warenhäusern – werden bisher ausschließlich konventionelle Konzepte diskutiert. Vor allem der Ruf nach Subventionen ist laut. Dabei droht Deutschland schon jetzt im Subventionssumpf zu versinken.

Von Prof. Dr. Günter Faltn

Wir können uns ein Leben ohne Warenhäuser und den immer teurer werdenden Einzelhandel vorstellen. Nicht nur vorstellen, sondern leben. Jetzt, sofort. Wie lange wollen wir es uns noch gefallen lassen, dass wir für Dinge, von denen wir genau wissen, dass sie nur wenige Cents in der Herstellung kosten, teures Geld ausgeben? Das sagt kein Träumer oder Visionär, sondern der Marketing-Experte des Internets, Seth Godin.

Mit der Differenz aus Herstellungskosten und den Preisen im Einzelhandel sind die Aldi-Brüder reich geworden. Unter Blinden ist der Einäugige König, lautet ein Sprichwort. Wir, die wir glauben, Aldi sei preiswert, unterliegen dieser optischen Täuschung. Gemessen an den Herstellungskosten ist auch Aldi immer noch teuer. Die Chancen, mit zeitgemäßer Technologie, etwa im Internet, Handel auf eine viel breitere und modernere Basis zu stellen, bleiben bisher unberücksichtigt. Die Unfähigkeit der Manager, auf post-industrielle Veränderungen zu reagieren, die Mentalität der Angestellten, bis zum Untergang zu warten, sollte uns nicht selbstverständlich werden.

„
**Unter den Blinden
ist der Einäugige
König.**
“

Deshalb verdienen die Arbeiten von Frithjof Bergmann mehr Beachtung. Heute bestehe die Chance, so Bergmann, sich aus der „leisen Krankheit der Lohnarbeit“ zu verabschieden und einen Arbeitsplatz selbst zu schaffen, der befriedigender ist als das, was in den meisten Unternehmen als Angestelltentätigkeit geboten wird. In „Neue Arbeit – Neue Kultur“ legt er dar, dass heute die technischen Voraussetzungen gegeben sind, Produktion dezentral, also in kleinen Einheiten, und selbstbestimmt zu organisieren. Je länger wir an der Konvention kleben, wir Normalmenschen seien als Unternehmer nicht tauglich, nicht ausgerüstet, wird sich nichts ändern. Die Erwartung, die Hoffnung, dass die ökonomischen Schwergewichte dieser Welt nach der gegenwärtigen Krise ethischer, verantwortungsvoller und nachhaltiger wirtschaften werden – wer glaubt daran?

So lange es gut bezahlte Arbeitsplätze in ausreichender Menge gibt, bleibt die Idee, selbst unternehmerisch initiativ zu werden, den meisten Menschen fremd. Und in der Vergangenheit gab es gute Gründe, warum für Normalmenschen eine Unternehmensgründung nicht in Frage kam: Die Verfügung über ausreichende Kapitalmittel,



der Mangel an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, das Scheitern der Mehrheit aller Unternehmensgründungen. Bei vielen Menschen herrscht die Vorstellung, dass ein Unternehmen ein handfestes Gebilde ist aus Räumen, Arbeitsplätzen und Mitarbeitern. Es werden dort Produkte oder Dienstleistungen erstellt, was Organisation und Management erfordert. Heute

ist die Situation anders. Streichen wir für einen Moment die konventionelle Vorstellung von „Unternehmen“ in unseren Köpfen. Wir können uns dem Thema „Gründen“ auch ganz anders nähern. Die Frage, die wir uns – mit Schumpeter – stellen können, heißt: Kann ich nicht aus bereits Vorhandenem etwas Neues zusammensetzen? Ob es dazu Räume braucht, Angestellte, welche Ressourcen auch immer, ist in diesem Moment noch eine völlig offene Frage. Die entscheidende Arbeit passiert dann im Kopf des Gründers.

Ein modernes, hoch arbeitsteiliges Wirtschaftssystem stellt Vieles zur Verfügung, was man als Komponenten nutzen kann, aus denen man ein Geschäftsmodell zusammensetzen kann. Aus dem Baukasten, der uns zur Verfügung steht, und der täglich an Bauteilen und Varianten noch zunimmt, gilt es, neue Kombinationen oder effizientere Abläufe zu finden. In diesem Sinne

ist der Gründer mit einem Komponisten vergleichbar, der aus einem bekannten Instrumentarium etwas Neues zusammensetzt.

Die RatioDrink AG (www.ratiodrink.de) ist ein gutes Beispiel dafür, wie ein solches Modell konkret in der Praxis aussieht: Apfelsaftkonzentrat wird vom Hersteller bezogen und in einem Abfüllbetrieb in eine Drei-Liter-Bag-in-Box-Vorratspackung gebracht. Aufträge nimmt ein Bürodienstleister entgegen; das gesamte Rechnungswesen wird von einem Anbieter für Warenwirtschaftssysteme übernommen. Auch der Versand ist ausgelagert. Die hier genannten Komponenten werden von professionellen Betrieben oder Dienstleistern wahrgenommen. Mittels Komponenten verringern sich die Gründungsrisiken wesentlich, denn der Gründer greift mit ihnen auf etablierte, routinierte Einheiten zu, die bereits mit großen, effizienten Betriebsgrößen und hoher Professionalität arbeiten.

Auch profitiert er von deren Wissen. Das eigene Unternehmen kann wachsen, aber der vom Gründer selbst betriebene Kern bleibt klein – und damit überschaubar und bewältigbar: „Groß werden und dabei klein bleiben“. Darüber hinaus hat dies für den Gründer den wesentlichen Vorteil, dass er sich auf das Geschäftsmodell und

seine Weiterentwicklung konzentrieren kann, statt sich im Tagesgeschäft der Unternehmensverwaltung – der Business Administration – aufzureiben.

Die Vorteile des Komponentenmodells sind enorm. Statt zum überarbeiteten Selbständigen zu werden, ermöglicht es dem Gründer, in Konkurrenz zu treten mit seinen markterfahrenen Mitbewerbern. Es sind fast keine Investitionen erforderlich; damit entfällt die aufwändige Suche nach Kapitalgebern. Der Gründer arbeitet hoch professionell – und das von Anfang an. Variable Kosten treten im Grundsatz nur auf, wenn auch wirklich Bestellungen eingehen. Finanzierungsaufwand und Risiken reduzieren sich für den Gründer ganz erheblich. Im Vergleich zu den konventionellen Formen können Gründungen rascher, einfacher und professioneller (also mit besserer Qualität) erfolgen. Und die Möglichkeiten nehmen durchs Internet noch täglich zu. Wer sich einen Internet-Shop einrichtet, bekommt die betriebswirtschaftliche Verwaltung gleich mitgeliefert. Die damit verbundenen Kosten und Risiken sind minimal. Die Unerfahrenheit vieler Gründer wird durch professionell geführte Komponenten aufgefangen. Die Industrie- und Handelskammern und andere Beratungsinstitutionen können erfahrene, professionelle Betriebe nennen, die als Komponenten geeignet sind. Die bürokratischen Anforderungen für

Prof. Dr. Günter Faltin

leitet den Arbeitsbereich Entrepreneurship der Freien Universität Berlin.

1985 gründete er die Projektwerkstatt GmbH mit der Idee der „Teekampagne“. Das Unternehmen ist Marktführer im Teeversand in Deutschland, obwohl es sich nach wie vor auf nur eine einzige Sorte Tee beschränkt. Mittlerweile wurde die Teekampagne zum weltgrößten Importeur von Darjeeling Tee.

Faltin initiierte das Labor für Entrepreneurship und ist Business Angel erfolgreicher Start-Ups, darunter der eBuero AG, der Direkt zur Kanzlerin GmbH und der RatioDrink AG. Die Price-Babson-Foundation, Boston, verlieh ihm den Award „For Bringing Entrepreneurial Vitality to Academe“.

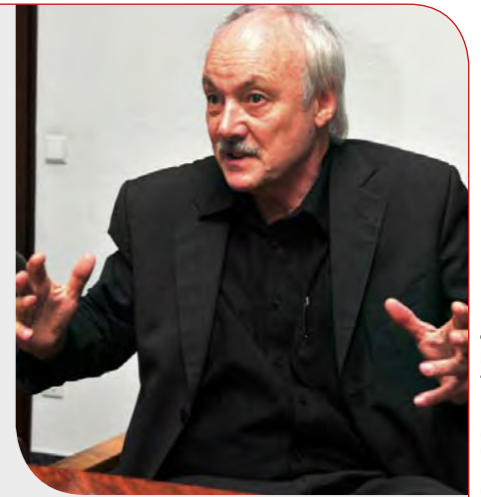


Foto: F. Gottsand-Groß

In seiner jüngsten Publikation „Kopf schlägt Kapital“ (München 2008) fordert er neue Inhalte und Wege in der deutschen Gründungslandschaft. Als einer von wenigen Professoren in seinem Feld vermag er dabei den Bogen von der Theorie zur selbst gelebten Praxis zu schlagen.

Gründer (z.B. die Auflagen der Arbeitsstättenverordnung) werden deutlich geringer, da weniger eigene Betriebsteile eingerichtet werden müssen.

In einem modernen Wirtschaftssystem können sie in fertigen Komponenten denken und handeln, wo früher eine Vielzahl komplexer Vorgänge und Risiken bewältigt werden musste. Und nicht nur dies. Es öffnet auch die Tür

zu einem Spielfeld, in dem auch die Großen nicht anders operieren. Wir stehen in einer Situation, die uns die Chancen zu Unternehmensgründungen in einer Weise eröffnet, die historisch einmalig ist. Eigenes unternehmerisches Handeln könnte zur Perspektive für eine ganze Generation werden. ■