



Stiftung Entrepreneurship

The Art and Science of Entrepreneurship

Gründen mittels Komponenten

Bei vielen Menschen herrscht die Vorstellung vor, dass ein Unternehmen ein handfestes Gebilde ist aus Räumen, Arbeitsplätzen und Mitarbeitern. Es werden dort Produkte oder Dienstleistungen erstellt, was Organisation und Management erfordert.

Streichen wir für einen Moment diese konventionelle Vorstellung von „Unternehmen“ in unseren Köpfen und verabschieden uns von gewohnten Vorstellungen. Wir können uns nämlich 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 zusammenstellen? 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. Man kann in diesem Sinne den Gründer mit einem Komponisten vergleichen, der aus einem bekannten (Orchester-)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.

In einem solchen Modell besteht die Aufgabe der Gründer darin, erstens ein Konzept, das aus Komponenten zusammengesetzt werden kann, auszudenken, zweitens die Partner zu finden, die diese Komponenten professionell anbieten, und drittens das Zusammenspiel der Komponenten zu koordinieren und zu kontrollieren. Die Gefahr, den Gründer mit einer Vielzahl von Anforderungen – etwa betriebswirtschaftlicher, rechtlicher, organisatorischer Art – zu überfordern, wird dadurch entscheidend geringer. Der Gedanke des Gründens aus Komponenten baut auf der in angelsächsischen Ländern zu beobachtenden Tendenz auf, unternehmerisches Handeln unter zwei verschiedenen Aspekten, nämlich Entrepreneurship (Wie kommt das Neue in den Markt?) und Business Administration (Wie organisiere und verwalte ich ein Unternehmen?) zu betrachten. Heute sind beide Aufgaben derart umfangreich geworden, dass sie nur noch schwer von Gründern gleichzeitig zu erfüllen sind.

Das Komponentenmodell hat entscheidende Vorteile. Es ist bekannt – und in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben –, dass junge Unternehmen nach der Gründung mehrere typische Phasen wachsender Komplexität durchlaufen, in denen sie in Krisen geraten und nicht selten daran scheitern. 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. Das Einsetzen von Komponenten, man könnte sie auch eingekaufte Leistungspakete nennen, verändert das Problem der „Umsetzung“ des Geschäftskonzepts radikal. Und zwar quantitativ wie qualitativ. In den Komponenten ist die Umsetzung professionell delegiert. „Umsetzung“ reduziert sich auf die Kombination von Komponenten. Dies erhöht die (bisher geringen) Überlebenswahrscheinlichkeiten von Neugründungen ganz erheblich.

Stiftung Entrepreneurship (Faltin Stiftung)

Vorstand: Faltin (Vorsitz), W.-Dietrich Winterhager (stellv. Vorsitz)

Kuratorium: Kurt Hammer (Vorsitz), Holger Johnson (stellv. Vorsitz),

Muhammed Yunus, Hernando de Soto, Gunter Pauli, Fritz Fleischmann

Niedstraße 28 • 12159 Berlin • Tel.: 030-85956121 • stiftung@entrepreneurship.de



Stiftung Entrepreneurship

The Art and Science of Entrepreneurship

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.

Inzwischen liegen zu dieser Vorgehensweise von Gründung einschlägige Erfahrungen vor. Die Stiftung Entrepreneurship (www.entrepreneurship.de) vermittelt die Idee der Komponentengründung in ihren Workshops seit mehreren Jahren. Durch praktische Beispiele erfahren und erhalten die Teilnehmer Techniken zur Erarbeitung eines eigenen Geschäftsmodells mittels Komponenten. Sie erleben die Möglichkeit, selbst Ideen zu entwickeln oder an bereits bestehenden Ideen zu feilen. Gleichzeitig lernen die Teilnehmer in persönlichen Gesprächen und Interviews Gründer kennen, die erfolgreiche Unternehmen aus Komponenten entwickelt haben und leiten. Einer unserer „Studenten“, Holger Johnson, hat dieses Modell sogar zur Perfektion getrieben. Gründen mittels Komponenten ermöglicht ihm, sogenannter Serial Entrepreneur zu sein. Er hat inzwischen zwanzig Unternehmen selbst gegründet oder als Business Angel aktiv begleitet – und das ausnahmslos erfolgreich. (Nachzulesen in der „Technology Review“, August/2008). Aus dem Umfeld der Stiftung sind mittlerweile ein Dutzend Firmen mit tragfähigen Konzepten hervorgegangen (www.entrepreneurship.de: Entrepreneurship zum Anfassen).

„Gründen aus Komponenten“ eröffnet viel mehr Menschen als bisher die Chance, am Wirtschaftsleben aktiv teilzuhaben. Aus langjähriger Erfahrung weiß ich, dass sich Menschen, die über keine betriebswirtschaftliche Vorbildung verfügen, nur schwer vorstellen können, wie man eine Idee praktisch umsetzen, also ein Unternehmen gründen kann, ohne sich vorher eingehend mit Betriebswirtschaftslehre beschäftigt zu haben. Gerade dies aber schreckt viele Menschen, die aus kulturell-kreativen Bereichen kommen und durchaus gute Konzepte erarbeitet haben, ab. Natürlich bleibt betriebswirtschaftliches Denken und Handeln notwendig, aber vieles davon wird durch die in den Komponenten eingebettete Professionalität der Dienstleister übernommen. Eine ausführliche Darlegung dieses Gedankens, mit vielen praktischen Beispielen, ist in „Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen“ (2008) und „Wir sind das Kapital“ (2015) enthalten.

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

Im Komponentenportal (www.komponentenportal.de) finden Gründer ein großes Angebot an Bausteinen, die z.B. bei der Bewältigung betriebswirtschaftlicher oder organisatorischer Abläufe nützlich sind. Es sind die Bausteine, um ein Unternehmen aus Komponenten aufzubauen.

Stiftung Entrepreneurship (Faltin Stiftung)

Vorstand: Faltin (Vorsitz), W.-Dietrich Winterhager (stellv. Vorsitz)

Kuratorium: Kurt Hammer (Vorsitz), Holger Johnson (stellv. Vorsitz),

Muhammed Yunus, Hernando de Soto, Gunter Pauli, Fritz Fleischmann

Niedstraße 28 • 12159 Berlin • Tel.: 030-85956121 • stiftung@entrepreneurship.de