

Mark Miller

Der gemeinsame Mut zur Lücke

**ein Beitrag zur Datierung des ersten Herzschlags eines
Unternehmens.**

Hamburg, im Juni 2004

Ouvertüre

Während meiner musikalischen Ausbildung führte ich das typische Nomadendasein eines Studenten und wohnte heute hier und morgen da. Und einmal in einem großen Hochhausklotz aus den 60ern mit dünnen Wänden. Auf die dünnen Wände konnte ich keine Rücksicht nehmen und blies mein Fagott zu allen von der Hausordnung genehmigten Zeiten. Als bald bekam ich Besuch der alten Dame vom Stückwerk drüber, die sich über die Lautstärke meiner „Trompete“ beschwerte. Und als sei ich dadurch nicht schon genug gekränkt, setzte sie mit dem Vorwurf, sie hätte wegen mir schon den Fernseher lauter machen müssen, noch einen drauf. So lernte ich das Phänomen der externen Effekte kennen, noch lange bevor ich mein Studium der Wirtschaftswissenschaft aufgenommen hatte.

Um das Gehör der alten Dame nicht noch weiter zu beeinträchtigen, nahm ich meinen ganzen Mut zusammen und blies das Fagott bis zum nächsten Umzug in der öffentlichen Parkanlage unweit des Hochhausklotzes. Nun kam es hin und wieder vor, dass Passanten sich an meinem Spiel erfreuten und Münzgeld in meinen Fagottkasten warfen. Ich freute mich über das Geld, ermöglichte es mir doch die Anschaffung neuer Rohre und damit die weitere Produktion und Verbesserung meiner Musik. Und man muss sagen, dass das Fagottspiel auf diese Weise durchaus lukrativ wurde.

So war ich mit meiner Fagottmusik unvermittelt eine Austauschbeziehung mit meiner Umwelt eingegangen, mit einem Güterstrom (die Rohre als Input, mein Blasen und Greifen als Throughput/Produktion und die Musik als Output) und einem Finanzstrom (Bargeld flog in den Fagottkasten). Ich war mit meinem Fagott der Mittelpunkt eines Geflechts von vertraglichen Vereinbarungen (es bestand u.a. eine Zulieferervereinbarung mit der Rohrbauerin, ein Service-Vertrag mit Püchner Holzblasinstrumente, eine Schulungsvereinbarung mit meinem Fagott-Lehrer und schließlich eine Kundenbeziehung mit dem Zuhörer). So wie es unternehmenstypisch ist.

War hier entstanden, was man gemeinhin ein Unternehmen nennt?

Ich will die Antwort auf diese Frage für zwei verschiedene Fälle geben, die nachfolgend im ersten und zweiten Hauptthema beschrieben werden.

1. Hauptthema

Mir war klar, dass das Geld in meinem Fagottkasten etwas mit meinem Fagottspiel zu tun haben musste. Genau konnte und wollte ich das aber nicht wissen. Ging es mir doch ausschließlich um die Verfeinerung meiner musikalischen Fähigkeiten – das ganze war Hobby und nicht Unternehmertum. Die Münzen waren bestenfalls als Stipendium zu begreifen. So nahm ich sie, ohne weiter darüber nachzudenken.

Wenn sich das so zugetragen hat, dann ist im Fall des 1. Hauptthemas kein Unternehmen entstanden. Auch wenn ich dem ökonomischen Prinzip verpflichtet gewesen sein sollte (ich versuchte ja mit meinem knappen Zeitbudget möglichst gut im Fagottspiel zu werden) und mit meiner Dienstleistung sogar Geld verdiente, fehlte mir eine wichtige Eigenschaft: die Suche nach der Lücke. Das ist es, was alle Unternehmer auszeichnet, egal ob es sich um einen kleinen Existenzgründer ohne Kapitalbedarf und Technologie handelt oder einen High-Tech-Unternehmer mit Patenten und Millionen Venture Capital.¹

Die Schöpfung

Albach sieht im Unternehmerischen die Fähigkeit, nach neuen Chancen für die Gestaltung der Zukunft von Menschen im eigenen Unternehmen und im Lieferanten- und Kundenkreis zu suchen. Baecker beschreibt den Unternehmer als „Leser“ unseres Lebensstils. Er liest ihn, um Gelegenheiten für neue Produkte zu finden. Durch die Diagnose unserer Gesellschaft, die zu lesen wir weitgehend verlernt haben, kann der Unternehmer die notwendige Produktphantasie freisetzen, um durch Produkte neue Lagen zu schaffen, von denen aus andere Lagen oder der alte Status Quo betrachtet werden können. Zur Illustration des Gesagten soll die Geschichte von den Affen im Käfig aufgegriffen werden.

Der Unternehmer ist der neue Affe im Affenkäfig, in dessen Mitte ein Baum mit prächtigen Bananen an den Ästen hängt. Ein elektrischer Draht

¹ In vielen Aufsätzen werden diese Bereiche streng getrennt. Beide Typen haben aber genug gemein, um die vorliegende Fragestellung für beide zu beantworten.

am Baumstamm versetzt jedem Affen einen Schlag, der auf den Baum will. Die bestehende Population musste schmerzhaft lernen, dass die Bananen nicht erreichbar sind und warnt alle Neuankömmlinge. Während der „vernünftige“ hinzugekommene Affe den Rat der Alteingesessenen befolgt, hört sich der unternehmenslustige Affe die Ratschläge der Kollegen an, ohne aber auf eine eigene Überprüfung verzichten zu wollen, denn er weiß aus Erfahrung, dass sich Verhältnisse ändern können. Er erklimmt den Baum, um festzustellen, dass der Strom ausgeschaltet ist und kann die Bananen ohne Stromschlag verzehren.²

Der Unternehmerische Affe schaut sich zunächst die Verhältnisse genau an und überprüft die Unterstellungen, auf denen sie beruhen. Er lässt sich nicht von denen an der Nase herumführen, die behaupten, sich ihren Reim auf die Dinge bereits gemacht zu haben. Er lernt hochselektiv, vergisst vieles sofort, manches nie, geht mit seiner Aufmerksamkeit sparsam, aber hochempfindlich um, während er nach der Lücke sucht. Hat er eine entdeckt und setzt er alles Erforderliche daran, hineinzustoßen, so sprechen wir von einer Innovation. Dieses Vorgehen ist nicht nur bei Unternehmensgründern, sondern auch bei bestehenden Unternehmen zu beobachten. Wenn man bedenkt, dass Siemens 70% seines Umsatzes mit Produkten erzielt, die jünger als 5 Jahre sind, dann können wir auch bei bestehenden Unternehmen auf dieses Vorgehen kaum verzichten. Unternehmen ohne Innovationen mögen im Wettbewerb zurückfallen, Unternehmensgründer ohne Innovationen entstehen erst gar nicht.

Albach spricht sich gegen eine gesonderte Berücksichtigung der Person des Unternehmers in der Theorie aus. Damit das Unternehmerische nicht hinten runter fällt, schlägt er vor, dass das „Unternehmerische“ in einer so genannten „Innovationsfunktion“ als integraler Bestandteil in die Theorie der Unternehmung einbaut werden solle. In der Allgemeinen Theorie der Unternehmung gehe es letztlich nicht um Personen, sondern um Funktionen.

² Diese Parabel ist Dirk Baeckers Aufsatz entnommen.

Das mag für das „unternehmerische“ Element in bestehenden Unternehmen nachvollziehbar sein. Im Fall des Unternehmensgründers ist aber die Frage zu stellen: wo kommt es denn her, das Unternehmen? Wenn durch die Innovation das Unternehmen erst entsteht, dann kann es die Innovationsfunktion des Unternehmens noch gar nicht geben, weil es dafür ja eines Unternehmens bedürfte. Die Person des Unternehmers gibt es in Albachs Theorie nicht. Das ist paradox und steht in der Tradition der Betriebswirtschaftslehre, die Entstehung von Unternehmen zu vernachlässigen.

Es ist Albach aber recht zu geben, dass es in der Beschreibung des „Unternehmerischen“ mehrere Personen gibt, die in vielfältiger Weise am Innovationsprozess beteiligt sind. Also nicht (nur) den einsamen Unternehmer.

„Der Unternehmer“ ist hier daher nur als „pars pro toto“ genannt. Genau so ist damit die Unternehmerin gemeint, aber darüber hinaus auch die Unternehmer und die Unternehmerinnen. Die Suche nach der Lücke ist weder geschlechtsspezifisch noch muss sie allein erfolgen. Die Idee mag im gemeinsamen Gespräch entstehen oder sogar an den Gründer herangebracht werden, der sie dann überprüft oder die Umsetzung angeht.

Nicht jeder Innovation ist ein Erfolg beschieden. Die meisten Unternehmensgründer scheitern. Wenn wir also sagen, dass jede erfolgreiche Gründung eines Unternehmens eine Innovation voraussetzt, heißt das nicht, dass alle Innovationen erfolgreiche Unternehmen nach sich ziehen. Ob der Gründer die Lücke richtig erkannt hat, das lässt sich mitunter erst nachher feststellen.

Die Resonanz

Fehlte mir am Fagott nicht der Blick für die Lücke, dann zumindest der Antrieb, nach der Lücke zu suchen. Wem dies unrealistisch erscheinen mag, dem sei als Beispiel ein Forschungsinstitut genannt, das als Kuppelprodukt seiner Forschung Produkte verkauft, ohne diesen Markt allerdings bearbei-

ten zu wollen. Für eine Ausgründung fehlt die Motivation. Was es einnimmt, hat für das Institut die gleiche Qualität wie die Zuwendungen der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Es handelt sich ohne Zweifel um einen Forschungs-Betrieb. In Bezug auf den Markt der verkauften Produkte agiert das Forschungsinstitut nicht als Unternehmen. Die Umsätze sind für den Forschungsbetrieb (positive) externe Effekte.

Oder systemtheoretisch: Es ist die Unterscheidung des Systems Wissenschaft (wahr/falsch), die für die Forscher Relevanz hat, die Zahlungen aus den verkauften Produkten werden nicht unmittelbar verstanden, sondern erzeugen als Umweltereignis Resonanz. Um sie unternehmerisch deuten zu können, müsste das System den Code der Wirtschaft (zahlen/nicht zahlen) verwenden.

Ähnlich schaffe ich es mit meinem Fagott nicht vom Kulturkreislauf in den Wirtschaftskreislauf. Auch wenn der Musiker bestreiten wird, dass er den Kunstkreislauf verlässt und sich ökonomisch verdingt, dann hat er zumindest einen Konzertveranstalter oder einen Manager, der seine Musik vermarktet. Meine Unterscheidung war schön/nicht schön und eben nicht lukrativ/nicht lukrativ.

Auf die Frage, warum sich nicht mehr Unternehmen aus seinem Forschungszentrum ausgründen, meint der Ausgründungsbeauftragte: „Es geht den Forschern bei uns einfach zu gut.“ Not macht eben auch erfindetisch. Nicht nur in dem Sinn, dass die Lösung eines Problems Not tut, sondern auch, dass die eigene Situation als Not empfunden wird. Und sei es hier nur der eigene Chef, den man nicht mehr aushalten kann. Insofern gehören die gehassten Chefs und die mobbenden Kollegen zu den wichtigsten Gründungshelfern in diesem Land.

An dieser Stelle sind auch die Fördermöglichkeiten mancher Bundesländer zu hinterfragen, die den Gründer vom Ideenfonds bis zum Gründerjob durchfinanzieren und ihn damit im Förderkreislauf (Projektbericht gegen Fördersumme) zum Förderjunkie macht, ohne ihn in den Wirtschaftskreis-

lauf zu entlassen. Die Suche nach der Lücke im Förderdickicht ist dann für die Entstehung und die Überlebensfähigkeit der Organisation wichtiger als die Suche nach der Lücke im Markt.

Wenn sich das Forscherteam der Grundlagenforschung verschrieben hat, dann ist der Verkauf der Produkte nicht mit einer unternehmerisch gelenkten Vermarktung gleichzusetzen, sondern mit einer alternativen Entsorgung des zur Gewinnung der Erkenntnisse entstandenen Mülls. Sicher ein weitestgehend hypothetischer Fall, aber bei wirtschaftsfremden Bereichen (und in denen entstehen viele Innovationen) möglich und daher im Rahmen der Fragenstellung beantwortungsbedürftig.

Die Lücke muss aber nicht nur erkannt werden, es muss auch in sie hineingestoßen werden. Sonst bleibt das ein reines Gedankenspiel. Die Identifikation der Lücke ist ein bewusster Prozess. Dies kann durch gezielte Marktforschung geschehen oder aber auch zufällig (wie bei mir am Fagott). Bei den klinischen Tests eines Blutdruckmittels klagten die männlichen Versuchsteilnehmer über Dauererektionen als Nebenwirkung. So machten die Pfizer-Manager die Nebenwirkung zur Hauptwirkung und brachten das Potenzmittel Viagra auf den Markt.

Sobald der Unternehmer merkt, dass er bereits ein Produkt erfolgreich am Markt anbietet und die Lücke rekonstruiert, die sich ihm da aufgetan hat, dann existiert das Unternehmen. Was der Managementfunktion Planung entgeht, sollte spätestens bei der Funktion Kontrolle auffallen. Ein wohl hypothetischer Fall, der aber hier auch beantwortet werden sollte.

Wenn der Akteur keine Lücke auf tun will, dann gibt es auch kein Unternehmen. Eine weitaus höhere Hürde als der Wille ist bei den meisten aber das Vermögen, eine Lücke aufzutun. So ist die Aussage allgegenwärtig: „Ich würde mich ja gern selbständig machen. Aber mir fehlt einfach eine gute Idee.“

Während wir die Suche nach der Lücke als notwendiges, aber nicht hinreichendes Element für den ersten Herzschlag eines Unternehmens festhalten, wenden wir uns dem zweiten Hauptthema des Fagottbeispiels zu.

2. Hauptthema

Mit dem Klingeln in meinem Kasten erkannte ich stante pede die Marktchancen meines Fagottspiels und blies noch lauter und virtuoser, um mehr Menschen anzulocken und suchte mir fortan Plätze mit großer Besucherfrequenz und einer Klassik-affinen Klientel. Ich sah eine Lücke für Fagottmusik an öffentlichen Orten, die ich dauerhaft schließen wollte. Ein einmaliges Konzert wäre ein Projekt gewesen und noch kein Unternehmen.

In diesem Beispiel fällt das Auffinden der Lücke mit der Aufnahme des Geschäftsbetriebs zusammen. Auf diesen Zeitpunkt kann damit zweifelsfrei der erste Herzschlag meines Unternehmens datiert werden.

Das Unternehmen entstand mit einem Vertrag. Musik wurde gegen Geld getauscht. Ein Fall wie er zu tausenden jeden Tag in deutschen Fußgängerzonen passiert. Aufgrund der zugrunde liegenden Rechts- und Verfahrensdefinitionen bestand schon auf einer vorgelagerten Ebene Einigkeit. In diesem Fall lag dem Tauschgeschäft aber ein Irrtum zugrunde: der vor mir liegende Fagottkasten wurde vom Passanten als Einladung zum Tauschgeschäft interpretiert. Dieser Irrtum wurde von mir beim 2. Hauptthema sogleich geheilt, indem ich das Geld wissentlich annahm.

Es ist sicher ein Sonderfall, wenn die Aufnahme der Leistungsbeziehung mit Kunden mit dem Zeitpunkt der Unternehmensidee zusammenfällt. Das Beispiel ist mit Bedacht gewählt: Schon das bewusste Aufstellen des Fagottkastens wäre als vorbereitende Tätigkeit der Unternehmensgründung zuzuordnen gewesen, hätte uns daher bei der gewünschten Datierung des ersten Herzschlags verwirrt.³

³ Dieses Vorgehen steht in der Tradition der Didaktik US-amerikanischer Lehrbücher, die wirtschaftliche Zusammenhänge durch die anfängliche Vereinfachung und darauf folgende sequentielle Einführung weiterer Parameter erklären, z.B. von Robinson Crusoe zur modernen Volkswirtschaft (Typische Würdigung eines neuen Kapitels: „And we see that our model still fits“.)

Variation des 2. Hauptthemas

Nun nehmen wir die einfache Melodie und variieren sie: Wenn mit dem Markteintritt die erste Note erklingt, dann ist die Vorbereitung der Noten-Vorschlag, den wir uns nun genauer ansehen wollen.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass dem Markteintritt und auch der Unternehmensgründung ein längerer Zeitraum der Ideenformulierung und Vorbereitung vorangeht. Die Lücke ist womöglich aufgetan, doch das Hineinstoßen steht noch bevor. Wir können den ersten Herzschlag nun ganz grob auf diesen Zeitraum eingrenzen. Dieser dauert im Schnitt 1,5 Jahre.

Für Geologen⁴ und Archäologen sicher ein befriedigendes Ergebnis, nicht aber für Ökonomen, wenn man bedenkt, dass nur die wenigsten Unternehmen die ersten beiden Jahre überleben und eine Organisation im Durchschnitt 30 Jahre alt wird.

Für den, der die Lücke erkennen muss, ergibt sich durch den zeitlichen Vorlauf bis zum eigentlichen Markteintritt ein zweifaches Problem: Er muss die Lücke womöglich schon erkennen, wenn sie noch gar nicht vorhanden ist. Der unternehmerische Affe im Affenkäfig muss sich schon auf den Weg machen, wenn der Draht noch geladen ist (oder wenn die Banane noch grün ist). Es ist entscheidend, dass die Lücke da ist, wenn der Affe ankommt. Umso schwerer ist es für ihn, die anderen Affen von der Lücke zu überzeugen, wenn sie noch gar nicht da ist.

Die Polyphonie

Bei der Beurteilung der Frage nach dem ersten Herzschlag kommt uns ein Charakteristikum fortgeschrittenen Wirtschaftens zu Pass: die Arbeitsteiligkeit. Das heißt, der Unternehmer ist auf die Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern angewiesen.⁵ Ganz offensichtlich mit Abnehmern seiner Leistungen, aber vorher noch mit technisch geschulten Leuten im Team, mit Zulieferern oder Kooperationspartnern. Dadurch können wir ihn

⁴ Mein Vater ist Geologe und sagt bei solchen Gelegenheiten immer „Ich bin Geologe. Ich denke in Jahrmillionen.“

⁵ Den Fall der Selbstversorgung lassen wir hier außen vor.

beobachten. Und er ist sich dieser Beobachtung sehr wohl bewusst. Wie Unternehmer den ersten Herzschlag simulieren, erörtern wir weiter unten.

Auf dem Weg von der Idee zum Unternehmen muss der Unternehmer Dritte überzeugen, einen Beitrag zum geplanten Unternehmen zu leisten. Die Akteure tun dies nicht aus altruistischen Motiven, sondern verfolgen damit ihren eigenen Vorteil. Wenn der Unternehmer Glück und Überzeugungstalent hat, dann wird es ihm gelingen, auch anderen die Lücke aufzuzeigen. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Neugründung eines Unternehmens hohe Risiken aufweist. Das Scheitern ist impliziert. Der Unternehmer sucht die Risiken aber nicht, er nimmt sie bis zu einem bestimmten Grad in Kauf, wenn sie in einem vertretbaren Verhältnis zu den sich ergebenden Chancen stehen.⁶

Die Verträge, die der Unternehmer mit den anderen Akteuren abschließt, muss nicht nur das Verhalten der Vertragspartner koordinieren, der Vertrag muss die Partner auch zu entsprechendem Verhalten motivieren. Diese beiden Problemaspekte sind vom Unternehmer simultan zu lösen.

Märkte reagieren feindselig auf Innovation. Sie sind vor dem Eingreifen des Unternehmers in einem Gleichgewicht, die Marktteilnehmer scheuen Innovationen, weil dadurch die Erwartungen und Auswahlmöglichkeiten der Teilnehmer in Unordnung geraten. Der Markt reagiert mit Widerstand, weil die Innovation den Status Quo aus dem Gleichgewicht bringt.

Der Unternehmer oder auch der Innovator muss nun vertragliche Vereinbarungen mit den anderen Marktteilnehmern finden, die diese nicht nur koordinieren sondern auch motivieren, an der Umsetzung der Innovation mitzuwirken.

Ein Vertrag im ökonomischen Sinne ist jede bindende explizite oder implizite Vereinbarung über den Austausch von Gütern oder Leistungen zwischen Menschen, die dieser Vereinbarung zustimmen, weil sie sich davon

⁶ Würde er nicht in diesem Sinne handeln, dann wäre er nicht ein Entrepreneur, sondern ein Hasardeur.

eine Besserstellung versprechen. Gegenstand von Verträgen ist die Zuweisung von Property Rights.

Nicht immer geschieht es so einfach wie im Fall des Tauschs im Fagottbeispiel. Oft geht der Einigung (oder auch der Nicht-Einigung) ein längerer Verhandlungsprozess voraus.

Der Unternehmer ist der Innovator in einer netzwerkartig aufgebauten Wirtschaft. Im Ansehen dieser Risiken treten andere Akteure in eine Beziehung zu dem Unternehmer: Teammitglieder, Mitarbeiter, Investoren, Banken, Fördermittelgeber, Zulieferer, Vermieter, Pilotkunden.

In der Verfolgung individueller Ziele finden sich Akteure zusammen, um durch die gemeinsame Arbeit den Gesamtoutput zu steigern: In unterschiedlichen Organisationsformen, im Markt oder in der Hierarchie, oder in verschiedenen Beherrschungs- und Kooperationsformen dazwischen.

Mit der vertragsorientierten Sichtweise, die wir auf das Entstehen eines Unternehmens anwenden, folgen wir dem Ansatz von Alchian/Demsetz, die ein Unternehmen als Nexus von Verträgen beschreiben, die zwischen Individuen und einer rechtlichen Fiktion, dem Unternehmen, abgeschlossen werden. Würden all diese Individuen direkt mit einander Verträge abschließen, dann würde dies eine komplexe Struktur von multilateralen Verträgen erforderlich machen.

Vor dem ersten Herzschlag gibt es das Unternehmen aber noch nicht. Ob ein Unternehmen entsteht, hängt damit nicht nur vom Abschluss von Verträgen mit den genannten Akteuren ab, sondern auch vom Entstehen einer bilateralen Struktur, in der die Verträge an einem zentralen Bezugspunkt zusammenlaufen. Damit entscheidet sich, ob die Idee und Persönlichkeit des Unternehmers in ein lebensfähiges Unternehmen überführt werden kann. Beide Aspekte sind gleichermaßen zentral.

Wenn das Unternehmen Zentrum einer Verknüpfung von verschiedenen Vertragsbeziehungen ist, dann ist der Unternehmer der Strippenzieher, der die Fäden in der Hand hält und sie als Netzwerk um das entstehende Unternehmen zieht.

Metamorphosen

Der Unternehmer entsteht in der systemtheoretischen Analyse des Vorgründungsprozesses von Frank durch Teilnahme an einer gründungsbezogenen Kommunikation, d.h. die Forscher entdecken die Marktlücke. Durch die Einstiegslogik bildet sich ein selektiver Zugang zu gründungsrelevanten Informationen. Noch existiert das Unternehmen nicht.

Eine Idee macht noch kein Unternehmen. Auch wenn die Idee die Keimzelle eines jeden Unternehmens ist, wäre es sicher nicht praktikabel, eine Idee schon als Unternehmen zu bezeichnen. Man würde die Keimzelle als Organismus bezeichnen und damit die Zelle und unser Vorstellungsvermögen überfordern. Die Frage nach der Datierung des ersten Herzschlags wird hier als eine der Definition verstanden, die uns in der Wissenschafts- und Praxisanwendung möglichst erklärungsstark und problemorientiert sein soll, uns die Handhabung von Unternehmensgründungen vereinfachen soll.

In diesem Zusammenhang sei die Erkenntnis eines Unternehmers zitiert, der folgende Erfahrung machte: Er hatte eine Idee, patentierte diese und ging damit zu Siemens, um sie zu verkaufen oder zu lizenzieren. Die sagten ab mit dem Hinweis: „Ideen haben wir genug“. So musste er die Initiative ergreifen, um aus der Idee ein Unternehmen zu entwickeln, das mittlerweile Mittelpunkt eines bilateralen Vertragsgeflechts u.a. mit Siemens ist. Eine einfache Lizenzierung der Idee an Siemens hätte nicht den ersten Herzschlag eines Unternehmens ausgelöst, weil ein entscheidendes Merkmal, nämlich das Unternehmen als Nexus von Verträgen – gefehlt hätte.

Aus diesem Grund ist der Ausgründungsbeauftragte einer Universität für das Gründungsgeschehen in vielen Fällen wichtiger als eine Patentverwertungsstelle. Ideen müssen von Unternehmern zu Unternehmen veredelt werden. Erst mit der Marktnähe entfalten sie ihr gewaltiges Potential für Wachstum und Beschäftigung.

Die beschriebene Arbeitsteiligkeit macht es erforderlich, das in der Entstehung befindliche Unternehmen nach außen und nach innen handlungsfähig zu machen, um Ressourcen (Kapital, Kunden, MitarbeiterInnen) akquirieren zu können. Vertrauen und Legitimität sind wichtige Voraussetzungen für die Beschaffung von Ressourcen.

Unternehmer müssen das Vertrauen in ihr Vorhaben zunächst aus ihrer Person ableiten. Investoren investieren in Teams und weniger ins Unternehmen. Industrie- und Managementenerfahrung des Gründers haben in diesem Stadium besondere Bedeutung, für die ersten Kollegen, die ersten Investoren oder die ersten Kunden.

„Vertrauen ist der Anfang von allem“

Institutionelle Investoren stehen vor dem Dilemma, ihre Investment-Entscheidungen rational begründen zu müssen. Bei Seed- und Pre-Seed-Investments sind belastbare Informationen über das entstehende Unternehmen rar gesät. Hier kommen Business Angels ins Spiel, die eigenes Geld investieren und aus dem Bauch heraus entscheiden können, sind sie doch allenfalls ihrer Frau (oder ihrem Mann) Rechenschaft schuldig.

Aus einem Gespräch eines Business Angels mit einem Unternehmer: „Ich versteh nicht was ihr macht, aber ich vertraue euch.“ Mit dieser Begründung könnte kein Investment Manager ein Unternehmen im Gremium zum Investment vorschlagen.

Aufgrund dieser persönlichen Komponente sind Präsenz-Veranstaltungen mit Präsentationen durch Unternehmer-Teams bei Business Angels sehr beliebt. Sie schauen lieber dem Unternehmer in die Augen als den Businessplan des Unternehmens in die Hand zu nehmen. Seitdem ein norddeutsches Business Angel-Netzwerk die kapitalsuchenden Unternehmer vor seinem Business Angel-Kreis präsentieren lässt, hat sich die Investitionsquote vorgestellter Deal zu Investments drastisch erhöht (auf 50%).

Mit Fortschreiten des Gründungsprozesses fungiert vermehrt das entstehende Unternehmen (über Merkmale wie Größe, Standort, mögliche Kunden) als Bezugspunkt und personale Merkmale der Gründerperson treten als Entscheidungsgrundlage für Stakeholder zurück. Der Unternehmer

versucht die *Liability of Newness* zu tilgen. Der Umschalter wird betätigt, wenn Stakeholder das Unternehmen und nicht mehr den Unternehmer als Bezugspunkt sehen.

Neulich fragte mich jemand aus meiner Branche: "Sind sie noch bei Cat-Cap?"⁷ Das hat mich überrascht und mir wurde klar: Mein Baby hatte sich verselbständigt. Bezugspunkt war nicht mehr ich, sondern das Unternehmen. Den ersten Herzschlag hatte ich in dieser Beziehung irgendwie verpasst.

Bei anderen Unternehmen ist das auch nicht anders: Der Autofahrer fährt einen Mercedes vom Daimler (Ausnahme: der Badener fährt einen Benz), der Meister schafft beim Daimler, die Lieferanten nennt man Daimler-Zulieferer und die Aktionäre halten Daimler Benz-, jetzt DaimlerChrysler-Aktien. Bezugspunkt ist das Unternehmen. Daimler und Benz sind schon lange tot – das Unternehmen besteht mit den Namen der Gründer als legale Fiktion fort. Daimler und Benz waren die Unternehmer, die 1886 getrennt von einander die Lücke für das Automobil sahen. Auch sie waren schon auf die Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern angewiesen. Gottlieb Daimler bestellte bei der Wagenbaufabrik Wilhelm Wimpff & Sohn in Stuttgart eine Kutsche und ließ sie mit einem schnelllaufenden Motor ausrüsten. Damit baute er sein erstes vierrädriges Automobil. Damit hatte Daimler mit Wimpff & Sohn eine Zulieferer-Vereinbarung, die sich in den Nexus von Verträgen einfügte, der das Unternehmen Daimler ausmachte. Daher wollen wir uns bei der Datierung des ersten Herzschlags an die Verträge halten, denn die können wir uns anschauen.

Der Ideengeber hat aufgrund der *Liability of Newness* mit zwei gründungs-immanenten Tatbeständen zu kämpfen: der Informationsasymmetrie einerseits (der Unternehmer besitzt für den Vertragsgegenstand relevante Informationen, die dem potentiellen Partner verborgen sind) und der Unsicherheit, also das Fehlen von Informationen über die zukünftigen Marktentwicklungen andererseits. Zustande gekommene Verträge mit einem falschen Partner können zu Effizienzkatastrophen führen. Das bedeutet,

⁷ Name des Unternehmens, bei dem ich Gründer und Geschäftsführer bin.

dass der Vertragspartner sehr genau prüfen wird, ob er die weit reichende Entscheidung trifft, sich mit dem Unternehmer vertraglich zu binden. Der Stakeholder versucht, die Informationsasymmetrien vor Vertragsschluss durch Screening zu minimieren: er prüft den Business Case, evaluiert den Gründer und schaut sich den Markt an. Der Gründer versucht das Seine durch Signaling. So verweist er etwa auf seine Branchen- und Managementenerfahrung in gehobenen Positionen (mit Zeugnissen, Referenzen etc.) Bei allem Screening und Signaling: In jedem Fall muss nicht nur der Unternehmer, sondern müssen auch die Partner eine gehörige Portion Mut mitbringen. Sie beteiligen sich an einem Unterfangen, das keine Geschichte hat, keinen Leumund und eine ungewisse Zukunft.

Mit den oben erwähnten Akteuren tritt der Unternehmer in vertragliche Beziehungen. Auch wenn mit Ausnahme der Pilotkunden noch keine Güter gegen Geld getauscht werden, dann tauscht der Unternehmer zumindest Rechtspositionen mit den anderen Akteuren. Ohne diese Verträge könnte das Unternehmen nicht entstehen. Aufgrund der Arbeitsteiligkeit ist der Unternehmer auf die Ressourcen anderer Akteure angewiesen. Und diese erhält er nur, wenn er mit diesen Akteuren Verträge abschließt. Das ist aber weniger formal gemeint, als es sich anhört. Es gelten keine Formvorschriften. Das Fagottbeispiel zeigt es: ein Blasen, das ein Klimpern auslöst, genügt.

Im Zeitverlauf wird es einen Vertrag geben, der den ersten Herzschlag auslöst. Mit wem dieser geschlossen wird, das hängt vom Geschäftszweck, dem Unternehmer, dem Marktumfeld und dem Zufall ab.

Wenn dieser Vertrag der marktlichen Austauschbeziehung (Kunde kauft Ware und zahlt dafür) vorausgeht und diesen Fall behandeln wir in der Variation des 2. Hauptthemas, dann muss er besondere Eigenschaften erfüllen, um die Gründung des Unternehmens zu begründen.

Der erste Vertrag muss große Relevanz für die Entwicklung des Unternehmens haben. Der Vertrag muss für den Vertragspartner, der das Vertragsverhältnis zum eigenen Vorteil eingeht, mit großem Engagement ver-

bunden sein, das heißt, der Vertragspartner gibt eine wesentliche Rechtsposition auf, um eine neue einzunehmen. Beispiele: Der Kooperationspartner in der Pharmaforschung verzichtet auf die Früchte einer Eigenentwicklung und bringt sein Know-how in ein Joint Venture ein. Der Angestellte kündigt seinen Arbeitsvertrag, um den Unternehmer bei der Unternehmensgründung Vollzeit zu unterstützen. Der Investor gibt eine erhebliche Cash-Position bei der Bank auf und tauscht sie ein in Unternehmensanteile.

Der Vertragspartner muss nicht die Lücke begreifen, seine Entscheidung aber in Ansehen des Risikos treffen. Und damit dem Unternehmer ein besonderes Vertrauen entgegenbringen. Zugleich muss er den Beitrag aber im Hinblick auf den Aufbau eines Unternehmens leisten. Der Vertrag ist der erste bedeutsame Vertrag in einer Struktur bilateraler Verträge, die beim Unternehmen zusammenlaufen. Auch wenn das Unternehmen noch nicht greifbar ist, beteiligt sich der Investor am Unternehmen und nicht am Unternehmer. Auch wenn die bilaterale Struktur einer Vielzahl von Verträgen noch nicht erkennbar ist – es gibt ja im Extremfall erst einen Vertrag - dann muss dieser Vertrag aber in eine solche Struktur eingepasst werden können. Die Fiktion Unternehmen mag erst ex post erkannt werden, die hohen Anforderungen an den Vertrag als konstituierendes Element eines Unternehmens sind davon unabhängig.

Das bedeutet: Auch wenn der Unternehmer den Vertrag, der die oben beschriebenen Merkmale aufweist, „privat“ abschließt und der andere Vertragspartner zunächst *Fritz Schumpeter* und nicht das Unternehmen als Bezugspunkt sieht, dann kann der Vertragsschluss nachträglich als der Zeitpunkt des ersten Herzschlag gesehen werden. Nämlich dann, wenn daraus das Unternehmen als Zentrum eines bilateralen Vertragsgeflechts mit Mitarbeitern, Zulieferern und Kunden entsteht.

Wenn die Post Geschäftsbriefe des Unternehmens befördert, dann ist das sicher kein konstituierendes Vertragsverhältnis. Die Aushilfe, die stundenweise Briefmarken für Investorenanschriften ableckt, und das Geld dafür bar auf die Hand kriegt, macht kein Unternehmen.

Wenn ein zentraler Teil des Teams den alten Job kündigt und sich Vollzeit in die Produktentwicklung stürzt, dann löst dies den ersten Herzschlag des Unternehmens aus. Bezugspunkt ist das entstehende Unternehmen. Sie helfen beim Aufbau des Unternehmens (und nicht beim Aufbau des Unternehmers). Aber umgekehrt: Wenn die zentralen Teammitglieder alle noch in alten Jobs und warten, bis ein Investor zuschlägt, dann ist noch kein Unternehmen entstanden. Auch der Businessplan, der an Investoren verschickt wird, macht die Idee noch nicht zum Unternehmen.

„Glücksritter mit Vollkasko“

In Zeiten des Hypes glaubten die Investoren allzu leichtfertig an die von den Gründern identifizierten Lücken. Es fingen viele Herzen an zu schlagen, die nicht lange schlugen. Aber sie fingen aber spätestens mit dem Beteiligungsvertrag, der unsere oben definierten Anforderungen erfüllt, in der Tat an zu schlagen und damit entstanden auch Unternehmen.

Unabhängig vom Marktumfeld kann bei einem Venture Capital-Fonds problematisch sein, wenn der Manager nicht eigenes Geld investiert, sondern ausschließlich fremdes verwaltet. Bei der Investmententscheidung ist seine Risikoposition nicht die gleiche wie die der Investoren, die in seinen Fonds investiert haben. Es führt zu Anreizproblemen, wenn der Manager über den so genannten Carried Interest nur an den Chancen partizipiert und nicht an den Risiken, indem er seine Management Fee auch bei schlechter Performance des Fonds bekommt. So überrascht auch nicht, dass Lindner, der im Rahmen seiner Untersuchung der Erfolgsfaktoren von VC-Fonds die Investoren in VC-Fonds befragt hat, herausgefunden hat, dass die Investoren das eigene Investment der Fondsmanager als wesentlichen Erfolgsfaktor ansehen.

In Zeiten des Hypes löste die Unterschrift des Investoren unter den Beteiligungsvertrag den ersten Herzschlag aus, nunmehr wollen Investoren das Unternehmen schon am Leben sehen, wenn sie investieren. Und schauen sich die Verträge an und nennen das Due Dilligence, darunter auch ganz sicher den Vertrag, der den ersten Herzschlag ausgelöst hat. Während Investoren vor Aufnahme der Gespräche eine *Vertraulichkeitserklärung* un-

terzeichnen, geben sie mit dem Beteiligungsvertrag eine *Vertrauenserklärung* ab.

Die kommt auch oft vom ersten Pilotkunden. „Alle finden's gut, aber keiner will der erste sein“ beschreibt ein Unternehmer, der seine Technologie in Handys eingebaut sehen möchte, die Situation. Weil die Entscheidung aber so zentral ist, können wir sie beobachten.

Aber auch die Wettbewerber beobachten den Unternehmer und können die Geburt des Unternehmens herbeiführen, im Fall der „ungewollten Geburt“ ist das beschrieben.

„Die ungewollte Geburt“

Es ist der „inverse“ Fall der Vertragsbegründung, wenn die bevorstehende Unternehmensgründung andere Marktteilnehmer auf den Plan ruft, die Aktivitäten entwickeln, den Erfolg des Unternehmers zu verhindern: mit Patentstreitigkeiten, einstweiligen Verfügungen, schlechter Presse. Wenn das Vorhaben für die, die es am besten wissen sollten, Relevanz bekommt und die Mittel in die Bekämpfung stecken, dann adeln sie das Vorhaben zum Unternehmen. Bestes Beispiel: die „Fernseh-Fee“, die Werbung im Fernsehen ausblendet - von den Privatsendern fünf Jahre lang bekämpft, vom BGH ganz aktuell höchst-richterlich erlaubt.

Aber wohlgemerkt: Uns geht es nur um den ersten Vertrag, der obige Anforderungen erfüllt. Nur er lässt das Herz zum ersten Mal schlagen. Und auf diesen Vertrag hat es die tbg mit Ihrem Programm BTU-Frühphase abgesehen (Slogan „Früh, Früher, Frühphase“)

„Gründen Sie noch oder leben Sie schon?“

Ein Sonderfall ist das Programm BTU Frühphase der tbg Technologie Beteiligungsgesellschaft der KfW. Frühphase heißt, dass das Unternehmen höchstens 6 Monate alt sein darf (nach Anmeldung zum Handelsregister). Bei technologieorientierten Unternehmensgründungen gibt die tbg Unternehmensgründern 150.000 Euro Genussrechtskapital, um das Unternehmen fit für eine Folgefinanzierung zu machen. Die tbg glaubt also an einen Unternehmer, wenn noch keiner dran glaubt; das tut sie aber nur in dem Fall, dass sie davon ausgehen kann, dass ein anderer dran glaubt (dokumentiert durch Absichtser-

klärungen von potentiellen Kunden etc.). Würde aber schon ein anderer dran glauben, dann wäre das Unternehmen nicht mehr förderfähig. Die tbg will mit ihrem Investment den ersten Herzschlag ja erst auslösen. Dazu ist sie aber nur bei einem lebensfähigen Unternehmen bereit. Den Balanceakt, den ein Betreuungsinvestor, der das Unternehmen der tbg vorschlägt, dabei zu vollziehen hat, ist leicht nachzuvollziehen. Mit der Darstellung der Überlebensfähigkeit überkommt die tbg der Verdacht, dass das Herz schon angefangen hat zu schlagen. Das muss der Betreuungsinvestor die Zellteilung schnellstmöglich aufhalten.

Der Vertragspartner muss durch Beendigung des vertragslosen Zustands eine für ihn wesentliche Eigentumsposition aufgeben, d.h. er muss ins Risiko gehen. Wann ist das eben nicht der Fall? Etwa bei einem Beirat, der Anteile geschenkt bekommt. Er begründet nicht den Herzschlag eines Unternehmens, auch wenn der Beirat oft zur Simulation des ersten Herzschlags eingesetzt wird. „Wenn der ehemalige Telekomvorstand dabei ist, dann muss da ja was dran sein“, heißt es dann. Eine ganze Branche hilft den Unternehmern bei der Simulation, insbesondere Office-Dienste und Beiratspostensammler.

Ein „Vertragspartner“ der besonderen Art ist der Lebenspartner. Er ist der wichtigste Begleiter der meisten Unternehmensgründer – sein Engagement ist in den meisten Fällen aber persönlich motiviert und nicht auf das zu gründende Unternehmen bezogen und erfüllt daher nicht die Anforderungen, die ein Vertrag erfüllen muss, um die Gründung des Unternehmens zu begründen.

„Vom Herz für den Unternehmer zum ersten Herzschlag?“

Wir wissen von mehreren Untersuchungen, dass der (Ehe-)Partner der wichtigste Begleiter des Unternehmensgründers ist. Kann seine Unterstützung den ersten Herzschlag auslösen? Wenn die Beziehung der beiden das Wesen einer Partnerschaft behält (und Bezugspunkt der Partner und nicht das zu gründende Unternehmen ist), dann reicht das nicht für den ersten Herzschlag aus. Investiert der Partner aus Liebe Zeit oder sogar Geld, dann hat er ein Herz für seinen Partner, das Herz des Unternehmens hat aber noch nicht angefangen zu schlagen. Im Fall Benz war die Partnerin wie so oft von besonderer

Bedeutung: Bertha Benz wagte mit ihren beiden Söhnen Eugen und Richard die erste Fernfahrt der Automobilgeschichte. Sie fuhr mit einem Benz Patent-Motorwagen von Mannheim nach Pforzheim und zurück. Sie löste damit aber nicht den ersten Herzschlag des Unternehmens aus, wenn dieser Vereinbarung als erster Testfahrerin der Automobilgeschichte andere Verträge vorausgingen oder wenn sie es nur aus Liebe zu Ihrem Mann machte. War sie opportunistisch getrieben und wollte einfach Pforzheim schnell erreichen, dann war sie die erste Kundin und löste damit falls noch nicht geschehen den ersten Herzschlag des Unternehmens aus.

Das Auditorium

Doch was ist mit dem Unternehmer, der im Großmarkt Bierdosen kauft, um sich damit im Straßenverkauf selbständig zu machen. Bevor er die Dosen auf dem Hafengeburtstag anbietet, können wir nicht mit Sicherheit sagen, ob das Unternehmen schon entstanden ist. Der Biergroßhändler weiß ja nicht, dass der Abnehmer des Biers in eine Lücke stoßen will, geschweige denn kennt er das Risiko des Unterfangens. Das ist ein Graubereich, der sich unserer Beobachtung entzieht. Vielleicht trinkt der „Unternehmer“ das Bier am Ende ja auch selbst und ist damit zum Konsument und nicht zum Produzent von Leistungen geworden.

Das bedeutet auch, dass für den einen Beobachter das Herz eines Unternehmens schon zu schlagen angefangen hat, während der andere noch auf den entscheidenden Augenblick wartet. Nicht Ungewöhnliches: Auch Ärzte kommen zu unterschiedlichen Diagnosen.

Coda

Die Ouvertüre war mit mir am Fagott besetzt, mit meinem Trio d'anches möchte ich schließen. Wie bei vielen Unternehmen sind beim Trio mehrere Teammitglieder erforderlich, um es zum klingen zu bringen. Mein Fagottprofessor war der Auffassung, dass das Badische Konservatorium ein Trio d'anches brauche. Er sah die Lücke (hier zunächst die musikalische).

Das Herz eines Trios d'anches fängt grundsätzlich an zu schlagen, wenn sich Oboe, Klarinette und Fagott zusammenfinden. Regelmäßig zu proben ist ein großer Zeitaufwand. Die Akteure haben hohe Opportunitätskosten,

nicht nur hinsichtlich ihrer Zeit. Sie könnten ja auch mit anderen zusammen musizieren. Wir hatten uns aber dafür entschieden *gemeinsam* zu musizieren: Wir waren ein Ensemble geworden.

Finale⁸

Damit können wir als Essenz des Gesagten zusammenfassen:

Es ist es der gemeinsame Mut zur Lücke, der den ersten Herzschlag eines Unternehmens auslöst.

Das gilt für Oboe, Klarinette und Fagott ebenso wie für Unternehmer, Kooperationspartner, Teammitglied und Investor. Der Unternehmer identifiziert die Lücke und kann andere davon überzeugen, getrieben von opportunistischem Verhalten ihren Teil dazu beizutragen, dass er hineinstoßen kann. Wenn mich jemand fragte, was machst du Montag 18:30 sagte ich: "Da geh ich zum Trio." Und ebenso sagten es der Klarinettist und die Oboistin. Damit war auch die zweite Voraussetzung erfüllt. Wir waren in Vertragsbeziehung mit dem Trio als legaler Fiktion. Engagiert wurde das Trio, nicht wir drei.

Das Herz des Trios hatte aber schon vor Aufnahme des Musizierens angefangen zu schlagen: das war der Fall, als der Professor das Budget für den Kurs beim Konservatorium bekam. Auch wenn bei der Klarinette noch NN stand, hatte das Trio schon angefangen zu existieren, weil der Professor und die Direktorin des Konservatoriums den gemeinsamen Mut zur Lücke bewiesen. Hier ist der Investor also früh eingestiegen und hat den ersten Herzschlag ausgelöst.

Oder doch nicht? In einer der ersten Proben sagte uns mein Professor kritisch: ihr seid drei Musiker, aber noch kein Trio. Für ihn war der Umschalter vom Solisten zum Ensemble noch nicht umgelegt.

Zwei Jahre sind wir aufgetreten und haben damit auch Geld verdient (insofern hatte auch das ökonomische Herz angefangen zu schlagen), bis

⁸ Mit Paukenschlag

meine Partner immer unregelmäßiger zu den Proben kamen. Das führte dann dazu, dass das Herz irgendwann aufhörte zu schlagen.

Requiem aeternam

Bei einem Unternehmen ist das nicht anders: sein Herz hört auf zu schlagen, wenn die Vertragspartner nicht mehr zur Zusammenarbeit bereit sind. Das ist zu beobachten, wenn die Bank den Geldhahn zudreht, die wichtigen Mitarbeiter zum Wettberber abwandern und die Kunden andere Produkte kaufen. Es ist Opfer der schöpferischen Zerstörung durch andere Unternehmen.

Ausgewählte Referenzen

Albach, Horst: Das Unternehmerische in der Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Gabler, 2002. S. 87-97

Alchian, Armen A.; Demsetz, Harold: Production, Information Costs, and Economic Organization, The American economic review, Bd. 62 (1972), 5, S.777-795

Baecker, Dirk: Das Handwerk des Unternehmers: Überlegungen zur Unternehmergeausbildung, in Miller, Mark et al: Familienunternehmer heute, Wiesbaden, Gabler, 1998, S. 199-230

Frank, Hermann: Das Gründen von Unternehmen – eine systemtheoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Vorgründungsprozesses, In: Walterscheid, Klaus: Entrepreneurship in Forschung und Lehre, Frankfurt 2003, S. 91-106

Lindner, Daniel: Kritische Erfolgsfaktoren für das Management von Venture-Capital-Fonds, Witten/Herdecke, 2004, unveröffentlichte Diplomarbeit

Milgrom, Paul; Roberts, John: Economics, organization and management, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992