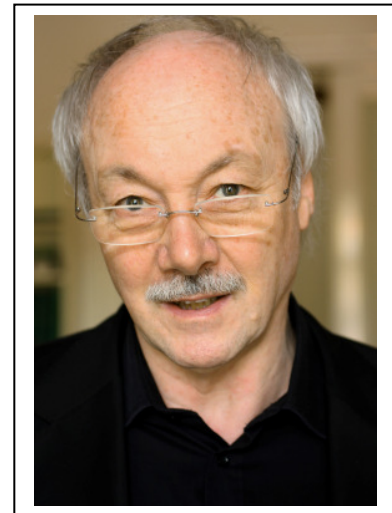


Interview mit dem Träger des Gründerpreises 2009, Prof. Günter Faltin, Freie Universität Berlin

Prof. 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 “.



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 spannen.

Convenite.de ermöglicht Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen die Kooperation mit internationalen Partnern und Einrichtungen in Wissenschaft und Forschung. In dieser Zusammenarbeit liegen enorme innovative Impulse: Chancen zum Aufbau tragfähiger internationaler Kooperationen und zur Entwicklung gewinnbringender und zukunftsfähiger Unternehmensvorhaben.

Innovation und unternehmerischer Erfolg stehen in einem engen Zusammenhang. Faltin betont, wie kaum ein anderer Ökonom, die Kraft und den Erfolg einer sich auf innovativen Geschäftsideen gründenden Unternehmensstrategie. Zum Start des Kooperationsportals *Convenite.de* haben wir dieses Interview mit Prof. Faltin geführt.

Convenite.de: *Herr Faltin, Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation. Haben wir genug Kreativität?*

Faltin: In seinem Theaterstück *Le bourgeois gentilhomme* erzählt der Dichter Molière von einem Mann, der fragt, was Prosa sei, und zu seinem Erstaunen vernimmt, dass er sie schon sein Leben lang spricht. Das Gleiche gilt für Kreativität, von der die Hälfte der Menschheit glaubt, es handle sich um eine geheimnisvolle Eigenschaft, die die andere Hälfte besitze.

Dabei lassen viele Untersuchungen darauf schließen, dass jeder Mensch in der Lage ist, seine Kreativität nutzbar zu machen.

Convenite.de: *Sie haben den diesjährigen Gründerpreis für die Umsetzung eines innovativen Unternehmenskonzepts erhalten, das innerhalb einer kurzen Zeit zu einem erstaunlichen Erfolg geführt hat. Was ist die Idee des Konzepts und was sind seine wichtigsten Voraussetzungen und Prinzipien?*

Faltin: Die Teekampagne ist in der Überzeugung gegründet worden, dass hochwertiger Tee in Deutschland wesentlich preiswerter angeboten werden kann als im konventionellen Teehandel üblich.

Im Kern geht es um eine radikale Vereinfachung, um Wege und Material intelligent einzusparen. Nicht Fracht oder Versicherung machen den Großteil der Kosten aus, sondern der Zwischenhandel und die bei Tee gängigen Kleinpackungen.

Heute ist die Teekampagne das größte Teeversandhaus der Bundesrepublik und der weltweit führende Importeur von Darjeeling-Tee. Das Unternehmen beschäftigt 20 Mitarbeiter und hat mehr als 200.000 Kunden.

Convenite.de: *Was gehört zu den wesentlichen Prinzipien?*

Faltin: Erstens, Die Beschränkung auf nur eine einzige Sorte Tee. Das hat den Vorteil, dass die Einkaufsmengen so groß werden, dass kein Zwischenhandel notwendig wird.



Zweitens, die Großpackungen: Die Teekampagne verkauft nur in Großpackungen. Der Käufer selbst soll Vorrat halten und muss die Lagerhaltung des Händlers nicht teuer bezahlen.

Drittens: Das Schutzsiegel für 100% reinen Darjeeling und ein mehrstufiges Kontrollsystem IN Zusammenarbeit mit den Produzenten vor Ort garantieren die hohe Qualität des Tees.

Viertens: Bei der Teekampagne kann man den Inhalt jeder Teepackung über alle Stationen bis zum Ursprung zurückverfolgen.



Und Fünftens: Aus unternehmerischer Verantwortung finanzieren wir seit 1992 ein eigenes umfangreiches Wiederaufforstungsprojekt in Darjeeling. Organisatorisch wird es vor Ort vom WWF India betreut.

Convenite.de: *In Ihrem Buch "Kopf schlägt Kapital" beschreiben Sie die wesentlichen Voraussetzungen einer erfolgreichen Unternehmensgründung, sie gelten sicher auch für die erfolgreiche Etablierung von neuen Geschäftszweigen in bereits bestehenden Unternehmen. Was sind die wesentlichen Voraussetzungen erfolgreicher Geschäftsbereiche und Gründungen?*

Faltin: In einem ersten Schritt geht es darum, eine Idee zu haben und an ihr zu arbeiten, bis ein überzeugendes Konzept entsteht. Der zweite Schritt besteht darin, vorhandene, professionelle Komponenten und Partner zu finden, mit denen man das Ideenkunstwerk praktisch organisatorisch zum Leben erweckt. Probleme sind ein wunderbarer Aufhänger. Dafür ein simples Beispiel: Während sich die meisten Menschen ärgern, wenn es zu regnen anfängt, sagt der Entrepreneur: Jetzt ist der beste Zeitpunkt, um Regenschirme zu verkaufen. Als die Berliner Mauer fiel, gab es die sogenannten Mauerspechte. Sie versuchten, sich Andenken aus dem Beton zu schlagen. Die meisten Hämmer taugten dafür nur wenig. Was braucht man wirklich? Meißel. Meißel zu verkaufen wurde zum Bombengeschäft.

Oder nehmen Sie das Beispiel der Wasserhyazinthe: Sie ist eine Pflanze, die in tropischen Ländern in Flüssen und Seen wuchert, sich rasch vermehrt und die Gewässer verstopft und damit viel Schaden anrichtet. Für Einheimische wie für Touristen ist die Wasserhyazinthe ein alltäglicher Anblick. Ein Material, das frei verfügbar ist. Man findet den Rohstoff einfach vor, muss nicht säen, düngen, Zäune bauen, sondern braucht nur zu ernten. Und tut damit etwas Nützliches. Darüber, wie man Wasserhyazinthen nutzbringend verwenden könnte, ist – sogar von der UNO unterstützt – viel nachgedacht worden. Die Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet, ohne praktisches Resultat, füllen ein dickes Buch.

Irgendwann fängt eine Designerin an – beeindruckt vom seidenen Glanz, den die Pflanzenstängel annehmen, wenn man sie durch eine Mangel dreht –, das Material zu verarbeiten.

Kunstvoll in ein Gerüst aus Rattan geflochten, lassen sich aus den getrockneten Stängeln Sessel herstellen. Sie sind zudem sehr schön und haltbar. Für Designer eine interessante Variante zu anderen Materialien. Was bedeutet das für einen Ökonomen? Nicht viel, wenn er sich an den konventionellen Fragen seines Fachs orientiert: Liegt ein Wachstumsmarkt vor? Nein. Liegt eine Marktnische vor, in der man sich mit wenig Konkurrenz einrichten kann? Eher nicht.

Das ist der Punkt, der den Unterschied des Entrepreneurs zum herkömmlichen Ökonomen ausmacht: Er erkennt in etwas Vorhandenem ein Potenzial, obwohl die ökonomischen Erkennungsmuster nicht passen. Wasserhyazinthen? Kein



Potenzial. Oft untersucht, ohne Ergebnis. Ein Sessel? Der Möbelmarkt ist gesättigt.

Eher durch Zufall wurde ich auf den Sessel aufmerksam. Das schöne Stück stand im Studio der thailändischen Designerin Khun Tük. Jedes einzelne Teil für sich, die Wasserhyazinthe oder der Sessel, hat nichts Erfolgversprechendes. Beide Teile zusammen gesehen sind eine Provokation: Unkraut wird zu einem Rohstoff von unerschöpflichem Potenzial.

Die Idee von den Wasserhyazinthen, in dieser Weise dargestellt, könnte den Eindruck erwecken, die Probleme lösten sich quasi wie von selbst. Dieser Eindruck wäre falsch. Vom ersten Einfall über Recherchen und Experimente bis zur ausgereiften Idee vergingen Jahre. Vom ersten Prototyp bis zum Start des Verkaufs in Deutschland waren es noch einmal drei. Mittlerweile ist in Thailand eine kleine Industrie daraus entstanden

Convenite.de: *Mit dieser Schilderung geben Sie ein Beispiel, wie mit Erfahrungen, Techniken und Kompetenzen aus einer anderen Region der Welt Potentiale erschlossen werden können...*

Faltin: Frans Johansson, Autor und Entrepreneur, argumentiert, dass entscheidende Denkanstöße und Innovationen aus dem Zusammentreffen von Ideen aus unterschiedlichen Kulturen und Disziplinen entstehen. *Diversity drives innovation*. In einem solchen Ideenraum (idea space) käme es zu einer Initialzündung von außergewöhnlichen Sichtweisen und Entwicklungen.

Der Autor nennt dies den „Medici-Effekt“ in Anlehnung an die Zeit der berühmten Bankiersdynastie der italienischen Renaissance.

Die Medicis förderten und finanzierten schöpferisches Arbeiten in seiner ganzen Breite. Dank dieses Klimas trafen in Florenz Bildhauer, Wissenschaftler, Dichter, Philosophen, Maler, Finanziere und Architekten aufeinander. Sie lernten voneinander und überwandern die Grenzen ihrer Disziplinen und Kulturen. Sie schafften damit eine Welt neuer Ideen, die uns heute als Renaissance bekannt ist.

Aber wir müssen gar nicht in das Florenz des 15. und 16. Jahrhunderts gehen. Auch unsere eigene Epoche enthält Elemente in dieser Richtung. Kulturell-kreative Kompetenz spielt immer häufiger eine Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg

Convenite.de: *Welches sind die wichtigsten Faktoren für die Entwicklung einer Idee?*

Faltin: Es ist wichtig, eine Idee zu haben und sie leidenschaftlich zu verfolgen. Genauer hinsehen, die Motivationslagen analysieren. Versuchen, herauszufinden, wie wir eine Win-win-Situation schaffen können. Ich möchte ein paar Punkte zusammenfassen, die entscheidende Haltungen und Kriterien markieren.



Zuerst: Lassen Sie Informationen und Abläufe zu, die bisher unbekannt waren oder unerwartet sind und möglicherweise die eigenen Vorgehensweisen infrage stellen. Wir nennen es „Welcoming difference“ –

Zweitens „Inviting multiple perspectives“: Ermutigen Sie dazu, divergierende Sichtweisen und unorthodoxen Interpretationen von Sachverhalten zu äußern und ihnen nachzugehen.

Drittens ist es von besonderer Bedeutung, das Ausmaß und die Geschwindigkeit von Veränderung so zu moderieren, dass die gewünschten Prozesse nicht in negative Entwicklungen umschlagen. Wir nennen es „Controlling the intensity of turbulence“ –

Und nicht zuletzt: Schaffen Sie die Voraussetzungen, dass die Beteiligten mit Veränderungen umgehen und sie mitgestalten können, also „Developing receptivity“ .

Convenite.de Viele werden Ihnen sagen, dass es wichtiger ist im internationalen Wettbewerb die Produktionsleistung effektiver zu gestalten.

Faltin: Effizienz ist ein umfassendes Prinzip. Sie umfasst weit mehr, als nur die betriebliche Rationalisierung. Kreativität ist gefragt, neue Produkte und Verfahren können sinnvoll sein – manchmal sind Paradigmenwechsel erforderlich, um große Produktivitätsfortschritte zu erreichen.

Jeder versucht, seine Aufgaben so wenig aufwendig wie nur möglich zu erledigen. Auch Adam Smith, ein Moralphilosoph, war sich nicht zu schade, sich mit dem Problem der Effizienz zu beschäftigen. Er erkannte die Bedeutung der Arbeitsteilung und des Marktes als Voraussetzung für mehr Wohlstand.

Adam Smith legte damit die Grundlagen der modernen Wirtschaftstheorie.

Ich will Ihnen einen Witz erzählen, der sehr viel aussagt über ein bestimmtes Verständnis von Effizienz. Ein Mitarbeiter von McKinsey klopft nach seinem Tod an die Himmelstür. Petrus öffnet: „Einer von McKinsey kommt mir hier nicht rein“, sagt Petrus kategorisch. „Wieso rein?“, sagt der Mann von McKinsey. „Hier müssen 5 000 raus.“

Wenn von Effizienz gesprochen wird, denkt man schnell an Entlassungen. Zu Recht: Die Statistiken zeigen, dass bereits seit Anfang der 80er-Jahre die Zahl der Arbeitsplätze in Großbetrieben kontinuierlich abnimmt. Dagegen entstehen bei Unternehmensgründungen und in kleinen und mittleren Betrieben neue Arbeitsplätze.

Was ich damit sagen will: Die Beschäftigung mit Effizienz ist nicht ein Privileg der Betriebswirtschaftslehre, sondern ein Grundprinzip menschlichen Gestaltungswillens.

„Etwas unternehmen“ hat im Deutschen einen durchaus guten Klang. Es verheißt Initiative, etwas über den Alltag hinaus tun, man erhofft etwas Spannendes, Bereicherndes.



Der Begriff „Unternehmen“ ist schon nicht mehr ganz so positiv besetzt. Bei „Unternehmer“ schließlich werden schnell auch Bilder wach, die, oft beschrieben, die Person tendenziell negativ beleuchten. „Unternehmertum“ gar weckt Bilder von älteren Herren im grauen Anzug, mit nur noch wenig positiven Assoziationen. Nein, werden Sie sagen, Unternehmer und Unternehmertum sind doch Leitfiguren unserer Wirtschaftspolitik.

Gerade im kontinentaleuropäischen Raum hängen aber dem Unternehmerischen negative Konnotationen an, die man mit politischer Pragmatik angesichts hoher Arbeitslosenzahlen allein nicht so leicht verändern wird.

Mein Gehalt als Professor, vom Staat bezahlt, gilt als anständig verdient. Dass die Teekampagne Gewinne machte und aktiv am Marktgeschehen teilnimmt, ist dagegen verdächtig. Als die kleine Firma im feuchten Keller des wirtschaftspädagogischen Instituts, für den wir eine hohe Miete bezahlten, zum ersten Mal Überschüsse erwirtschaftete und wir dies voller Stolz auch erzählten, kündigte uns die Fachbereichsverwaltung über Nacht die Räume. Es war, als hätte man im Keller des Instituts einen Bordellbetrieb entdeckt.

Innovative Unternehmen sind der Motor moderner Ökonomien. Mit ihnen kommen neue Technologien, neue Ideen und Konzepte auf den Markt; sie erhalten den Wettbewerb und führen zu Produktivitätsfortschritten, darüber sind sich die Wirtschaftsexperten einig.

In dem Maße, wie wir mit der ganzen Welt konkurrieren, müssen wir uns auch der globalen Betrachtung und Herausforderung stellen. Viele Länder bieten heute das, woraus auch das westdeutsche Wirtschaftswunder einst resultierte: im Weltmaßstab niedrige Löhne, eine unterbewertete Währung und moderne Industrieanlagen.

Es muss uns schon etwas Neues einfallen, wollen wir den Verwerfungen, die die Globalisierung bei uns verursacht, sinnvoll begegnen wollen.

Ideen und Konzepte erhalten eine weitaus größere Bedeutung als früher. Doch mit dieser Erkenntnis müssen sich auch unsere Einstellungen ändern: Warum machen wir uns so wenig Gedanken darüber, welche nützlichen Dinge und Dienstleistungen die Menschen in Zukunft in unserem Land und in der Welt benötigen?

In Deutschland geraten mittlerweile viele lohnintensive Wirtschaftsbereiche in existenz-gefährdendes Fahrwasser. Der Unterschied der Lohnkosten von eins zu sieben zu Osteuropa und eins zu 20 zu Indien und China ist nicht einfach wegzustecken.

Die höhere Arbeitsproduktivität bei uns wird auf Dauer den Unterschied in den Lohnkosten nicht ausgleichen. Im Gegenteil. Wenn die neuen und modernen Fabriken in den Schwellenländern entstehen, führt das zu einem sprunghaften Anstieg der Arbeitsproduktivität dort. Auch die Infrastruktur holt in Riesensprüngen auf. Was sich am Horizont abzeichnet, ist: Wissen und Infrastruktur der Ersten Welt werden zu Preisen der Dritten Welt angeboten. Haben wir darauf eine Antwort?



Convenite.de Wenn Innovation und die Effizienz in einem ganzheitlichen Sinne eine so hohe Bedeutung haben, dann kommt es auch auf die entsprechende Unternehmenskultur und auf die Unternehmerfigur an?

Faltn: Joseph Schumpeter, österreichischer Ökonom, der an Universitäten wie Oxford, Cambridge und Harvard lehrte, war der Erste, der die Unternehmerfigur als entscheidendes Element wirtschaftlicher Dynamik herausgearbeitet hat. Natürlich gab es schon vorher Unternehmer, aber die Wirtschaftswissenschaften sahen es als Fortschritt an, von der Person mit ihren Unwägbarkeiten unabhängig zu sein.

Sie sahen in der Wissenschaft den Versuch, allgemeingültige Vorgaben zu erarbeiten, die von der Individualität der beteiligten Personen abstrahiert. Wo Gewinnmaximierung allein die Maxime ist – sei es als grundlegendes Motiv, oder weil der Markt es erzwingt –, komme man auch mit betriebswirtschaftlichen Optimierungen aus, unabhängig von der Person, die sie anwende. Wozu sich dann mit der Person beschäftigen?

Heute wird Schumpeter wiederentdeckt. Weil sich gezeigt hat, dass Unternehmer aus Fleisch und Blut nicht über einen Kamm zu scheren sind. Viele der bahnbrechenden Ideen entstehen nicht in Großorganisationen, sondern in den Köpfen von Querdenkern und Unangepassten