

Ohne starke Nerven geht es nicht

- der erfolgreiche Weg
vom Angestellten zum Unternehmer -



VORWORT

Um es gleich vorneweg zu sagen, dann ist es raus:

»Gute Ideen allein reichen nicht. Nicht Ideen, sondern die kommerzielle Durchsetzung einer Idee, das ist eine Innovation.«

Diese Definition ist nicht von mir, sondern von einem, der nicht im ökonomischen Mainstream verhaftet war und sich sehr früh mit Innovation und Unternehmertum beschäftigt hat: Joseph Schumpeter.

Eine gute Idee führt nicht zwingend zu einem guten Geschäft und eine gute Idee ist deswegen auch per se keine Innovation. Wenn wir alles, was irgendwie ein bisschen anders erscheint, als Neuheit und als Innovation feiern, dann brauchen wir uns nicht wundern, dass viele Investoren sich zurückhalten und dass wir in Europa bei den derzeitigen Technologiewellen nicht vorne mitspielen, sondern sogar hinterherhinken. Wie gesagt, nicht jedes einigermaßen gut gelungene Technologieprojekt ist das Bombengeschäft der Zukunft.

Ich freue mich über jedes spannende Geschäft, das nicht nur aus einer »pffiffigen« Idee und einem hohen, weil gesellschaftlich relevanten, aber etwas diffusen Anwendungspotenzial besteht, sondern außerdem ausbalanciert ist; das nicht zu ehrgeizig dimensioniert ist, aber auch nicht zu konservativ, und damit sehr wahrscheinlich ein kommerzieller Erfolg wird.

Investoren reizt der Gedanke an ein gutes Geschäft ebenso wie eine »spannende«, geniale Idee. Ansonsten würden sie auf Bewährtes setzen und sich an der Börse oder im Immobilienmarkt engagieren.

Auch wenn viele angehende Unternehmer und Gründer, Menschen also mit Ideen und Expertise, wissen, wie sie einen *Elevator Pitch* anbringen, was das *Valley of Death* ist und wie ein guter *Businessplan* aussieht, gelingt es ihnen oft nicht, in klaren und einfachen Worten zu vermitteln: Wie soll das Geschäft konkret funktionieren? Dieses Zitat trifft es auf den Punkt: »Existenzgründer ohne unternehmerische Fähigkeit in den Markt zu locken, bedeutet letztlich, ihnen eine Eintrittskarte für das Drama *schöpferische Zerstörung* zu geben, bis hin zur möglichen persönlichen Insolvenz.« Es stammt von Jochen Röpke, einem der Pioniere in der ökonomischen Forschung zum Unternehmertum, mit Bezug auf Joseph Schumpeter.

Ich bin Philipp dankbar, dass er gleich zu Anfang dieses Buches Klarheit in einige fundamentale Begriffe oder Kategorien bringt. Was ist eine Idee, was ist ein Produkt und was ist ein Geschäft? Das mag zunächst banal klingen, aber wenn diese drei Begriffe nicht verstanden sind, dann strandet man mit hoher Wahrscheinlichkeit im *Valley of Death* oder, wie Philipp schreibt: »Die Faktor-14-Regel schlägt zu.« Er schreibt dies aufgrund seiner eigenen Erfahrungen als Unternehmer und Investor, aber auch als Ökonom.

Sind die Begriffe und Kategorien allen Beteiligten bewusst, sinkt die Wahrscheinlichkeit zu stranden dramatisch. Das bedeutet: Unser Investitionsrisiko ist deutlich niedriger, und das wiederum steigert die Bereitschaft, sich auch finanziell zu engagieren. Denn wie heißt es so schön? Das erste Bedürfnis des Unternehmers ist das Kreditbedürfnis.

Neben der Darlegung der Geschäftsidee, was meist noch recht einfach ist, ist eine gute Einschätzung der benötigten Ressourcen und ihrer Einsatzdauer wichtig. Ressourcen sind nicht nur Geld, sondern insbesondere Mit-

arbeiter, gegebenenfalls auch Maschinen, Werkzeuge, Räume oder IT-Infrastrukturen bis hin zur betriebswirtschaftlich notwendigen Infrastruktur wie Rechnungswesen, Buchhaltung und Liquiditätsmanagement. Da ein Aufstarten, ein Start-up, eines Geschäfts in jedem Fall sehr dynamisch, das heißt mit vielen Veränderungen in kurzer Zeit, abläuft, ist es zudem wichtig zu wissen, in welcher Phase sich das Unternehmen befindet. Mittlerweile ist die klassische Orientierung am Produktlebenszyklus glücklicherweise passé und genauere Ansätze sind bekannt, wie zum Beispiel der *Technology Adaption Life Cycle*. Nichtsdestotrotz wird meiner Einsicht nach oft die eigene Lage falsch eingeschätzt. Oft denkt man, man wäre weiter, als man wirklich ist. Auch hier bin ich Philipp dankbar, denn er macht es mir leichter, in unseren Invests auf diesen Zustand hinzuweisen. Ich lege meinen Unternehmern einfach dieses Buch vor.

Ein Wort noch:

Philipps Ansatz, die unternehmerischen Fähigkeiten von hoffentlich vielen Lesern und Menschen mit Ideen in den Mittelpunkt dieses Buches zu stellen, ist nicht nur essenziell für ein gutes und gelungenes Investment, sondern – das gefällt mir fast noch besser – für gutes und gelungenes Leben. Denn er zeigt, wie man sich über ganz konkrete Stufen selbst zu dem macht, was man sein und gestalten möchte. Die zentrale Aussage dieses Buches »Entrepreneurs are not born, they are made by themselves!« kann ich nur unterschreiben. Nicht nur die Geschäftsidee muss sich weiterentwickeln, sondern auch der Ideengeber und angehende Unternehmer. Dafür sind aber weder wir Investoren noch die Kunden oder die Lieferanten oder die Mitarbeiter zuständig, das muss der Unternehmer selbst vollbringen.

Diese Fähigkeit ist die wahre unternehmerische Fähigkeit und dafür braucht es ein gutes Nervengerüst.

Bernd Voshaar

Vorsitzender des Aufsichtsrates der Neuenhauser Unternehmensgruppe

EINLEITUNG

Drei Wege der Erkenntnis – mit wem besprechen Sie sich?

Ein altes chinesisches Sprichwort – es könnte auch ein indianisches oder indisches oder schweizerisches sein – besagt, dass es drei Wege der Erkenntnis gibt. Erstens den Weg des Nachdenkens, zweitens den Weg der Imitation und drittens den Weg der Erfahrung. Der erste Weg ist der edelste, der zweite der bequemste und der dritte der bitterste.

Wenn Sie in der Forschung oder Entwicklung tätig sind oder aus einem anderen Grund mit dem Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches betraut sind und denken: »Ich habe da eine echt gute Idee, das müssten wir machen!«, und Sie zudem Experte in Ihrem Fachgebiet sind, dann ist dieses Buch für Sie, um nicht allzu oft auf dem dritten Weg zu wandeln. Denn hier geht es um Ihre (unternehmerischen) Fähigkeiten. Sie bekommen einen Leitfaden zur Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten. Dieser richtet sich an Wissensträger und andere Experten mit Erfahrung und Expertise, die eine Geschäftsidee erkennen und planen, diese umzusetzen, aber nicht gleich BWL studieren oder einen MBA machen wollen. Nehmen Sie es selbst in die Hand. Machen Sie aus Ihrer Expertise ein Geschäft, das auch wirklich Geld einbringt. Prüfen und entwickeln Sie die Fähigkeiten für Ihr Unternehmen und Ihr Geschäft!

Wir alle brauchen Sie. Unternehmer sind die Zukunft, wir brauchen mehr Unternehmer! Am Start wird Ihnen das jeder zurufen, das motiviert*. Sobald es aber eng wird – und das wird es –, sind Sie allein.

Als ich ins Unternehmerlager wechselte, hat mir meine Mutter damals die schlichte Frage gestellt: »Mit wem besprichst du dich?« Als ich dann meine Freunde und deren Berufe im Kopf durchging, merkte ich: Da ist kein Unternehmer dabei. Juristen, Anwälte, Steuerberater, Ärzte, Manager, Architekten, oft Berater, die unter anderem mit Unternehmern zu tun haben, aber kein Unternehmer in einer ähnlichen Situation. Denn, das habe ich schnell gemerkt, Unternehmer ist nicht gleich Unternehmer und Innovation ist nicht gleich Innovation.

Gute Berater sind sicherlich viel wert, oft auch gute und kluge Gesprächspartner und Sie werden deren professionelle Expertise zweifelsohne häufig benötigen, aber sie haben gänzlich andere Erfahrungswelten und zudem auch ein gewisses professionelles Interesse an Beratung. Mir hat es sehr geholfen, zu erfahren, dass meine Fragestellungen auch andere Unternehmer nachts wach halten. Getreu nach dem Motto des FC Liverpool: »You'll never walk alone.«

Auf der Suche nach Gesprächspartnern mit ähnlichen Erfahrungswelten bin ich Mitglied in einem Kreis von zwölf Unternehmern geworden. Beim ersten Treffen ging es schon gleich ans Eingemachte. Der damalige Gastgeber – wir haben uns immer bei einem Mitglied im Unternehmen getroffen – war gerade dabei, sich von seinem Gründungspartner zu trennen. Nicht nur die juristische Abwicklung, sondern vor allem die emotionale Bewertung machten dieses Treffen zu einem eindrucksvollen Erlebnis. Eine Ehescheidung scheint da einfacher vonstattenzugehen – all die Enttäuschungen auf der einen Seite und das schwierige Auseinanderdividieren der Unternehmensaktivitäten, denn der ehemalige Partner wollte in der-

* Auch mich als Unternehmer und als Autor dieses Buches.

selben Branche weitermachen, auf der andere Seite. Auf diesem Niveau ging es weiter. Unsere Themen waren: Wie geht man mit High Performern um? Ist es Verrat und Ausnutzen meines guten Willens, wenn die Mitarbeiter einen Betriebsrat gründen wollen? Was tun, wenn die Banken die Lust beziehungsweise das Vertrauen verlieren? Was tun, wenn die Vertrauensperson beziehungsweise ein zentraler Leistungsträger das Unternehmen verlässt? Was, wenn etwas in der Familie passiert?

Sie merken, Ihr Wechsel in das Unternehmerlager wird Sie als gesamten Menschen und Ihre ganze Persönlichkeit fordern. Aber nicht nur Sie, sondern auch Ihr direktes Umfeld. Diese Frage meiner Mutter war und ist fundamental. Wenn Sie wissen, mit wem Sie sich austauschen können, und auch wirklich diese für Sie so wertvollen Gespräche führen, ist schon sehr viel gewonnen.

In diesem Buch geht es um Ihr Unternehmen und Ihre Fähigkeiten für dieses, Ihr Unternehmen! Ihr Vorhaben, Unternehmer zu sein, wird in erster Linie ein emotionaler Ritt. Es hat vieles mit Leistungssport gemeinsam, aber es ist kein Sport und kein sportlicher Wettkampf. Es gibt keine Silbermedaillen, es ist immer Wettkampf und es geht immer um alles, ein immerwährendes Endspiel ...

Ein Unternehmen zu führen ist weder Krieg noch eine militärische Operation, obwohl man sich auf diesem Feld durchaus Anregungen holen kann (Sun Tzu, Mark Aurel und deren Nachfolger). Bei militärischen Operationen geht es in der Regel darum, dem Gegner Schaden zuzufügen oder zu verhindern, dass einem selbst Schaden zugefügt wird – so die diplomatisch ausgedrückte Definition von militärischen Operationen. Nein, Unternehmen geht es um das Geschäft. Das heißt, sie schaffen etwas. Das ist genau das Gegenteil von militärischen Operationen. Ein Geschäft aufzubauen ist deswegen so wichtig, weil es anders als eine

Goodwill-Aktion darauf basiert, dass der Kunde wirklich überzeugt ist von dem, was das Unternehmen liefert, und bereit ist, dafür etwas von Wert herzugeben. Das ist der Sinn eines Geschäfts und deswegen sind Geschäfte nachhaltiger als beispielsweise eine politische Entscheidung oder eine gute Tat. Wird die politische Entscheidung aufgehoben, ändert man sein Verhalten. Das beste Beispiel hierfür sind Steuern. Eine gute Tat wird gerne empfangen, aber man ist nicht verpflichtet, sie zu erwidern, denn dann wäre es ja ein Geschäft.

Ein erfolgreiches Geschäft hingegen, seien es nun Brötchen oder ein anderes Gut, erfüllt ein Bedürfnis und deshalb kaufen die Leute das Produkt. Zum Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse und/oder ein MBA (Master of Business Administration) hilfreich, sie reichen aber bei Weitem nicht aus.

Wenn mich Gründer fragen, was ich für die allerwichtigste Eigenschaft eines Unternehmers halte – lautet meine Antwort nicht Risikobereitschaft, nicht Eigeninitiative, nicht Leadership, sondern: die Fähigkeit, starken Druck auszuhalten oder ein stabiles Nervengerüst zu besitzen – daher der Titel dieses Buches.

Wiederum andere meinen, wie der Ökonom Edward Lezear, es sei wichtig, Erfahrungen in verschiedenen Positionen gemacht zu haben und dennoch jung (genug) zu sein: »*A broader skill set leads to entrepreneurship*«, also die Fähigkeit, Skills, Fähigkeiten, zu erwerben.

Ein schlauer Kopf hat mal gesagt: *Entrepreneurs are very good learners*. Das bedeutet aber zunächst vor allem, mit Nichtwissen umgehen zu können. Wenn Sie so wollen, ist der Schlüssel zum Erfolg, mit Nichtwissen umgehen zu können, es zu ertragen, dass alle um einen herum genau wissen beziehungsweise meinen zu wissen, was zu tun sei. Auch hier brauchen Sie ein starkes Nervenkostüm, denn Sie müssen darauf vertrauen, die Fähigkeit zu haben, alle erforderlichen Skills zu erwerben. Wenn Sie zudem Freude daran haben, diese Fähigkeiten zu nutzen, dann befinden

Sie sich in der Gestalterrolle, Ihrer Rolle. Diese Fähigkeiten umfassen nicht nur die Persönlichkeitsentwicklung, sondern auch das Aneignen von Fachwissen und anderen Skills wie neue Sprachen oder Ähnliches. Kurz: Ein stabiles Nervenkostüm ist die Grundlage Ihres Selbstvertrauens, die relevanten Fähigkeiten zu erwerben, die Sie benötigen, um Ihr Unternehmen zu gestalten.

Dieses Buch folgt dem Ansatz: *Entrepreneurs are not born, they are made – by themselves*. Jochen Röpke nennt dies in seinem wegweisenden, aber zugegebenermaßen auch sehr anspruchsvollen Buch *Autopoesis* die Fähigkeit, sich aus sich selbst heraus zu entwickeln. Ähnliches hat dies Jens Corssen mit seinem Ansatz »Der Selbstentwickler« operativ vorgemacht. Beide Autoren sind eine große Inspiration für mich. Und das wiederum bedeutet auch Lernen über sich selbst, die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Kurzum, es geht darum, unter Druck mit einem stabilen Nervenkostüm mit Nichtwissen umzugehen und gleichzeitig die eigene Unternehmensvorstellung in die Tat umsetzen. Dabei hört der Unternehmer nie auf, zu lernen. Oder noch prägnanter: Erkennen und Machen, das ist Unternehmertum und dafür braucht es ein stabiles Nervenkostüm und gute Gesprächspartner, aber keine Berater. Denn – wie Joseph Schumpeter schrieb – die Überwindung der sich aus der Durchsetzung der Erkenntnis oder Idee ergebenden Schwierigkeiten ist die funktionale Leistung des (innovativen) Unternehmers.

Was ich Ihnen unbedingt mit auf den Weg geben möchte: Die meisten Ihrer alten Freunde werden vielleicht Ihr künftiges Leben nicht mehr nachvollziehen können oder wollen. Manche werden Sie nicht verstehen und wenden sich von Ihnen ab. Gerade wenn es richtig schwierig wird. Die meisten Menschen haben ein sehr diffuses Bild davon, was ein Unternehmer ist. Es hilft zu wissen, dass es bei Unternehmern grob drei verschiedene Erlebniswelten gibt. Dieses Phänomen ist kaum jemandem bekannt. Das macht die Kommunikation mit Außenstehenden mühsam, insbeson-

dere für Innovatoren, die mit sogenannten klassischen Unternehmern beziehungsweise deren Dienstleistern wie Steuerberatern, Rechtsanwälten, Bankern et cetera zu tun haben. Seien Sie daher nicht enttäuscht, wenn alte Weggefährten Sie zunächst nicht verstehen. Auf keinen Fall dürfen Sie die jeweiligen Erlebniswelten miteinander vergleichen. Am Anfang, in der Gründungsphase, wird man Sie hochleben lassen. Sobald Sie erste, wenn auch kleine Erfolge vorweisen können, wird man Sie – gerade nach der Gründungsphase – nicht mehr lieben. Vielmehr wird man im Gegenteil versuchen, Sie zu behindern, wo es nur geht, da Sie stören. Nehmen Sie das als Ansporn: Jetzt sind Sie auf dem richtigen Weg.

Auch ich gehöre zu den Zwergen, die auf den Schultern von Riesen stehen und von der guten Aussicht berichten. Viele der Gedanken, die ich hier vorstelle, kommen zum größten Teil aus vier Quellen. Von Jochen Röpke und seinem sensationellen und sehr anspruchsvollen Buch *Der lernende Unternehmer*. Aus Simon Parkers grundlegendem Werk *The Economics of Entrepreneurship*. Von Geoffrey Moore und seinem sehr praktikablen Vorgehenskonzept des Technologiemarketings. Sowie natürlich von Joseph Schumpeters viel zitierten und hoffentlich auch gelesenen Klassiker *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*.

1. DER AUSLÖSER: GESCHÄFTSIDEEN FINDEN UND ERKENNEN

»Das könnte etwas sein ...« – diesen Zustand oder besser diese Ahnung brauche ich Ihnen nicht weiter beschreiben. Das kennen Sie nur zu gut, ansonsten hielten Sie dieses Buch nicht in den Händen.

Vermutlich sind Sie nicht der typische »klassische« Unternehmer, der bereits eine bestehende Firma führt und nach neuen Anwendungsmöglichkeiten seiner Produkte sucht, sondern eher jemand, der eine Idee, eine »Opportunity«, eine Chance sieht und daraus ein Geschäft machen will.

In der Regel sind solche Menschen in ihrem Wissensgebiet sehr erfahren. Sie werden von anderen sogar als sogenannte »Wissensträger« bezeichnet. Sie sind oft dort anzutreffen, wo Wissen entsteht, in einer Institution, in einer Universität oder in einem Unternehmen. Sie arbeiten als Forscherin in höherer Position oder als Projektleiter oder als sogenannter Intrapreneur und haben viel Erfahrung und Expertise in Ihrem Gebiet. Das kann man sehr einfach feststellen, denn man fragt Sie gerne sowohl intern als auch extern als Referent zu Ihren Themen an. Halten Sie viele Vorträge, dann sind Sie sicherlich ein solcher Wissensträger oder Experte.

Hier schon ein kleiner Hinweis. Falls Sie noch nicht solche Referate oder Vorträge halten, dann sollten Sie es bald tun. Erstens, um Ihren Expertenstatus auf beziehungsweise auszubauen, und zweitens, um zu testen, ob Ihre Exper-

tise markttauglich ist, das heißt tatsächlich nachgefragt wird. Wenn der Chef zu den Mitarbeitern spricht, hören diese nicht immer freiwillig zu. Wenn hingegen Leute gern Ihre Vorträge besuchen, Sie sogar dazu einladen, dann ist das mit Sicherheit eine freiwillige Angelegenheit und Sie bekommen einen ersten Eindruck davon, dass Ihre Expertise durchaus gefragt sein könnte.

Deswegen ist es zwingend, mit dem Erkennen von Geschäftsideen einzusteigen, mit dem Aufspüren von Gelegenheiten oder Möglichkeiten – dem *Opportunity Seeking*. Viele behaupten, dass gerade dieses Aufspüren das Unternehmertum erst ausmacht. Überhaupt erst einmal Möglichkeiten für ein Geschäft zu erahnen, geschweige denn, es überhaupt zu sehen. Das ist der entscheidende Moment (nicht der wichtigste Moment, der kommt noch ...), *the precious moment*, der zarte Keim Ihres Unternehmertums. Diesen Moment will ich mit Ihnen noch ein bisschen auskosten und nicht so darüber hinweghuschen. Denn das ist es, was innovatives Unternehmertum ausmacht und weswegen wir alle Sie als Unternehmer benötigen.

Ich will Ihnen jetzt keine Liste von Leuten nennen, die Dinge gesehen haben, die ihre Kollegen, ihre Peers, Zeitgenossen, Nachbarn und all die anderen, die gerade zugegen waren, eben nicht gesehen haben, nur ein aktuelles Beispiel: Die BioNTech-Gründer Özlem Türeci und Ihr Ehemann Uğur Şahin sowie ihr Mentor Christoph Huber. Es gibt einen schönen Podcast dazu, wie Uğur Şahin entdeckt hat, wie die mRNA-Technologie, die eigentlich in der Krebsbekämpfung eingesetzt werden sollte, auch für die Entwicklung eines Impfstoffes gegen Covid-19 genutzt werden kann. Die mRNA-Technologie war vielen Forschern bekannt und viele arbeiten auch in diesem Bereich. Aber keiner hat die Möglichkeiten gesehen und genau das ist es, womit Unternehmertum beginnt. Deswegen ist dieser Moment so wertvoll. Jetzt werden Sie sicherlich einwenden, das Aufspüren allein reiche nicht, es muss dann ja noch ein Impfstoff entwickelt werden und dafür benötigt es entsprechende Ressourcen. Das stimmt. Erkennen allein reicht nicht, man muss es sich auch zutrauen und machen, dazu mehr ab Kapitel 2.

Zurück zu Ihnen und Ihrer Geschäftsidee. Oft entsteht diese, mehr als Ahnung, nach einem guten Vortrag bei den anschließenden Fragen oder im Nachgespräch. Sie spüren das Interesse Ihrer Zuhörer, ohne dass diese Ihnen sagen können, was sie genau wollen oder wo ihnen der Schuh drückt. Folgen mehrere solcher Momente, kristallisiert sich bei Ihnen im Kopf so langsam eine Idee heraus. Allerdings nehmen Sie die Hinweise, die Ihnen gegeben werden, kritisch auf. Hier ist der Spruch, den Henry Ford angeblich formuliert hatte, gut angebracht: »Wenn ich auf meine Kunden gehört hätte, hätte ich ihnen schnellere Pferde gegeben.« Das ist allein Ihre Idee und das Formulieren oder Aussprechen dieser Idee ist Ihr erster Anker, nautisch gesprochen, oder Ihr erster Sicherungshaken, alpinistisch gesprochen. Das ist der eigentliche konkrete Startpunkt. Noch sind Sie kein Unternehmer, aber Sie könnten einer werden.

Da Sie vermutlich über Ihre Idee bereits des Öfteren nachgedacht haben, erwarten Sie vermutlich jetzt von mir einen Aufruf, Ihren *Elevator Pitch* zu formulieren. Ein *Elevator Pitch* ist die sehr kompakte Beschreibung dessen, was Sie vorhaben. Sie haben nur die Fahrzeit eines Aufzugs (Elevator) zwischen ein bis zwei Stockwerken, in der man Ihnen Aufmerksamkeit schenkt – man beachte die Formulierung »schenken«. Da ich viel mit der Fraunhofer-Gesellschaft zu tun habe, habe ich schon viele solcher Pitches gehört, aber selten einen, der klar darlegte, was das Geschäft, was das Produkt ist und wie das Ganze funktioniert – meist habe ich nur etwas über die dahinterstehende Technologie erfahren, über die Features und Produkteigenschaften, aber nicht darüber, welche Bedürfnisse es befriedigen soll.

Doch bevor wir mit diesem wichtigen Baustein beginnen, sind ein paar Klarstellungen hilfreich. Diese bilden sozusagen das Fundament Ihres Vorhabens, denn wir Außenstehenden müssen Ihre Geschäftsidee schließlich verstehen. Handelt es sich eher um eine Technologie oder ein Produkt oder ein Geschäft – oder ist das alles irgendwie dasselbe?

Wenn wir uns fragen, was eine Unternehmensidee ausmacht, sollten wir auch fragen, was ist eigentlich ein Unternehmer, was zeichnet diesen aus? Ich hatte diese Frage bereits in der Einleitung anklingen lassen, als ich davon sprach, dass es bei Unternehmern drei verschiedene Erlebniswelten gibt, was jedoch kaum jemand weiß.

Fangen mit der Unternehmensidee und den drei für uns grundlegenden Begriffen an: Technologie, Produkt und Geschäft. Keine Angst, das müssen Sie nicht auswendig lernen und repetieren, sondern nur verstehen, und deswegen beschränke ich mich jeweils auf einige Kernsätze.

Was ist eine Technologie?

Eine Technologie ist die Nutzung von naturwissenschaftlichen Erkenntnissen und ermöglicht, dass Dinge, in welcher Form auch immer, geschehen oder entstehen können. Technologien fußen auf den Naturgesetzen, meistens aus der Chemie oder der Physik. Im IT-Bereich können neben der Physik für die Elektrik und Elektronik auch noch die Logik und weitere Mathematik dazukommen. Eine Technologie kann aber auch Sprache, Linguistik, Kommunikation, der ja ihrerseits wiederum die Neurowissenschaft und damit wieder Chemie und Physik zugrunde liegen, sein. Sogar Ästhetik kann die Grundlage einer Technologie sein. Oft entsteht eine Technologie gerade in Verbindung oder Kombination, wie in der IT oder in der Architektur oder beim Buchdruck gut zu erkennen ist.

In meinem konkreten Fall haben wir eine Technologie zur Vorbehandlung von Kunststoffoberflächen entwickelt, deren Grundlage die Plasmaphysik und Oberflächenchemie ist. Wir können sehr genau zeigen, wie das Plasma durch eine Hochspannung entsteht und welche chemischen Reaktionen es auf der Oberfläche der Polymere auslöst, ähnlich einem Bunsenbrenner.

Aber anders als der Bunsenbrenner, der schon ein Produkt ist, sind wir noch dabei, aus dieser Technologie ein Produkt zu generieren.

Technologie ist in diesen Tagen das große Thema. Zu Recht, denn die Möglichkeiten, die inzwischen jeder Einzelne von uns hat – und ich meine damit nicht nur das Internet und das Smartphone, sondern die Mobilität, die Kommunikation und insbesondere die Gesundheit und unsere lange Lebenszeit –, das alles ist durch Technologien möglich geworden. Die aktuell wichtigste Technologie ist daher die mRNA-Technologie. Ohne diese hätten die Impfstoffe nicht in dieser Geschwindigkeit entwickelt und produziert werden können. Auch der Verteilung liegen bekannte Technologien zugrunde, wie beispielsweise Leichtmetalle für die Flugzeuge, Verbrennungsmotoren für Lastkraftwagen, Elektrizität für Züge, Stahlverarbeitung wie Schweißen für den Schiffsbau.

Technologie macht Dinge möglich und verändert damit auch Bestehendes. Das derzeitige Buzzword heißt *Disruption*. Gemeint ist damit, dass vorhandene Wertschöpfungsketten und/oder Zugänge aufgebrochen werden. Paradebeispiel sind die Streamingdienste. Früher kaufte beziehungsweise lieh man sich Videokassetten oder DVDs oder kaufte CDs, heute hat man einen Zugang über seinen Computer und zahlt in welcher Form auch immer für die Nutzung der Inhalte, sei es ein Film oder ein Musikstück. Das Resultat: Videotheken gibt es nicht mehr und Plattenläden ähneln mehr Antiquariaten. Auch wenn Disruption zurzeit sehr hip ist, sind wirklich disruptive Technologien äußerst selten. Deswegen können wir diese auch relativ schnell zusammen auflisten. In der Regel weisen die allermeisten Technologien eine gewisse Kontinuität auf, sind also nicht disruptiv. Sie verbessern eine bestimmte Eigenschaft eines Produktes merklich oder erweitern das Produkt um eine neue Eigenschaft. Beim Auto zum Beispiel wäre hier der Spritverbrauch und damit die Reichweite in der ersten Kategorie zu nennen und der elektrische Fensterheber in der zweiten. Auch unsere Plasmatechnologie ist zunächst eher eine kontinuierliche als eine disruptive. (Allerdings

gibt es Anzeichen, dass dadurch bestehende Strukturen verändert werden könnten. Mal schauen, was die Zukunft so bringt.)

Zusammenfassend und für unsere Fragestellung ist es relevant zu wissen, dass Technologien immer bestimmte Effekte erzeugen, und mit diesen Effekten kann man etwas anstellen. Wenn Sie eine Ahnung haben, was das sein könnte, sind Sie genau an dem Punkt, den wir oben beschrieben haben.

Was ist ein Produkt?

Das lernt man als Betriebswirtschaftsstudent in der ersten Vorlesung. So wichtig ist dieser Zusammenhang. Leider hat man es am Ende des Studiums meist wieder vergessen. Es ist erinnert an den ersten Satz der Bibel: Am Anfang war das Kundenbedürfnis. Zwar habe ich gerade oben geschrieben, dass Sie diese Sätze nicht auswendig lernen müssen, aber Ausnahmen bestätigen die Regel. Diesen Satz sollten Sie wirklich verinnerlichen und bei all Ihren künftigen Beurteilungen und Entscheidungen beherzigen: »Ein Produkt ist ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung.« Damit ist fast alles gesagt. Das Produkt ist kein Selbstzweck, auch wenn die Entwicklung, die Herstellung, der Vertrieb sowie der Aufbau und Erhalt der dazugehörigen Infrastruktur Sie zu fast 100 Prozent Ihrer täglichen Arbeit auf Trab hält. Es ist nur ein Mittel, damit ein Bedürfnis befriedigt wird, und zwar ein Bedürfnis Ihrer Kunden. Es kann beispielsweise die Lösung eines großen Problems sein. In diesem Bereich sind meistens die Ärzte, aber auch Anwälte unterwegs. Es kann auch etwas sein, das rar ist und viel Freude bereitet, wie Fernreisen oder Skiurlaub. Oder etwas, das Sie in Ihrem Alltag unbedingt benötigen, wie Rohstoffe oder Werkzeuge oder Autos. Oft ist es eine Kombination. Gute Beispiele hierfür sind Firmenfahrzeuge oder Businessclass-Tickets. Der Kunde muss der Befrie-