Management

Das Slow-Grow-Prinzip

Lieber langsam wachsen als schnell untergehen

Bearbeitet von
Svenja Hofert

1. Auflage 2011 2011. Buch. 280 S. Hardcover
ISBN 978 3 86936 236 6
Format (B x L): 15,6 x 23 cm
Gewicht: 400 g

Wirtschaft > Management > Unternehmensgründung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Svenja Hofert

DAS slow grow PRINZIP

Für **Existenzgründer** und **Selbstständige**

Lieber **langsam wachsen** als schnell untergehen

GABAL

Wachsen wie ein Schmetterling

Der Schmetterling befreit sich langsam aus seiner Puppe. Es wirkt wie ein harter Kampf. Ich bin versucht, ihm dabei zu helfen. Könnte es nicht schneller gehen? Doch wenn ich dem Schmetterling helfe, stirbt er. Er braucht den Prozess des langsamen Wachstums und Sich-Befreiens aus seiner Hülle.

Die meisten Selbstständigen brauchen Zeit, um sich und ihre Idee zu entwickeln. Von außen betrachtet sieht vieles so einfach aus, denkt man; es ließe sich doch manches beschleunigen. Als Beraterin war ich manches Mal versucht, meine Kunden zu schütteln, um sie sofort auf den rechten ökonomischen, marketingstrategischen und persönlichen Weg zu bringen. Von außen betrachtet schien alles oft logisch und einfach. Aber von innen nicht: Die Erfahrungen waren noch nicht gemacht, die Persönlichkeit war noch nicht reif, die Zeit nicht da, der logische Weg nicht immer der richtige. Hinzu kommt: Nicht jeder hat das gleiche Energielevel und Tempo. Und nicht jeder kann gleich mit Siebenmeilenstiefeln Richtung Erfolg rennen. Die allermeisten Menschen brauchen Schuhe, die passen, und gehen erst einmal überschaubare Schritte. Die meisten wollen »gesund« gründen.

Wer seine Existenz *nicht* mit 5 Millionen Euro Startkapital, drei Partnern und 100 Mitarbeitern startet, der Normalgründer also, entwickelt sich und seine Geschäftsidee langsam und schrittweise. Genau das Gleiche gilt für Wachstumsvorhaben: Wenn Sie aus einem Gemischtwarenladen ein Fachgeschäft machen möchten, werden Sie selten das eine zu- und das andere neu aufmachen. Sie werden Ihr Geschäft vielmehr langsam »on the fly« verändern. Der Prozess ist ganz genau der gleiche wie bei der Gründung – und er

muss zu Ihnen und Ihren Möglichkeiten und individuellen Rahmen passen, damit er erfolgreich verläuft.

Die meisten Unternehmer- und Managementbücher der heutigen Zeit sprechen einen seltenen Gründungs- und Selbstständigentyp an, einen, der alles sofort kann, Risiken mit einem Lächeln schultert und von heute auf morgen 200 Mitarbeiter führen kann. Sie lassen das Tempo, die Persönlichkeit und die Zufriedenheit des Einzelnen außer Acht und stellen volkswirtschaftliche Interessen darüber. »Wir brauchen mehr Gründer«, das sage ich auch. Knapp unter 11 Prozent beträgt die Quote seit Jahren. Deutschland liegt in Sachen Gründungsaktivität auf Platz 37 von 42 in der Europäischen Union. Ganz besonders wenige Frauen trauen sich bei uns in die Selbstständigkeit, nur 38 Prozent der Gründer sind weiblich.[1] Eindeutig schade!

Doch dass es so wenige Gründer sind, liegt auch an dem Bild vom Unternehmer, das uns vermittelt wird und das Berater unkritisch weitergeben. Veraltete »Erfolgs«-Regeln werden als unumstößliche Wahrheiten gelehrt und dienen doch nur der Abschreckung. Wer traut sich denn in eine Gründung, wenn er glaubt, keine Unternehmerpersönlichkeit zu sein? Wer wagt sich ins Abenteuer Selbstständigkeit, wenn er sich dem Druck eines *Think Big!* aussetzt oder den Zahlen eines Businessplans unterwerfen soll?

Mit dem Fokus auf einem langsamen und nachhaltigen Wachstum ließen sich wesentlich mehr Gründer gewinnen. Die Angst zu scheitern wäre weniger groß. Und so schließt sich der Kreis zur volkswirtschaftlichen Relevanz. Denn erstens tragen auch kleine Unternehmen und Freiberufler zu unserer Wirtschaftsleistung bei. 99,7 Prozent der Unternehmen sind klein oder mittlerer Größe! Und zweitens wird so auch ein größerer Teil der langsam wachsenden Gründer den nächsten Schritt gehen – er ist dann nicht mehr so groß.

Eine neue Herangehensweise an das Thema »Gründung und Wachstum«, die ein individuelles Tempo zulässt, würde mehr Menschen dazu ermutigen, die eigenen Träume und Ideen zu verwirklichen. Dafür müssen wir uns vom alten Denken verabschieden und auch das persönliche Wachstum mit einbeziehen, ohne das Postulat einer ständigen Gewinnoptimierung.

Wer gründet, tut dies weit überwiegend mit überschaubarem Risiko. Dieser Trend ist seit Jahren ungebrochen. Doch Kleingründer, obschon in der absoluten Mehrzahl, haben keine Lobby. Die wachsende Schar der Freiberufler und kleinen gewerblichen Selbstständigen mit bis zu zehn Mitarbeitern wird von den Experten ignoriert. Die Managementliteratur fordert unisono eine Form des wachstumsorientierten Unternehmertums, das Exotenstatus hat, weil es so selten ist.

Gründer- und Unternehmertests postulieren Eigenschaften, die Unternehmer haben sollten – sich aber auf diesen Exoten-Unternehmertyp und nicht auf die Masse der kleinen Selbstständigen beziehen. Auch die meisten unternehmerischen Regeln, die Bücher und Berater zitieren, legen ein Bild mit Seltenheitswert zugrunde.

Das hält Menschen davon ab zu gründen, die sich nicht als »geborene« Entrepreneure sehen. Ich habe insofern auch eine Mission: Mut zu machen und sich nicht von vermeintlichen Regeln abschrecken zu lassen.

»Glauben Sie, ich kann das schaffen?« Oft werde ich in der Beratung gefragt, ob Selbstständigkeit passen könnte. Ich rate heute fast jedem zum Gründen, der eine zu seiner Persönlichkeit passende Idee hat oder danach sucht – und sich selbst und seiner Idee Zeit geben möchte. Für mich ist die Bereitschaft zu langsamem Wachstum die einzige Voraussetzung dafür, erfolgreich zu sein.

Die 9 Slow-Grow-Regeln setzen daher auf das Einhergehen von Persönlichkeits- und Unternehmensentwicklung. Im Fehlen des-

selben liegt aus meiner Sicht für Unternehmer der zentrale Stolperstein, der Grund fürs Scheitern oder zu frühe Aufgeben von Vorhaben, ja Lebensträumen: Es werden, nicht selten staatlich subventioniert in Existenzgründungskursen, Regeln und Vorgehensweisen gelehrt, die ineffektiv, veraltet oder nur für einen kleinen Teil der angehenden Unternehmer passend sind.

Warum diese Regeln für die Mehrzahl der Gründer jedoch nicht gelten und welche Maßnahmen diese ersetzen, beschreibt dieses Buch mit vielen Beispielen aus der Praxis.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Ihre
Svenja Hofert

TEIL I

1. Slow-Grow-Regel

FALSCH: **Sie müssen eine Unternehmerpersönlichkeit sein!**

RICHTIG: **Die Art der Selbstständigkeit muss zu Ihnen passen.**

Ist das nicht seltsam? Professoren und hochbezahlte Vortragsredner bestimmen das gängige Bild vom Unternehmer. Schluss damit! In die Tonne mit Gründer- und Unternehmertests! Sie müssen weder 60 Stunden pro Woche arbeiten noch BWL studieren oder Führung lernen. Die 1. Slow-Grow-Regel lautet: Machen Sie einfach, was zu Ihnen passt – und legen Sie damit die Basis für ein gesundes, persönliches Wachstum.

Möchten Sie, dass Ihr Unternehmen ganz groß wird? Haben Sie Lust, ungleich mehr als jeder Angestellte zu schuften? Ist es Ihr Antrieb, ganz auf Innovation und Risiko zu setzen? Nein? Dann denken Sie so wie fast alle meine Kunden. Und es geht Ihnen auch wie den allermeisten Kunden meiner Beraterkollegen. Könnte es sein, dass Sie schlicht so denken wie die Mehrzahl der Menschen, die in Deutschland selbstständig sind oder sein möchten?

Dass Sie so sind, wie Sie sind, ist volkswirtschaftlich aus Sicht von Experten betrachtet leider weniger gut, denn so werden Sie es nie schaffen, ein Unternehmen wie Amazon oder Ebay zu gründen. Sie entsprechen damit dem Feindbild von Gründungsexperten, etwa den Lehrenden an Universitäten, die selbst auch nie Amazon oder Ebay gründen würden, sondern lieber ein Professorengehalt beziehen.

Diese Gründungsexperten orientieren sich bei ihrer Definition des Unternehmers an dem Ökonomen Joseph Schumpeter. Nach Schumpeter müssten Sie, wenn Sie gründen oder bereits selbstständig sind, eine Person sein, die bereit und fähig ist, neue Ideen oder Erfindungen in erfolgreiche Innovationen umzusetzen. Peter Drucker definierte die Risikobereitschaft hinzu: Ein echter Unternehmer soll neben viel Zeit auch noch viel Geld investieren. Dazu soll ein echter Unternehmer auch wachsen wollen. Und zwar schnell – *Slow Growing* ist in diesem Sinn nicht unternehmerisch. Lebensziel eines echten Unternehmers sei die Übergabe an einen Nachfolger.

Doch die persönlichen und unternehmerischen Ziele der meisten Gründer sind ganz andere: Selbstverwirklichung, sein eigener Chef sein, bessere Verdienstmöglichkeiten, Spaß im Job. Die meisten Gründer passen also ebenso wie langjährige Selbstständige nicht einmal entfernt in das Schumpeter'sche Raster.

Stichwort Innovation: 2010 machten die wirklich innovativen Gründungen laut KfW-Gründungsmonitor nur etwa 2 Prozent aus. Die meisten Gründungsideen sind unspektakulär: Dienstleistungen wie Design oder Pflegedienst etwa. Das sieht auch die KfW so: »Eine Sichtung der Projektbeschreibungen lässt Zweifel daran aufkommen, dass es sich bei den als neu bezeichneten Geschäftsideen tatsächlich um Innovationen im Schumpeter'schen Sinn handelt.«[1]

Stichwort Größe: 99,7 Prozent aller Unternehmen sind klein oder mittelgroß, gehören also zu den sogenannten KMU, die nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM) nicht mehr als 500 Mitarbeiter haben. Davon sind wiederum die allermeisten Firmen klein (gemäß IFM bis zehn Mitarbeiter) – bis hin zum Einzelkämpfer. Wie hoch der Anteil der Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern ist, bleibt allerdings unklar, denn gezählt hat diese bisher offenbar niemand. Eigentlich seltsam! An den Universitäten lernen Studenten anhand der Fallstudien von Großunternehmen.[2] Kaum jemand interessiert sich anscheinend für die kleinen, jedenfalls findet sich allenfalls eine Handvoll Schriften,

die explizit kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern untersuchen.

Stichwort Wachstum: Es ist zwar unbekannt, wie viele Unternehmen jemals die Grenze vom kleinen zum mittleren Unternehmen überschreiten. Doch aufgrund meiner Beobachtungen bin ich mir ziemlich sicher: Es ist ein verschwindend kleiner Teil. Wer ein kleines Unternehmen gründet, will nur selten, dass es irgendwann richtig groß wird.

Stichwort Risikobereitschaft: 76 Prozent aller Gründer brauchen weniger als 25 000 Euro, benötigen also maximal Mikrokredite.

Zwar gründen 54 Prozent im Nebenberuf[3], gibt es 55,2 Prozent Einzelkämpfer unter den Vollzeit-Selbstständigen[4], haben rund 40 Prozent kleine Betriebe oder Praxen nur einen oder eine Handvoll Mitarbeiter und planen nur 1,7 Prozent aller Neugründer zukünftig mehr als zehn Mitarbeiter zu beschäftigen.[5] Doch die Mehrzahl der Autoren schreibt ihre Wirtschafts- oder Managementsachbücher nur für diese 1,7 Prozent.

Viel Geld für Vorträge

Warum wird so viel Wind um eine so kleine Gruppe wie die der Schumpeter'schen Unternehmen gemacht – aber so wenig um eine viel größere? Natürlich geht es um die volkswirtschaftliche Bedeutung. Es geht darum, dass die Wachstumsstrategien eines Steuerberatungsbüros weniger spannend zu sein scheinen als die von Google – und die unternehmerischen Bewegungen des Steuerbüros volkswirtschaftlich kaum Relevanz haben. Die Vorlesungen an den Unis blieben vermutlich leer, wenn statt Fallstudien von Coca-Cola solche der Heinz Müller Spedition bearbeitet würden. Gerade bei Autoren und Rednern geht es aber auch um Geld. Ich habe eine freche These: Da nur Konzerne und größere Unterneh-

men viel Geld für Vorträge zahlen, zum Beispiel 4000 Euro für einen mittelmäßig bekannten Sprecher und 11 500 Euro für einen Mittelstandspropheten wie Guido Westerwelle[6], lohnt es sich anscheinend nicht, sich mit kleineren Unternehmen – also den Ks unter den KMU – zu beschäftigen.

Ein Topf, verschiedene Zutaten

Trotzdem wird nicht unterschieden: Unternehmer sind danach alle, die ihr eigener Arbeitgeber sind.

Ob sie nun Freiberufler, Handelsvertreter oder mit einem riesigen Mitarbeiterstamm ausgestattet sind – das Bürgerliche Gesetzbuch kennt keine Unterscheidung: »Unternehmer ist eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt.«[7]

Genau hier liegt die Ursache für die Fehlinterpretation der Unternehmerpersönlichkeit begründet. Mit dem Begriff des Unternehmers werden ganz verschiedene Existenz- und Erwerbsformen in einen großen Topf geworfen und auf eine Essenz reduziert, die in diesem Topf ein einigermaßen einsames Dasein führt: der Schumpeter-Unternehmer. In diesem Topf schmoren folglich ganz unterschiedliche Existenzen, doch eine dominiert den Geschmack – die des Selbstständigen.

Der Selbstständige ist ein Mensch ohne Arbeitgeber. Er muss nicht freiberuflich tätig sein, und er kann Mitarbeiter haben, meist aber nur wenige – bis zehn, selten mehr. Sein wesentliches Kennzeichen ist die inhaltliche Arbeit, das heißt er ist von ganz anderen Dingen motiviert als der Schumpeter-Unternehmer, den wir ab sofort »Entrepreneur« nennen, um ihn eindeutig abzugrenzen. Mit selbstständig meine ich also primär jene, die inhaltlich arbeiten.

D'accord? Und weil ein Selbstständiger anders motiviert wird als ein Entrepreneur, braucht er auch nicht dessen Persönlichkeitsprofil.

Neue Selbstständige

Es gibt immer mehr Selbstständige, doch zählt die amtliche Statistik nur ihren kleineren Teil, die rund eine Million Freiberufler. Während der Anteil gewerblicher Gründungen in den letzten Jahren, ja, Jahrzehnten weitgehend stabil blieb, wächst diese Gruppe, die überwiegend Dienstleistungen für Unternehmen erbringt. Das können Programmierungen sein oder Beratungen auf Expertenniveau, auch Vorträge oder kreative Arbeiten. Dass die Zahl dieser Selbstständigen ständig ansteigt, hat vor allem mit gesellschaftlichen Veränderungen zu tun: Die neue Wissensgesellschaft steigert das Unabhängigkeitsbedürfnis, den Wunsch nach Flexibilität und inhaltlich spannenden Chancen und Anforderungen. Sehr viele der neuen Selbstständigen sind »Denkarbeiter«, Menschen, deren Wissen, ob informationstechnisch, steuerfachlich, kreativ oder therapeutisch, Basis ihrer Arbeit ist.

Unabhängigkeitsgründer

Die gesellschaftlichen Veränderungen fördern einen Gründertypus, der in früheren Generationen so nicht vorkam: den Unabhängigkeitsgründer. Dieser Typ ist ein Selbstständiger und zumindest in seinen ersten Jahren auf eigene Rechnung kein Entrepreneur. Er gehört nicht zu denjenigen, die auf Risiko gehen und ihre Kraft aus dem Aufbau eines Unternehmens ziehen. Dieser Typ will einfach nur »sein Ding machen« und kann dabei angestellt sein oder eben nicht, Hauptsache er hat seinen Gestaltungsfreiraum. Das Internet hat mit Themen wie Social Networking oder Suchmaschinenopti-

mierung beispielsweise neue Möglichkeiten geschaffen, unabhängige Existenzen aufzubauen, die vor allem eins ermöglichen: das Leben nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten – mit einem deutlichen Schuss mehr Eigenverantwortlichkeit als in Anstellung. Wenn das Finanzielle dann noch stimmt, ist das wunderbar – aber für Unabhängigkeitsgründer eher ein *Nice to have*.

In der Statistik vermischen sich solche Dienstleistungsideen aber meist zusammen mit Hausmeisterjobs und Reinigungsservices zu einem Einheitsbrei. Für die Statistiker sind Dienstleister alle Unternehmen, die keine Waren produzieren. Und obwohl Dienstleistungsbetriebe 80,4 Prozent aller Gründungen ausmachen[8], wird dieser Bereich nur in personen- und haushaltsnahe sowie unternehmensbezogene Dienstleistungen differenziert. Gemeint ist damit, dass die einen Dienstleister Privatkunden und die anderen Unternehmenskunden haben. Volkswirtschaftlich gesehen gilt der Dienstleistungsbereich übrigens als tertiärer Sektor.

Der tertiäre Sektor

Das muss ich kurz erklären: Der Dienstleistungssektor – oder tertiärer Sektor genannt – wird unterschieden vom primären Sektor (das sind die Rohstoffe, über die wir in Deutschland, Österreich und der Schweiz kaum verfügen) und vom sekundären Sektor, der die gesamte industrielle Produktion umfasst. Der tertiäre Sektor ist mit Abstand der größte, aber eben auch der problematischste, denn hier verfallen die Preise und Honorare. Das hat zum Beispiel mit der Globalisierung und dem Outsourcing, vor allem aber mit der Technisierung unserer Gesellschaft zu tun. Einfache Dienstleistungen von der Buchhaltung bis zur Kundenberatung lassen sich somit sehr preisgünstig anbieten – wer hier tätig ist, leidet unter dem Preisdruck –, die Telefonhotline ist die wohl prägnanteste Entwicklung. Fallende oder doch zumindest stagnierende Gehälter, Löhne und Honorare sind seit Jahren die Folge. Kein lukratives

Gründungsrevier, es sei denn, Sie finden eine Nische – etwa die Geschäftsprozessberatung. Damit hätten Sie es aber auch schon in den quartären Sektor geschafft, zu den Kopf-Dienstleistungen. Dort, wo es sich gut verdienen lässt – und wo sich das Gros der neuen Unabhängigkeitsgründer zu Hause fühlt.

Ein Wachstumsziel nach dem Slow-Grow-Prinzip ist es deshalb, sich in den vierten Sektor zu entwickeln, wenn Sie nicht bereits dort angesiedelt sind. Dazu mehr im Kapitel zur Gründungsidee.

Der quartäre Sektor

Der quartäre Sektor, also der Markt dieser neuen Kopf-Dienstleistungen, hat sich so schnell entwickelt, dass die Statistiker keine neuen Kategorien schaffen konnten und die KfW den Anteil dieser Gründungen an den 82 Prozent auch mangels passender Rubrik gar nicht erst ermittelt. Dort, wo Selbstständige im quartären Sektor mithilfe ihres Wissens agieren, gibt es die oft beschworenen Probleme nicht, herrscht eine prekariatsfreie Zone. Dabei sind die Grenzen fließend: Programmierung etwa kann eine einfache Dienstleistung sein, Entwicklung eine sehr komplexe.

Ein großer, aber zahlenmäßig nie erfasster Anteil der Selbstständigen ist also im quartären Sektor tätig. Diese wiederum sind meiner Erfahrung nach überwiegend Unabhängigkeitsmotivierte, das heißt sie machen sich selbstständig, weil sie autonom und flexibel arbeiten wollen, und somit brauchen sie die angeblichen Unternehmereigenschaften gar nicht.

Sie vertreten eine von vier verschiedenen Existenzformen in unserer modernen Arbeitswelt, die alle unterschiedliche Eigenschaften fordern und schon in sich sehr facettenreich sind:

Existenzform	Aufgaben	Hauptmotivation	Haupt-Einschränkung
Angestellten-Typen			
Fachkraft	Inhaltlich tätig sein mit Chef	Sicherheit, Geld verdienen	Muss sich anpassen
Manager	Organisierend und (in Grenzen) gestaltend tätig sein mit Chef	Karriere machen, Geld verdienen	Kann nicht frei entscheiden
Unternehmer-Typen			
Selbstständiger	Inhaltlich tätig sein ohne Chef	Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Autonomie	Braucht seine eigene Arbeitskraft, verdient mit sich selbst / dem eigenen Wissen Geld
Entrepreneur	Gestaltend tätig sein ohne Chef	Unabhängigkeit, etwas für die Nachwelt schaffen	Ohne eine wirklich gute und einzigartige Geschäftsidee nicht erfolgreich (anders als der Selbstständige)

Diese Bereiche sind klar abgegrenzt? Nein! Es ist keinesfalls so, dass eine Fachkraft nicht Selbstständiger oder ein Selbstständiger nicht Entrepreneur werden könnte. Alles ist möglich, durchlässig und letztendlich nur eine Frage des Wollens, der persönlichen Reife und des richtigen Zeitpunkts. So starten einige Selbstständige mit einer eher allgemeinen Idee und einer inhaltlichen Orientierung, um später aus der Erfahrung heraus eine eigene Geschäftsidee zu entwickeln und vielleicht irgendwann Entrepreneur zu werden. Den umgekehrten Weg gibt es ebenso: Ein Entrepreneur möchte wieder Selbstständiger werden. Diese Unterscheidung ist von zentraler Bedeutung, um eine Gründung erfolgreich zu gestalten, und bisher hat sich noch niemand damit wirklich beschäftigt! Ein Selbstständiger muss ganz anders gründen als ein Entrepreneur, doch beiden werden dieselben Konzepte »verkauft«! Zum Beispiel dieselben Konzepte für die angeblich notwendige Unternehmerpersönlichkeit.

Das Prinzip »Abschreckung« wirkt!

Es ist bei all den Vorurteilen und Mythen kein Wunder, dass sich so wenige Menschen selbstständig machen. Viel zu wenige sind es in Deutschland, bemängelt auch das Institut für Arbeitsmarktforschung (IAB). Die Europäische Kommission will ebenfalls die Gründungsquote erhöhen und nebenbei erreichen, dass auch mehr Geringqualifizierte gründen – ist ein eigenes Unternehmen doch oftmals gerade für viele Randgruppen die einzige Chance, über einen Prekariatslohn hinauszukommen.

Umso erstaunlicher ist es, dass Gründungsinteressierte überall abgeschreckt werden. In Seminaren, Broschüren und Büchern suggeriert man ihnen, dass für alle Selbstständigen (die lustig mit den Entrepreneuren in einen Topf geworfen werden) das Gleiche gelte: Man brauche eine Unternehmerpersönlichkeit. Was genau eine solche Unternehmerpersönlichkeit sei, wird dabei an fragwürdigen Eckpunkten festgemacht, zum Beispiel an der Bereitschaft, viel zu arbeiten.

Der 60-Stunden-Mythos

»Sind Sie bereit, zumindest in den ersten Jahren 60 und mehr Stunden pro Woche zu arbeiten?«, fragt der Test *Sind Sie eine Unternehmerpersönlichkeit* vom Bundesministerium für Wirtschaft.[9] Der 60-Stunden-Mythos zieht sich quer durch die Gründungsliteratur. Er findet sich auch in der Broschüre *Gründungszuschuss* der Bundesagentur für Arbeit, in der die Agentur Gründungsinteressierte darauf hinweist, dass mindestens in der Startphase so viel gearbeitet werden müsse.

Ich sehe das bei vielen »meiner« Gründer nicht. Natürlich gibt es Phasen, die sehr arbeitsintensiv sind. Diese liegen bei Kopf-Dienstleistungsgründungen aber meist in der »Hamsterradphase«

nach drei bis vier Jahren, die ich in Kapitel 9 dieses Buches noch beschreiben werde. Firmenübernahmen oder Franchisegründungen mögen erhöhten Zeiteinsatz gerade am Anfang fordern. Doch Franchising ist ein winzig kleiner Bereich, über dessen Anteil am gesamten Gründungsgeschehen es keine verlässlichen Zahlen gibt.

Die Mehrzahl der Selbstständigen kann ihren Zeiteinsatz selbst steuern – gerade für Unabhängigkeitsgründer ist die Möglichkeit, dies zu tun, zudem ein ganz wichtiges Kriterium. Der Autor Timothy Ferris skizziert im Buch *Die 4-Stunden-Woche* Strategien diesseits der 60 Stunden. 4-Stunden-Wochen mögen übertrieben sein, aber 60-Stunden-Wochen als genereller Maßstab sind es nicht minder. Vor allem, wenn man die effektive Zeit rechnet, also die, in der die Neu-Unternehmer nicht mit schlechtem Gewissen vorm PC sitzen, weil sie … zum Beispiel von den 60 Stunden gelesen haben. Denn die Parkinson'sche Regel gilt auch für viele Selbstständige: Arbeit dehnt sich in der zur Verfügung stehenden Zeit aus. Das heißt auch: Sie richten sich bei der Arbeit am Maßstab der anderen aus, nicht am Maßstab der Effizienz.

Unternehmergeheimnis

Neulich war ich mit einem mir bekannten Personalberater unterwegs. Ich fragte ihn, wie viele Stunden er arbeitete. »So um die 30, ich will ja noch was vom Leben haben«, sagte er. »Aber meinen Kunden sage ich das natürlich nicht. Wenn ich privat was erledigen will, schiebe ich geschäftliche Termine vor.«

So etwas höre ich sehr oft. Eine Menge Neu- und Alt-Unternehmer plagt das schlechte Gewissen, weil sie gar nicht so viel arbeiten. Gerade unter den Gründern gibt es einige, die stundenlang vorm Computer sitzen und ineffizient durch die Gegend surfen, weil sie denken, sie müssten mehr arbeiten. Ein guter Tag ist ein Zehn-Stunden-Tag, so wurde es ihnen eingebläut. Das habe ich früher

auch gedacht, jetzt nicht mehr. Auch ich saß anfangs manchmal einfach nur ein paar Stunden länger vorm Computer, um dann mit besserem Gewissen Feierabend machen zu können. Verrückt! War doch die freie Zeiteinteilung und Flexibilität einer der wesentlichen Treiber für meine Selbstständigkeit. Um das Ganze auf eine Faktenbasis zu stellen: Die durchschnittliche Arbeitszeit von Selbstständigen lag 2004 bei 46 Stunden.[10] Das sind also auch keine 60.

Viele Menschen machen sich nur deshalb selbstständig, weil sie weniger und flexibler arbeiten wollen als Angestellte. Aber: Sie werden relativ wenige finden, die das öffentlich bekennen. 60 Stunden gehören zu einem Business-Knigge, der von Leuten gemacht wird, die 60-Stunden-Wochen selbst gar nicht kennen. Professoren und Doktoranden zum Beispiel, die wissenschaftliche Arbeiten über Gründerpersönlichkeiten schreiben und Tests erstellen, die Fragen wie die obige enthalten. Oder bei der Bundesagentur für Arbeit beschäftigte Redakteure mit 37,5-Stunden-Woche, die einen 60-Stunden-Mythos in Broschüren postulieren, weil sie ihn so der Literatur entnommen haben!

Irrsinnige Gründer-Tests

Schauen wir uns den Test, der immerhin von einem Ministerium veröffentlich wird, mal näher an.[11] Gibt es noch mehr komische Fragen? Gibt es! Viele Fragen in den Tests schießen an der Realität oder zumindest an einem Teil der ziemlich facettenreichen Unternehmerrealität vorbei. Frage Nummer 11 im oben genannten Test des Bundesministeriums für Wirtschaft etwa: »Konnten Sie in Ihrem Berufsleben schon Führungserfahrungen sammeln, das heißt, hatten Sie die Arbeit von Mitarbeiter/innen zu organisieren und zu kontrollieren?« Viele der neuen Gründer, die sich auf der Basis ihres Wissens selbstständig machen oder eine Dienstleistung anbieten, haben keine Führungserfahrung. Das macht sie nicht zu schlechteren Existenzgründern, zumal ohnehin nur wenige

Gründer planen, künftig Mitarbeiter zu beschäftigen. Pro Vollerwerbsgründung entstanden 2009 laut KfW 1,69 Stellen.[12]

Alles lässt sich lernen

Doch selbst wenn es einen kleinen Stamm an Mitarbeitern gibt: Die entsprechenden Kompetenzen lassen sich auch ohne Führungserfahrung lernen – ebenso wie kaufmännische, die in Frage 12 thematisiert werden. »Besitzen Sie eine gut fundierte kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung und / oder entsprechend zu bewertende Erfahrungen?« Ich habe Menschen mit BWL-Hintergrund erlebt, die mit ihrer Gründung gescheitert sind, und noch viel mehr, die ohne jegliches kaufmännisches Wissen gestartet sind und bestens zurechtkamen. Hinzu kommt, dass es viele Ideen gibt, die gar kein betriebswirtschaftliches Wissen erfordern, sondern zum Beispiel Können in einem bestimmten Bereich. BWL-Know-how dagegen lässt sich einkaufen wie eine Speisezutat. Einige haben das auch bereits erkannt: Der ehemalige XING-Gründer Lars Hinrichs etwa fördert mit seiner Venture Capital Gesellschaft Hawk fwd zum Beispiel nur Menschen, die selbst programmieren können. Kaufmännisches Know-how ist ihm egal.

Die Selbstständigkeit muss einfach passen

Auch andere Fragen sehe ich als ideal dazu geeignet an, gerade jene Gründer abzuschrecken, die ohnehin daran zweifeln, ob sie in der Selbstständigkeit ihr Glück finden könnten, weil sie sich selbst nicht als Unternehmerpersönlichkeit sehen. Die siebte Frage im BMWi-Test ist solch eine. Sie lautet: »Waren Sie in den letzten drei Jahren durchweg körperlich fit und leistungsfähig?« Sicher sollten Sie sich gut überlegen, welche Idee zu Ihnen passt, wenn Sie das nicht sind. Mir sind aber Gründer begegnet, für die eine

schwere Krankheit, körperlich oder psychisch, erst der Anlass war, sich selbstständig zu machen. Burnout ist ein sehr häufiger Grund für den beruflichen Cut und die Entscheidung, das Angestelltendasein hinter sich zu lassen. Ja, es gibt sogar chronisch kranke Selbstständige, die als Unternehmer die Krankheit sehr viel besser in ihr Leben integrieren können als in einer angestellten Tätigkeit. So begegnete mir eine an Multipler Sklerose erkrankte Unternehmerin, die ihre Selbstständigkeit zeitlich und inhaltlich prima auf ihre Krankheit einstellen konnte.

Wie viele Gründer mögen sich von solchen Fragen abschrecken lassen? Ich denke: viel zu viele. So bietet eine Existenzgründung beispielsweise Schwerbehinderten erstens Arbeit und zweitens eine Chance, mehr zu erreichen als ein Angestellter.

Was mir sonst noch aufstößt: Die Sache mit der Branchenerfahrung etwa, die als notwendige Voraussetzung für Gründungserfolg kolportiert wird. Es gibt diverse Belege dafür, dass gerade Branchenunerfahrene besser querdenken und somit vorhandene Geschäftsmodelle auf den Kopf stellen können, was oftmals die Voraussetzung für den Erfolg einer Unternehmung ist. In Wahrheit ist es so, dass von den beiden oben definierten Unternehmergruppen – Selbstständige und Entrepreneure – die Selbstständigen wirkliche Branchenerfahrung benötigen, während die Entrepreneure oft mit dem Blick von außen besser fahren. Thorsten Fischer, Gründer von Flyeralarm, einer erfolgreichen Internet-Druckerei, war völlig branchenfremd. Nur durch den Blick eines Außenstehenden konnte er Ideen entwickeln, die neu und revolutionär waren.

Die Tests differenzieren hier jedoch ebenso wenig wie die Gründungstheoretiker. Neben den meist sehr eindimensionalen Gründertests gibt es auch einige Unternehmertests; davon ist allerdings keiner wirklich valide, also entsprechend wissenschaftlich untersucht. In einem vom Wirtschaftsethiker Ulf D. Posé entwickelten Test lautet zum Beispiel eine Frage: »Kennen Sie die Vornamen der Kinder Ihrer Mitarbeiter?«[13] Ehrlich gesagt: Ich kenne nur die

Namen der Kinder einer einzigen meiner Mitarbeiterinnen. Bin ich deshalb eine schlechte Unternehmerin? Ich habe einfach nur ein ganz schlechtes Namensgedächtnis. Ähnlich wie bei den Gründertests sind das selbst gemachte Kriterien, die allein in den Glaubenssätzen ihrer Urheber verwurzelt und in keiner Weise valide sind.

Ein Bild von einem Unternehmer

Selbst gemacht sind die soeben genannten Kriterien, weil sie zum eigenen Bild passen – das zeichnet die meisten von Experten genannten angeblichen Unternehmereigenschaften aus.

Bernward Jopen, Geschäftsführer des Zentrums für Unternehmertum an der TU München, nennt etwa Leistungsmotivation, Treibermentalität, Streben nach Unabhängigkeit, finanzielles Interesse, Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit, Sozialkompetenz, Kreativität und systemisches Denken sowie gesunden Menschenverstand.[14] Niemand wird widersprechen, dass diese Eigenschaften im Berufsleben wichtig sind – aber sie sind überhaupt nicht gründungsspezifisch.

Die von Jopen genannten Eigenschaften kennzeichnen jeden, der gern arbeitet und mehr möchte, als im Job eine ruhige Kugel zu schieben. Zudem habe ich durchaus schon Erfolg ohne größeres finanzielles Interesse erlebt (die allermeisten Technologiegründer, etwa Mark Zuckerberg) sowie erfolgreiche Selbstständige mit wenig Kreativität und ausbaufähiger Sozialkompetenz. Es bleibt nur ein wirklich relevanter Unterschied: das so gut wie immer höhere Streben der Unternehmer nach Unabhängigkeit. Dies ist aber keine Eigenschaft, sondern eine Motivation.