

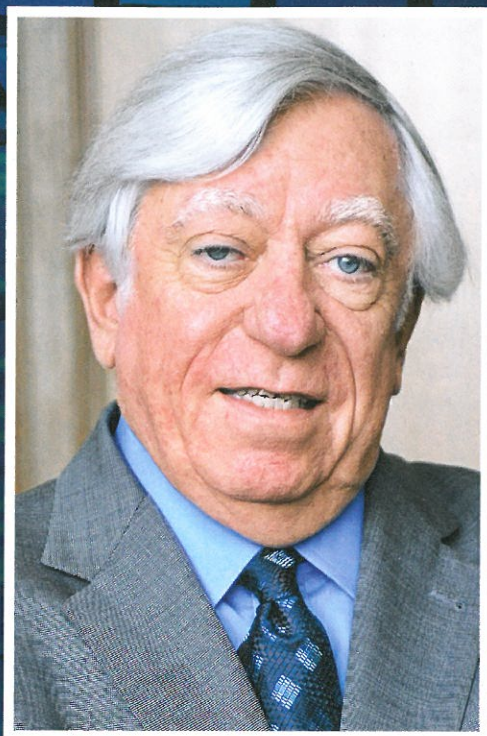
# Auf der Suche nach dem Gründer-Gen

Gute Ideen reichen nicht. Man muss sie auch umsetzen, damit aus ihnen Innovationen werden. Doch haben wir genügend davon, um unseren Wohlstand zu sichern? Worauf lassen sich Unternehmen in Zukunft gründen?

**TEXT** DR. TORSTEN OELKE, AXEL KADEN

## Robert Gordon

Die dritte industrielle Revolution – die digitale – wird überschätzt, lautet die Kernthese des zurzeit wohl meistdiskutierten US-Ökonomen. Er erläutert sie in seiner demnächst erscheinenden Publikation „Beyond the Rainbow“

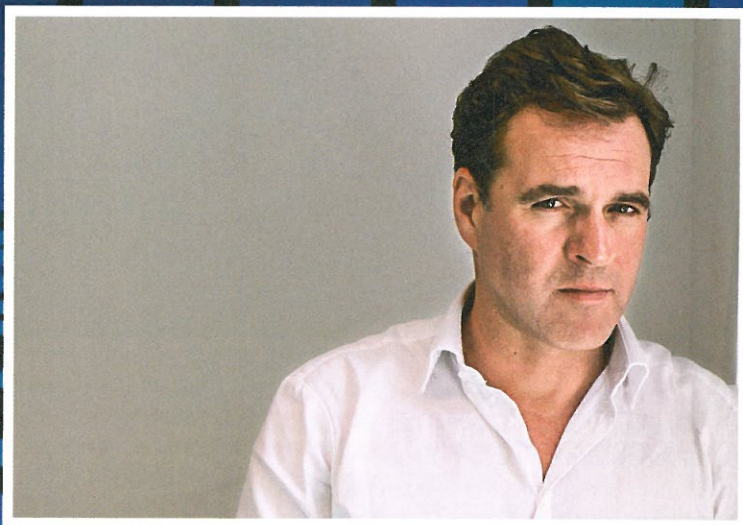


## Peter Thiel

Der Mitgründer von PayPal (1998) und Founders Fund (2005) hat früh in Unternehmen wie Facebook investiert – doch er hat auch Zweifel an der Produktivkraft des Internets

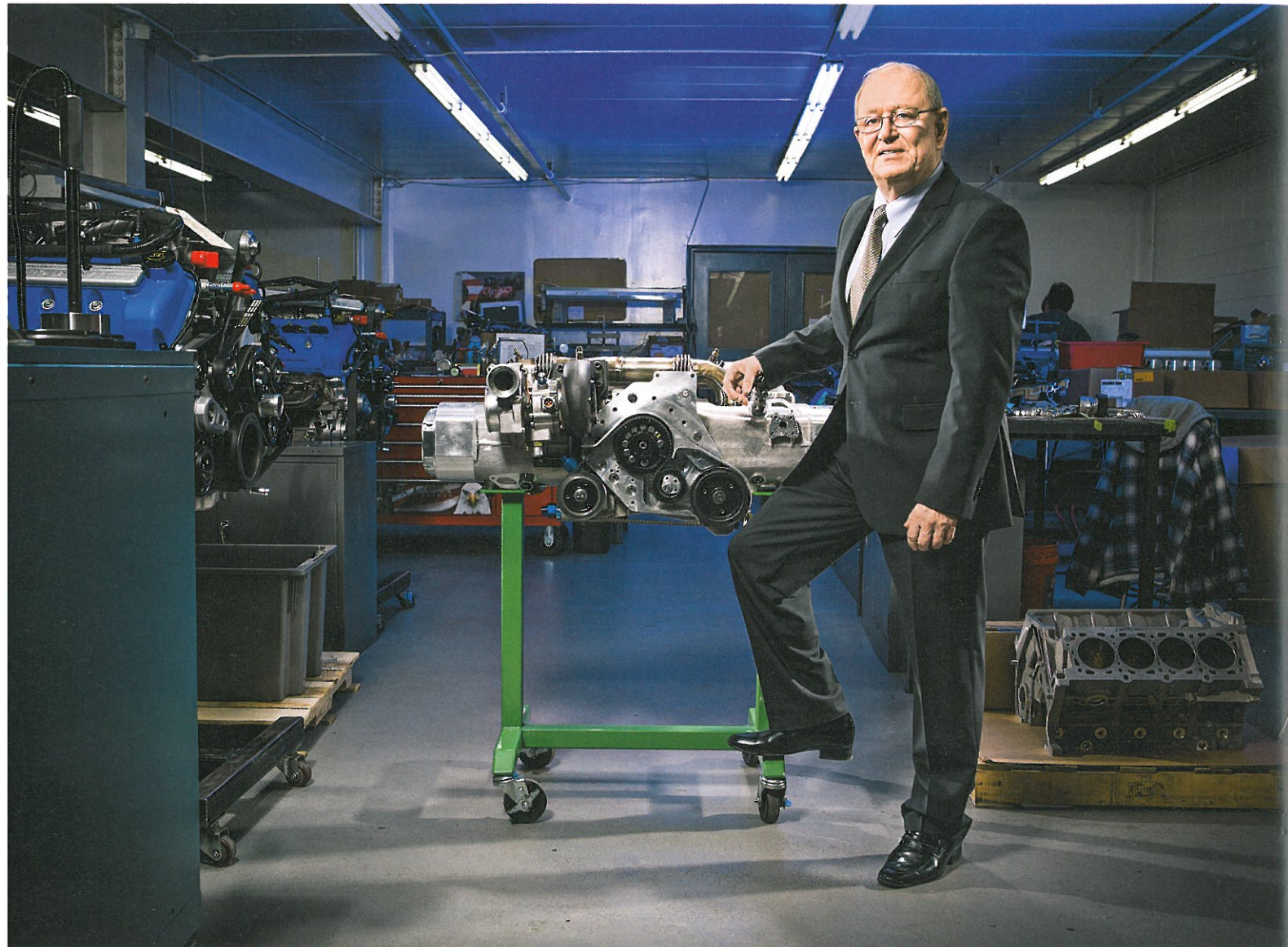


FOTOS: CONTRASTO/LAIF, DAVIDS/GREGOR FISCHER, DAVID SANDISON/EYEWINE, SHUTTERSTOCK



## Niall Ferguson

Das Finanzwesen hat eine schöpferische Kraft, es zerstört alte Strukturen und schafft neue – so der britische Wirtschaftshistoriker in seinem Buch „Der Aufstieg des Geldes“



**Peter Hofbauer** ist Gründer, Technikvorstand und Aufsichtsratschef des Unternehmens EcoMotors International und lehrt außerdem im Bereich Antriebstechnologien an der Oakland University in Michigan, USA. Als Chef der Motorenentwicklung bei Volkswagen entwarf der Österreicher in den 1980er-Jahren den OPOC-Zweitaktmotor, bei dem Kolben und Zylinder nicht wie normal nebeneinander, sondern gegenüberliegend angeordnet sind. Der Zweitakter eignet sich für Benzin, Diesel sowie Erdgas und ist sparsamer, kleiner, leichter und billiger als andere Motoren. Doch bei VW sollte dieser Motor nicht realisiert werden. Seine Idee ließ ihn jedoch nicht los, und so gründete der heute Anfang 70-Jährige 2008 sein eigenes Unternehmen, mit dem er bereits über 65 Millionen € Investitionskapital eingesammelt hat, unter anderem von Microsoft-Gründer Bill Gates. Ab diesem Jahr sollen 150.000 Exemplare des OPOC-Motors durch einen chinesischen Automobilzulieferer in Schanghai produziert werden.

## Wir wollten fliegende Autos, stattdessen bekamen wir 140 Zeichen Twitter

**ER HÄTTE ES RUHIG HABEN KÖNNEN**, hätte die kalifornische Sonne genießen können, den Strand und den Wein. Stattdessen gründete Prof. Peter Hofbauer im Alter von 66 Jahren ein Unternehmen. Zu sehr hatte ihn die Idee eines neuartigen, sparsamen Zweitaktmotors, bei dem die Zylinder nicht nebeneinander, sondern gegenüber angeordnet sind, gefesselt. Den Einfall dazu hatte der einstige Maschinenbau-Professor, der viele Jahre die Motorenentwicklung bei Volkswagen leitete, bereits in den 1980er-Jahren. Doch sein damaliger Arbeitgeber winkte ab. Zu gewagt, zu groß die Gefahr des Scheiterns. Also ließ sich Hofbauer 1997 mit gerade 55 Jahren in den Vorruhestand versetzen, um in Kalifornien das Leben zu genießen. Doch weder die schöne Landschaft noch der gute Wein konnten ihn von seiner Idee abbringen. Also beschloss er, den Motor auf eigene Faust zu entwickeln, gründete die Firma EcoMotors, fand in Microsoft-Gründer Bill Gates einen ersten Geldgeber und im US-Militär einen frühen Auftraggeber. Im vergangenen Jahr hat der chinesische Automobilzulieferer Zhongding Interesse an dem Effizienz-Motor angemeldet. Der will nun 200 Millionen US-\$ in eine Fabrik investieren, die pro Jahr 150.000 Exemplare des Motors fertigen soll. Die Produktion soll noch in diesem Jahr starten.

### Erfindungen des 19. Jahrhunderts

Es sind Geschichten wie diese, die den Mythos vom Gründer als emsigem Tüftler und geborenem Unternehmer fortleben lassen. Und doch reichen sie nach Meinung des US-Ökonomen Prof. Robert Gordon kaum aus, um den westlichen Volkswirtschaften jenen Wachstumsschub zu verpassen, der nötig wäre, um den Wohlstand aufrechtzuerhalten. Dazu bedürfe es echter Innovationen. Die aber habe es seit Langem

nicht mehr gegeben, ist Gordon überzeugt. Telefon, Elektrizität, Verbrennungsmotor, Fahrrad, WC und Glühlampe seien alles Erfindungen des 19. Jahrhunderts ebenso wie die von Henry Ford perfektionierte Fließbandtechnik, die die Automobilität der Massen erst ermöglichte. Zwar räumt Gordon ein, dass auch heute noch reichlich erfunden wird, aber nichts davon sei in der Lage, die Gesellschaft so grundlegend zu verändern, wie es einst das Telefon, der Verbrennungsmotor oder eben das WC getan hätten. Selbst der Erfindung von Computer und Internet schreibt Gordon eine vergleichsweise geringe volkswirtschaftliche Bedeutung zu: „Elektrizität und Kanalisation haben einst ein viel stärkeres Wachstum ausgelöst als heute Computer, Internet und Smartphones.“

### Zu wenig Innovation in der Industrie

Man muss Gordons Innovationspessimismus nicht teilen. Doch der Wirtschaftsprofessor steht mit seiner Meinung keineswegs allein da. Auch der britische Wirtschaftshistoriker Prof. Niall Ferguson, US-Wirtschaftsnobelpreisträger Prof. Edmund Phelps oder der einstige Weltbank-Chefökonom Prof. Lawrence Summers beklagen, dass es im industriellen Sektor viel zu wenig Innovationen gebe. Selbst der Milliardär Peter Thiel, der einst mit Wagnisbeteiligungen am Online-Bezahlsystem PayPal und dem sozialen Netzwerk Facebook ein Vermögen machte und heute zu den größten Kapitalgebern der IT-Hochburg Silicon Valley zählt, zeigt sich enttäuscht: „Wir wollten fliegende Autos, stattdessen bekamen wir 140 Zeichen“, lautet der Untertitel eines Online-Manifests seiner Firma Founders Fund, eine Anspielung auf den Kurznachrichtendienst Twitter. Thiel beklagt, dass das Silicon Valley zwar viele neue Firmen hervorgebracht habe, aber kaum bahnbrechende Ideen, die in der Lage seien, ►►

## Schumpeter fügte 1911 den drei Faktoren Boden, Kapital und Arbeit einen vierten hinzu – das Unternehmertum

»» die Menschheit zu verändern. Doch woran liegt das? Ein Grund dürfte sein, dass industrielle Produkte heute viel komplexer sind als einst. Früher verliefen viele Erfolgsgeschichten nach dem Muster: Jemand ärgert sich über ein Problem, erfindet ein Produkt, das es löst, und gründet eine Firma, die das Produkt herstellt. Der Tierarzt Dr. John Boyd Dunlop etwa, der 1888 das Patent für den Fahrradluftreifen anmeldete, soll den luftgefüllten Reifen nur deshalb erfunden haben, weil er sich über den Lärm ärgerte, den die Metallräder am Dreirad seines Sohns verursachten. Zwar werden auch heute noch einfache Produkte nach diesem Schema entwickelt. Echte Innovationen lassen sich aufgrund der hohen Entwicklungskosten aber nur noch von Regierungen oder kapitalstarken Unternehmen realisieren. Doch gerade große Konzerne zeigen sich häufig wenig innovationsfreundlich. Das behauptet zumindest der ehemalige technische Leiter von IBM und Mathematik-Professor Gunter Dueck in seinem Buch „Das Neue und seine Feinde“. Darin vertritt er die These, dass Unternehmen wie alle Systeme ein Immunsystem haben, das jede neue Idee zunächst wie eine Störung behandelt. Statt revolutionärer Ideen förderten Unternehmen lieber kleine Verbesserungen. Doch auch von anderer Seite gibt es Widerstand: Menschen ändern ihr Leben nur ungern, insbesondere, wenn sie keine Notwendigkeit dafür sehen.

### Drei-D-Druck – das nächste große Ding?

Dass aber ohne die Bereitschaft, Bestehendes radikal über den Haufen zu werfen, keine Innovation und kein Fortschritt möglich sind, hat vor mehr als 70 Jahren der österreichisch-amerikanische Ökonom Prof. Joseph Schumpeter erkannt. Dem so scharfsinnigen wie weitsichtigen Denker verdankt die Welt nicht nur die Begriffe „Innovation“ und „Wagniskapital“, son-

dern auch die kraftvolle Metapher von der „schöpferischen Zerstörung“ als Voraussetzung jeder echten Innovation. In seinem Werk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ beschreibt Schumpeter diese als einen Prozess, „der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“. Den Produktionsfaktoren Boden, Kapital, Arbeit fügt er als vierten das Unternehmertum hinzu. Im Unternehmer sieht er denjenigen, der das Neue durchsetzt und in die Welt bringt – im Unterschied zum Erfinder, der es bloß entwickelt. In diesem Sinne waren die großen Unternehmensgründer des 19. Jahrhunderts nicht nur Schöpfer einer neuen technischen Wunderwelt, sondern, ob sie wollten oder nicht, auch Zerstörer jener alten Welt der Pferdekutschen und Gaslaternen, aber auch der Kloaken und Seuchen.

Am ehesten lässt sich die von Schumpeter beschriebene schöpferische Zerstörung heute in der digitalen Wirtschaft erkennen. Im Silicon Valley etwa, dem globalen Gründerzentrum der digitalen Welt, werden Unternehmen wie Google oder Facebook, die mit ihren Geschäftsmodellen die Wertschöpfungsketten bestehender Branchen aufbrechen und so ihre Märkte erobern, ganz im Sinne Schumpeters als „Disruptors“, als kreative Zerstörer gefeiert. Es lässt sich kaum leugnen, dass die digitalen Errungenschaften der IT-Pioniere die Art, zu leben, zu denken und zu arbeiten, bereits heute massiv verändert haben. Und die Digitalisierung der Wirtschaft steht wohl erst am Anfang. Die Konsequenzen, die sich etwa aus der Entwicklung der Drei-D-Drucktechnik ergeben, lassen sich nicht annähernd absehen. Die Technologie könnte ganze Industrien durcheinanderwirbeln und sich als genau jene bahnbrechende Innovation erweisen, die Ökonom Prof. Robert Gordon so schmerzlich vermisst. »»



**Förderung innovativer Geschäftsideen** Eine Büro-Etage im Herzen von Berlin, viele Schreibtische, eine Tischtennisplatte, bunte Kissen und ebensolche Wände. Hier arbeiten acht ausgewählte Gründer-Teams an ihren Geschäftsideen. Sie sind Teil des „Axel Springer Plug and Play“-Accelerator-Programms, einem Zusammenschluss aus dem Medienkonzern und dem Plug and Play Tech Center, einem führenden Start-up-Investor aus dem Silicon Valley. Zweimal im Jahr findet das dreimonatige Programm statt und fördert seit 2013 zukunftsweisende, digitale Unternehmen. Es umfasst eine Anschubfinanzierung von 25.000 €, freie Büroflächen in Berlin, Coachings, ein Mentoren-Training und den Zugang zum internationalen Netzwerk der Partner. „Mit dem Programm unterstützen wir die Start-ups, über das erste Krisenjahr zu kommen“, sagt Jürgen Hopfgartner von Axel Springer Digital Ventures. Im Gegenzug erhält das Accelerator-Programm fünf Prozent am jeweiligen Unternehmen. Den Abschluss bildet ein Demo-Day, an dem die jungen Gründer die Gelegenheit haben, ihre Geschäftsideen potenziellen Investoren vorzustellen.

FOTO: BILD-ZEITUNG / CHRISTIAN LOHSE



## DIE TOP 20 START-UP-ÖKOSysteme WELTWEIT

- |                                    |                                      |                                 |                                  |
|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| <b>1 Silicon Valley</b> (USA)      | <b>6 Boston</b> (Massachusetts, USA) | <b>11 Paris</b> (Frankreich)    | <b>16 Waterloo</b> (Kanada)      |
| <b>2 Tel Aviv</b> (Israel)         | <b>7 London</b> (Großbritannien)     | <b>12 Sydney</b> (Australien)   | <b>17 Singapur</b>               |
| <b>3 Los Angeles</b> (USA)         | <b>8 Toronto</b> (Kanada)            | <b>13 São Paulo</b> (Brasilien) | <b>18 Melbourne</b> (Australien) |
| <b>4 Seattle</b> (Washington, USA) | <b>9 Vancouver</b> (Kanada)          | <b>14 Moskau</b> (Russland)     | <b>19 Bangalore</b> (Indien)     |
| <b>5 New York City</b> (USA)       | <b>10 Chicago</b> (Illinois, USA)    | <b>15 Berlin</b> (Deutschland)  | <b>20 Santiago</b> (Chile)       |

Von der Top-Ten-Liste der Start-up-Ökosysteme liegen sechs in den USA. Doch auch andere Regionen verzeichnen ein exponentielles Wachstum. Die Studie „Startup Ecosystem 2012“ erstellte obiges Ranking. Grundlage bildeten folgende Bereiche: **unternehmerische Aktivität, Einsatz von Risikokapital, Leistung, Umgang mit neuen Technologien, Support-Qualitäten, Begabung, Spezialisierung**

## START-UP-STANDOUTS – EINIGE VERGLEICHSWERTE

Nach wie vor ist das Silicon Valley die Nummer eins unter den Start-up-Regionen. Doch andere Standorte weisen unternehmerische Vorteile auf, die das IT-Ballungszentrum erblassen lassen.

20%



aller Unternehmer in Santiago (Chile) sind weiblich. Zum Vergleich: In Silicon Valley sind es 10%

97%



der Unternehmer in Frankreichs Hauptstadt Paris haben einen Hochschulabschluss. Im Silicon Valley sind es nur 42%

11 Stunden



pro Tag arbeitet ein Unternehmer in Singapur im Durchschnitt. Im Silicon Valley sind es 9,95 Arbeitsstunden täglich

## ERFOLGSFAKTOREN EINES START-UPS

Jedes Start-up-Unternehmen ist einzigartig und erlebt seine ganz eigenen Entwicklungen. Die Schlüssel zum Erfolg können dabei – wie etwa die vorhandene Technologie – ganz klassischer Natur sein oder ungewöhnlichere Eigenschaften aufweisen.



**Spezialisierung**  
Um mit dem Valley zu konkurrieren, müssen sich andere Regionen voneinander abheben und thematisch vielfältig aufstellen – wie etwa Sydney, São Paulo und Moskau



**Staatliche Unterstützung**  
In Ländern wie Kanada, Singapur und Russland wird stark in Förderprogramme investiert, die unternehmerische Gemeinschaften stärken



**Kunst = Unternehmertum**  
Es besteht eine Verbindung zwischen einer regen Kunst- und Musikszene und einer erfolgreichen Unternehmerszene. Gute Beispiele hierfür sind New York, San Francisco und Berlin

►► Welch revolutionäre Kraft von der Digitalisierung ausgehen kann, hat vor Jahren die Musikindustrie erfahren, deren Geschäftsmodell durch die Entwicklung des MP3-Formats von heute auf morgen obsolet wurde. Aktuell lässt sich erleben, wie das Automobil durch die digitalen Technologien bedrängt wird. Kürzlich hat Google eine Allianz mit General Motors, Audi und anderen Herstellern angekündigt, die die Smartphone-Software Android für die Infotainment-Systeme von Fahrzeugen etablieren soll. Fernziel ist das autonom fahrende Auto. Für die Autohersteller ist das nicht ohne Risiko: Je mehr das digitale Innenleben der Fahrzeuge zum Kaufkriterium wird, desto mehr geraten die klassischen Kompetenzen der Autobauer wie Ingenieurskunst und Design unter Druck beziehungsweise müssen sich an neue Umfelder und Bedürfnisse anpassen.

Um hier nicht in die Defensive zu geraten, suchen immer mehr Unternehmen den Schulterschluss mit der Gründerszene. Ob in Berlin, London oder San Francisco – in vielen großen Städten schießen derzeit sogenannte Acceleratoren- und Inkubatoren-Programme aus dem Boden, bei denen Unternehmen in die Rolle von Mentoren schlüpfen, ihr Wissen und Können weitergeben und Gründern mit Venturecapital, eigenem Personal oder geeigneten Arbeitsräumen unter die Arme greifen. Im Gegenzug profitieren die Unternehmen von den Ideen der Start-ups. Viele dieser Programme stecken zwar noch in den Kinderschuhen, aber sie könnten die Vorboten einer sich wandelnden Industriegesellschaft sein, die im Mitarbeiter weniger den angestellten Arbeiter als den eigenständig agierenden Unternehmer sieht.



Wertvolle Tipps für Gründer  
in Deutschland bekommen Sie  
auch in der iPad-App

## Nicht der Angestellte, sondern der Selbstständige kommt historisch am häufigsten vor

Historisch betrachtet wäre das nur konsequent. Denn was vielfach in Vergessenheit geraten ist: Nicht etwa das Angestelltendasein ist die am längsten und weitesten verbreitete Form der Erwerbstätigkeit, sondern die Selbstständigkeit. Die Beschäftigungsform des Arbeiters und später des Angestellten ist lediglich ein den Bedürfnissen des Industriezeitalters geschuldetes und somit vorübergehendes geschichtliches Phänomen. Gut möglich, dass sich in Zukunft die Unternehmen am besten am Markt behaupten, denen es gelingt, jenen Gründergeist, den Apple-Gründer Steve Jobs in seiner legendären Rede an der Stanford University auf die Begriffe Leidenschaft, Mut und Intuition konzentriert hat, zu wecken und sich zunutze zu machen. Aus der Unternehmenskultur würde so eine Unternehmer- und Gründerkultur, in der das Scheitern ebenso Teil des Erfolgs ist wie das Gelingen.

„Niemals aufgeben! Der sicherste Weg zum Erfolg besteht darin, immer wieder einen neuen Versuch zu wagen“, sagte einst Dr. Thomas Alva Edison. Der geniale Erfinder soll selbst mehr als 9.000 Kohlefäden ausprobiert haben, bis er denjenigen fand, der die Glühbirne dauerhaft zum Leuchten brachte. Auch die Biografien und Geschichten vieler anderer erfolgreicher Gründer zeigen, dass fast keiner von ihnen auf Anhieb mit seiner Idee Erfolg hatte. Und trotzdem gingen sie immer wieder das Risiko des Scheiterns ein.

Auch Prof. Peter Hofbauer hat weit mehr als einen Versuch gebraucht, bis sein Motor so lief, wie er es wollte. Selbst wenn der in der Fachpresse als Wundermotor gepriesene Zweitakter die Welt nicht aus den Angeln heben wird, das Zeug, den Markt für Diesel- und Hybridmotoren aufzumischen, und damit ein Stück Gründergeschichte zu schreiben, hat er allemal. <<<

### EXKURS: GRÜNDER-GEN AKTIVIEREN

Doch wie lässt sich das Gründer-Gen, das in nahezu jedem Unternehmen und Mitarbeiter schlummert, aktivieren? Die erste Frage, die sich jeder angehende Gründer stellen sollte, ist die nach seinem persönlichen Thema. Denn jeder Mensch trägt ein besonderes Motiv in sich, das sich zum Gründen eignet. Das kann eine Begabung sein, eine besondere Leidenschaft, etwas, was man vielleicht schon seit seiner Kindheit machen wollte. Nur wer dieses Thema für sich gefunden hat, kann echten Gründergeist empfinden und ausleben. Manch einem fällt sofort ein, was dieses Thema sein könnte, andere müssen sich erst auf die Suche begeben. Viele gestehen sich nicht ein, was ihr Thema ist, weil sie keine Möglichkeit sehen, Geld damit zu verdienen und eine Firma darauf zu gründen. Andere fürchten sich fast vor ihrer Begabung und schützen sich mit Ausreden wie: „Dafür habe ich jetzt keine Zeit, das kann ich später immer noch machen, wenn ich nicht mehr arbeiten muss.“ Dabei ist es gerade der Arbeitsplatz, an dem sich echter Gründergeist entzünden kann. Ist das Thema erst einmal gefunden, stellt sich Leidenschaft meist von selbst ein, und damit die für jede Gründung notwendige Ausdauer und die Bereitschaft, sich durch Misserfolge nicht gleich entmutigen zu lassen.

### SUMMARY

- Schöpferische Zerstörung ist die Voraussetzung jeder echten Innovation, Innovation die Grundlage für Unternehmensgründungen und Wachstum
- Die Symbiose von Unternehmen und Start-ups kann einen Wandel der Industriegesellschaften bewirken
- Aus historischer Sicht ist die Selbstständigkeit die am weitesten verbreitete Form der Erwerbstätigkeit, nicht, wie häufig angenommen, das Angestellten-Dasein