

**»Ja, mach nur einen Plan  
Sei nur ein großes Licht!  
Und mach dann noch 'nen zweiten Plan  
Gehn tun sie beide nicht.«**

*Bertolt Brecht, aus „Die Dreigroschenoper“*

## Erster Teil: Grundlagen

### **Der Designer wird zum Produzent**

Roland Kaufmann hat eine Leidenschaft für Motoren-  
design und elektronische Prototypen im Flugzeug- und  
Autobau, die er für AVL List als Freelancer entwirft.  
Aber vor allem auch für Industrie-Design. Ein Studium  
an der FH Joanneum in Graz war für ihn die logische  
Konsequenz.

Logische Konsequenz daraus wiederum war die Suche  
nach einem Praktikumsplatz. Der Weg führte zu Rudolf  
Greger und Christoph Pauschitz, den Gründervätern von  
GP designpartners. Und nicht genug, nach einiger Zeit  
konfrontierte er die Designer mit der Idee eines Holz-  
fahrrades – für seine Diplomarbeit. Seine Motivation war  
die Faszination von Mobilität durch Körperkraft und der  
Wunsch, endlich ein Produkt aus Holz zu machen.

Blödsinn und oberflächlich öko? Nach kurzer Dis-  
kussion war auch den beiden GP designpartners klar:  
Das Projekt möchte man machen. Tatsächlich war die  
Arbeit nach einem halben Jahr fertig und die Frage be-  
antwortet, was man mit Holz im Fahrradbau machen  
kann. Jano, das Dual-Bike, war geboren.

Aber nicht so schnell. Ein Sperrholzprototyp lieferte den „proof of concept“ und die Veröffentlichung der Designreferenzarbeit durch GP designpartners in Fachforen und auf der Firmenwebsite folgte. Doch die nächste Überraschung war schnell da.

Es trafen nämlich die ersten E-Mails mit Anfragen, wo man das Fahrrad kaufen kann, bei GP designpartners ein und in verschiedenen Foren, Blogs und sogar im Air France Magazin wurde über das Konzeptfahrrad berichtet, ohne dass man dafür groß Werbung gemacht hätte.

Das ist noch nicht das Ende der Geschichte. Sie geht weiter: Während einer Firmenpräsentation über Mobilität vor einer großen Eigentümergruppe im Tourismusbereich stellte man auch das Fahrradkonzept als Referenzdesign vor. Der Kunde hatte soeben einen Sportartikelhersteller gekauft, welcher früher Fahrräder im Portfolio gehabt hatte. Jano, das Dual-Bike, könnte



Ihr nächstes Fahrrad – Jano, das Dual-Bike.

© GP designpartners

dazu wunderbar passen. „Ein Angebot muss her!“, war die Reaktion.

Tja, die Geschichte hat noch kein Happy End – und wird es vielleicht auch nicht haben, sie geht hier nämlich so weiter: Der Sportartikelhersteller konnte sich nicht entschließen, das Fahrradkonzept zu übernehmen und zur Serienreife zu bringen. So blieb das Konzept eben ein Konzept.

Doch ein Ende, wie wir vielleicht glauben, ist das auch nicht, eher erst ein Anfang. Mittlerweile war der unternehmerische Geist bei den GP designpartners, allen voran rudolf greger, erwacht. Man wusste, da draußen gibt es eine Nachfrage nach dem Dual-Bike aus Holz. Doch für die Serienproduktion ist eben die Entwicklung eines Prototypen notwendig. Wie kann man aber als Designer ein neues Produkt auf den Markt bringen, es vielleicht sogar produzieren, ohne dabei Haus und Hof zu riskieren?

Anfang 2009 reichten die beiden Unternehmer deshalb einen Förderantrag beim Austrian Wirtschaftsservice (AWS) ein. Die Präsentation verlief erfolgreich und die Förderung wurde genehmigt. Die zahlreichen Ausdrücke der Berichte über das Jano, die man der Jury mitgebracht hatte, waren dabei eine gute Unterstützung.

Die Aufgabe für das Designbüro besteht nun darin, einen fertigen Prototypen für die Produktion zu schaffen. Doch wie geht es dann weiter? Wird ein Investor gefunden, wird eine eigene GmbH gegründet oder wird alles in Bausch und Bogen an einen Hersteller verkauft?

Auch wenn sie vom Wunsch nach Umsetzung getrieben sind, kann sich bei GP designpartners eigentlich noch niemand vorstellen, Produzent zu werden – oder doch?

Zufall, Unternehmergeist und die Erfahrung aus über 20 Jahren als Designer und Unternehmer erhöhen den Wunsch, Jano zu realisieren. Die GP designpartners sind sich bewusst, dass sie mit Jano ein neues Marktsegment schaffen würden, welches für die traditionellen Fahrradhersteller ebenfalls ein neuer und auch unbekannter Pfad wäre. Ein Pfad des unternehmerischen Wagnisses, auf den sich diese bisher noch nicht begeben haben.

Doch genau darum geht es in diesem Buch: Wie kann man neue Märkte, neue Produkte und neue Unternehmen schaffen? Wie kann man eine Zukunft erschaffen, die nicht prognostizierbar ist?

Genau hier beginnt die eigentliche Geschichte – bei der Frage, was wir von erfahrenen Entrepreneuren lernen können und warum Unternehmergeist anders denkt.

### **Unternehmer oder Entrepreneur?**

*»Entrepreneur ist keine Berufsbezeichnung.  
Es ist die Geisteshaltung von Menschen,  
die die Zukunft verändern möchten.«*

*Guy Kawasaki, Nicht-CEO bei Yahoo! & Venture Capitalist*

Unternehmerische Tätigkeiten sind faszinierend und durch die Pop-Kultur heutiger Web-Startups sogar

„sexy“ geworden. Gleichzeitig sind Unternehmertum und Entrepreneurship schwer zu fassende Konzepte, sowohl in der Definition als auch in der Abgrenzung zu anderen Bereichen.

Eine „eindeutige“ Definition, wer Unternehmer ist, liefern aus Sicht der Gesetzgeber das Steuerrecht und das Unternehmensgesetzbuch (UGB) in Österreich bzw. das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) in Deutschland.

Das österreichische Recht hat in seiner Novelle im Jahr 2007 den Begriff „Kaufmann“ durch „Unternehmer“ ersetzt. Jetzt heißt es: „Unternehmer ist, wer ein Unternehmen betreibt“ (§ 1 Abs. 1 UGB) und: „Ein Unternehmen ist jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein“ (§ 1 Abs. 2 UGB).

Eine sprachliche Unterscheidung gibt es jedoch nach wie vor. Während im deutschsprachigen Teil der Welt „Unternehmertum“ und „Unternehmer“ gebräuchliche Begriffe sind, so kann man ihnen nicht automatisch die Begriffe „Entrepreneurship“ und „Entrepreneur“, welche in der angelsächsischen Literatur verwendet werden, gleichsetzen. Eine einfache Übersetzung in beide Richtungen trifft dabei nicht den Kern der Sache. Denn Unternehmer haben mit Entrepreneuren nur wenig gemeinsam, auch wenn „Entrepreneure“ manchmal als Untermenge des Oberbegriffes „Unternehmer“ betrachtet werden. Demnach muss nicht jeder Entrepreneur ein Unternehmer sein, aber jeder Unternehmer sollte zumindest ein Entrepreneur sein.

In Europa und auch in traditionellen Gründerprogrammen gilt aber vorwiegend noch, dass Unternehmertum mit der altbewährten Betriebswirtschaftslehre gleichgesetzt wird.

Entrepreneurship hingegen ist Innovation und Handeln in einem. Unternehmer sind genau deswegen nicht unbedingt mit Entrepreneuren gleichzusetzen.

In der deutschen Begriffswelt existieren daher „Unternehmer“ und „Entrepreneur“ parallel (Blum et al., 2001). Dies ist auch notwendig und sinnvoll, da sonst kein differenziertes Bild erzeugt werden kann. Neues Denken erfordert in der Auseinandersetzung auch neue Begriffe.

Unternehmern werden im Allgemeinen drei Funktionen zugeordnet: Sie begründen und halten ein Eigentum an einem Unternehmen, leiten dieses und innovieren es, indem sie überlegen, wie sie es weiterentwickeln können. Entrepreneure dagegen halten nicht zwingend ein Eigentum an einem Unternehmen, leiten es auch nicht unbedingt – das ist nur zu Beginn meist unumgänglich. Entrepreneure sind vielmehr die Macher, die Chancen erkennen und diese mit Erfolg anpacken – von den Nicht-Erfolgreichen hört man zumindest nur selten. Entrepreneurship ist Handeln in Form eines besonders innovations- und wertsteigerungsorientierten wirtschaftlichen Prozesses – somit haben Entrepreneure immer das Element des Neuen und Wertschaffenden in ihrem Denken und Handeln integriert. Sie sind Sucher und Entdecker und haben dabei eine hohe Urteils- und Entscheidungskraft – sie schaffen Zukunftswerte!

Während die klassische Management- und Betriebswirtschaftslehre die Risikoabwägung propagiert, fühlen sich erfahrene Entrepreneure gerade in ungewissen und schlecht strukturierten Entscheidungssituationen wohl. Was aber nicht heißen soll, dass dadurch der Schlaf vor wichtigen Entscheidungen immer ruhig und gleichmäßig ist – genauso wenig, wie es bedeutet, dass unüberlegte Kamikazegründungen die Folge sind.

Eine wirklich einheitliche Definition von Entrepreneurship existiert jedoch noch nicht.

Nachdem die Forschung nach besonderen Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmern keine eindeutigen Ergebnisse erbracht hat, ist ein prozessorientierter Ansatz im Moment „State of the Art“. Dieser umfasst, vereinfacht, neben dem Identifizieren und Bewerten einer unternehmerischen Gelegenheit das Entwickeln eines Business Plans, das Identifizieren der für die Umsetzung nötigen Ressourcen sowie das Gründen und Managen des Unternehmens (Hisrich, 2008). Ähnlich oder auch detaillierter werden Sie diesen Vorgang in Lehrbüchern, von Ihrem Gründungsberater und anderswo erklärt und beschrieben bekommen – als einen klar strukturierten Prozess, in dessen Verlauf man zum Unternehmer wird.

Dennoch braucht es einen breiter gedachten Begriff für Entrepreneure und Unternehmer. So finden sich Entrepreneure nicht nur unter Gründern, die Werte über die Gründung hinaus schaffen, sondern auch bei Top-Managern in Konzernen, Non-Profit-Organisa-

tionen, Politik, Verwaltung, Verbänden, Vereinen und ehrenamtlichen Tätigkeiten. Wobei es hier vielleicht durch kontextbezogene Einschränkungen unterschiedliche Freiheitsgrade im Handeln geben mag.

Diese Denkhaltung macht ein modernes Entrepreneurship im Wesentlichen eher jenen Menschen zugänglich, die die Welt verändern möchten. Im Deutschen trifft es wahrscheinlich der Begriff „Unternehmergeist“ am besten. Gemeint sind damit kreative Menschen mit guten Ideen, die diese auch umsetzen.

Entrepreneurship ermöglicht unter Unsicherheit zu urteilen, zu entscheiden und zu handeln, indem unternehmerische Gelegenheiten erkannt werden. Aus ihnen wird etwas Bedeutungsvolles erschaffen, das eine reale Auswirkung auf das menschliche Leben hat. Eine vollkommen neue unternehmerische Gelegenheit (Opportunity) erschuf z.B. Guy Laliberté. Mit dem „Cirque du Soleil“ erfand er den Zirkus neu und lockte Besucher-scharen zu den Vorstellungen rund um die Welt. Guy Laliberté kann als Entrepreneur bezeichnet werden – weitere Beispiele folgen.

Im Folgenden setzen wir die Begriffe **Unternehmer, Unternehmertum und Unternehmergeist** mit dem **Entrepreneurship-Gedanken** gleich und trennen uns von der rein organisatorischen und verwaltenden Sicht der deutschsprachigen Begriffsverwendung.

Sie können das folgende, ganz banale Gedankenspiel machen: Gehören die folgenden Persönlichkeiten für Sie eher zu den Unternehmern oder zu den Entrepre-

neuren? Richard Branson (Virgin Group), Muhammad Yunus (Grameen Bank), Gottfried Duttweiler (Migros), Karl und Theo Albrecht (Aldi).

#### **Schlüsselfragen**

- Welche Geisteshaltung haben Sie: Unternehmer oder Entrepreneur, Entdecker oder Forscher?
- Was ist Unternehmertum und Unternehmergeist? Fragen Sie Entrepreneur, Unternehmer und Manager in Ihrem Bekanntenkreis.
- Was sind Ihre Innovationen und Zukunftswerte?

#### **„Mythos Ziele“ – vom Denken in Zielen**

*»Viele Wege führen nach Rom ...«*

*Fettes Brot, Künstler*

... und wohin wollen Sie!?

Wollen Sie ein Entrepreneur werden oder haben Sie ein anderes Ziel?

Ziele sind auf jeden Fall etwas wunderbares! Ziele magnetisieren und geben Richtung. In der persönlichen Weiterentwicklung, in der Entscheidungsfindung ermöglichen sie die Annäherung an einen gewünschten „Ide-alzustand“, an ein Modell. Managern helfen sie, genau zu bestimmen, welche Ressourcen benötigt werden, um ein vorgegebenes Ziel und dadurch auch ein angestrebtes