



Text: Dr. Friederike Müller-Friemauth

Beobachten statt Berechnen

Natürlich gehört das Glänzen auf dem Theorie-Parkett und das Schreiben von zahlenbasierten Businessplänen für Gründer zum Pflichtprogramm, um beispielsweise der Hausbank zu zeigen, wie man

am Markt einsteigen und bestehen will; aber es kann und darf nicht zum Selbstzweck werden und vollständig das überlagern, weswegen der ganze Aufwand eigentlich betrieben wird: Nämlich mit vollem Einsatz ein unternehmerisches Konzept zu erarbeiten, es umzusetzen und unermüdlich weiterzuentwickeln. Denn nicht nur für aus der Not heraus geborene

Gründungen gilt, dass sie stets ein Wagnis darstellen; und zwar eben nicht nur ein betriebswirtschaftliches. Dass sie mit der Person des

Gründers oder der Gründerin untrennbar zusammenhängen. Und dass sie entscheidend darauf beruhen, dass die Neu-Unternehmer den Einsatz und Willen haben, etwas zu gestalten! Wie geht das, ein spezielles Markt-Umfeld – in der Regel eine Nische, ein Regionalmarkt oder ein enger Zielgruppen-Fokus – langsam und stetig (erstens) entlang klarer, konkreter, auf das eigene Unternehmen zugeschnittener Marktqualitätskriterien zu entwickeln und (zweitens) anhand von Indikatoren für eine Marktdynamik auch in der Richtung, in die man selber will, zu lenken? Dieser Kernfrage wollen wir uns im Folgenden widmen.

Strategic Foresight

Im angelsächsischen Kulturkreis ist für derlei Fragestellungen bereits seit Jahrzehnten eine Profession zuständig – und bestens etabliert –, die sich ausschließlich um genau solche Markt-Taktik und Business-Manöver küm-

Rechnerische Planspiele und das Wissen um aktuelle Trends bringen Gründern erste Erkenntnisse über die Zukunft. Wichtiger ist das systematische Beobachten des konkreten Marktes, um ihn zu verstehen und aktiv mitzugestalten.

mert: Strategic Foresight, die Zukunftsforschung. Hierzulande ist allerdings, wenn überhaupt, eher der Ableger der Trendforschung bekannt. Und das auch fast nur in Großunternehmen oder einigen Lifestyle-Branchen, die sich's leisten können. Ansonsten stößt Zukunftsforschung auf Skepsis – nicht zuletzt dank einiger Trend-Gurus, die unverdrossen am eigenen Ruf basteln und lustige Trend-Labels und vielerlei Spielchen erfinden. Mit durchaus hohem Unterhaltungs-, aber allem Anschein nach wenig Gebrauchswert. Zukunftsforschung rangiert daher in der Einschätzung vieler gleich hinter „Astrologie 2.0“. Was aber ist wirklich dran an dieser scheinbar exotischen Disziplin?

Das richtige Business-Besteck

Gründer sind geradezu verdammt, einen Markt „aufzurollen“ – oder einen gänzlich neuen zu erschließen. Es gibt gute Gründe zu bezweifeln, dass so etwas mit Berechnung und Optimierung (BWL) oder mit neomodischen Kreativitätsspielchen (Trends zur Anregung der Fantasie) funktioniert. Neu-Unternehmer brauchen, wie alle anderen Unternehmer auch, wenn sie am Markt bestehen wollen, einen ganz speziellen Werkzeugkasten für ihre Eingriffe. Quasi ein chirurgisches „Besteck“: Präzise Instrumente, die die Schnitte (Business-Manöver) so setzen, dass keine allzu großen Schmerzen (Kosten) entstehen, die Infusion (Produkt) dennoch exakt den Wirkungsort (Markt) erreicht und so letztlich die Gesundung (erfolgreiche Bedarfsbefriedigung) herbeigeführt werden kann. Die Grundregeln dafür sind einfach, aber wirkungsvoll. Und vor allem völlig unabhängig von der jeweiligen Unternehmensgröße.

Sich präparieren statt nur orientieren

Gründer sollten sich vor der irreführenden Frage hüten, was denn mit ihnen als Markt-Einsteiger oder als Markt-Erweiterer geschehen wird. Wer dergleichen wissen will, sollte tatsächlich lieber auf seinen Haus-Astrologen setzen: Das weiß (außer Glaskugelbesitzern) nämlich niemand. Weiterführender ist die Frage nach zukünftigen konkreten Handlungsoptionen: Was werde ich tun, wenn mein Konzept blitzschnell kopiert wird, wenn meine Umsatz-Kalkulation sich nach X Wochen nicht bestätigt, wenn meine potenziellen Kunden nicht wie erwartet reagieren, wenn Breitseiten von den etablierten Wettbewerbern kommen? Tja – was? Vorbereiten, durchspielen, aufschreiben, präsent machen! Gründer können sich in einem sicher

sein: Irgendein Störfall ereignet sich garantiert. Gedankliche Vorbereitung auf Ereignisse dieser Art ist also beileibe keine graue Theorie, sondern einschlägiger Wettbewerbsvorteil.

Marktbeobachtung statt Trend-Watching

Marktbeobachtung? Ja! Klassisches Monitoring? Nein! Trends für Gründer stehen nicht „einfach so“ in der Zeitung. Und auf den kostenpflichtigen Gründer-Messen erfährt man einiges über die neueste Buchhaltungssoftware aus der Cloud, IHK-Termine und News zu den Kürzungen der staatlichen Gründerhilfen – aber wirklich weiterführende Trends? Gründer können sich stattdessen folgende Fragen stellen (siehe die nebenstehenden „Fragen zum Markt“).

Es ist ratsam, sich zu ausführlichen Antworten auf jede einzelne Frage zu zwingen. Und Vorsicht vor scheinbar unfehlbaren Allerweltstipps! Es ist schon mancher Gründer mit seinem Pflegedienst verunglückt, weil er das Gerede vom bevorstehenden „demographischen Wandel“ konkret auf sich und seine Umgebung bezogen hat. Derlei – Globalisierung, Frauenförderung usw. – sind für Gründer keine Trends, sondern Infotainments: interessant, aber unspezifisch. Der Trick für Gründer und Kleinst-Unternehmer besteht darin, die eigenen Trends und Treiber zu identifizieren. Das geht! Allerdings nur durch präzises Beobachten der eigenen Umfeldler. Und Selberdenken: Denn der Wandel von Umfeldern wird nur dadurch zu einzelnen Trends, dass man ihn konsequent durch die Brille des eigenen Unternehmens betrachtet. Keine Entwicklung ist „von sich aus“ ein Trend!

Marktverständnis statt Mainstream-BWL

Knapp daneben ist nämlich auch vorbei. Die Betriebswirtschaftslehre ist von Hause aus eine Profession, die Kennzahlen ermittelt und be-

Fragen zum Markt:

Statt Trends zu jagen ist für Gründer Marktbeobachtung effektiver. Folgende Fragen sind hierbei zu beantworten:

- Wie statisch oder dynamisch war der Markt in den letzten zwei Jahren?
- Wie trendsetterhaft, wie beweglich ist meine Zielgruppe? An welchen Rändern bekommt sie Zulauf, wo nimmt sie ab?
- Wie mode- oder technologieabhängig – in Bezug auf neue Sprünge oder Hypes – ist das Segment?
- Welche Entwicklungen spielen mir in die Hände? Und zwar nicht Entwicklungen der globalen Wirtschaft, der Bundespolitik oder der Gesamtgesellschaft, sondern Veränderungen in der jeweiligen Region, beim Machtwechsel im Stadtrat, beim Wegfall spezieller Angebote in der Stadt/Region, bei Preissteigerungen der Wettbewerber usw.
- Durch welche Städtepartnerschaft oder Messepräsenz der Wirtschaftsförderung werden mir Sprungbretter gebaut?
- Wer sind überhaupt die wichtigsten Wettbewerber – und: Habe ich ausreichendes Wissen über deren Markttreiber?

wertet. Für Hochrechnungen in einem stetig gleichbleibenden Markt gut und sinnvoll – aber wo gibt es so etwas in der heutigen hoch-komplexen und ultra-beschleunigten Welt noch?

Und zudem: Hochzurechnen gibt's für Gründer eh noch nichts. Extrapolationen beziehen sich nun mal auf die Vergangenheit; auf Geschäftsbilanzen, die bereits vorliegen und das Bisherige dokumentieren. Soviel zum Unsinn-Kern von Business-Plänen. Echtes Marktverständnis und gründerisches Entwicklungspotenzial kann damit weder erfasst noch generiert werden. Wer über den Status quo hinaus will, sollte einen Hinweis aus Psychologie und Neurobiologie beachten: Dass nämlich unser Vorstellungsvermögen einer der wichtigsten WahrnehmungsfILTER und Selektionskanäle für Informationen darstellt. Beispiel:

Nur wenn der Trendsport-Anbieter einmal spielerisch überhaupt die Möglichkeit erwogen hat, auch in den Vertrieb von Sportgeräten einzusteigen, wird ihm die Kurznachricht erst auffallen: Dass wenige Straßen entfernt eine Privat-Schule mit ambitioniertem Fitness-Accessoires-Angebot öffnet. Soll heißen: „Man sieht, was man sieht!“ Das hört sich banal an. Aber: Nur das, was wir uns einmal ganz konkret vorgestellt haben, ist für das Gehirn als Information aus der Umwelt relevant und damit auch anschlussfähig. Der schwedische Neurobiologe David Ingvar nennt das „Erinnerungen aus der Zukunft“. Fazit: Wer gedanklich und konzeptionell nicht in seine (Unternehmer-)Zukunft investiert, kann sie auch nicht gestalten – weil er sie gar nicht erfassen kann.

Unternehmen statt detailliert planen

Um das zuvor bemühte Bild noch einmal aufzugreifen: So mancher Gründer scheitert trotz präziser Zahlen und professionellem Plan am falschen „Business-Besteck“ – die Folge: Operation gelungen, Patient tot! In der Zukunftsforschung kommen Gründer und Unternehmer daher als Betriebswirte gar nicht vor. Schon eher als Künstler, die Neues „aus dem Nichts“

erschaffen. Mit den Künstlern teilen sie nicht nur die Kreativität, sondern auch die Besessenheit. Das Unternehmen (und sich selbst) zu entwickeln und den eigenen Markt aufzurollen, das

ist der Stoff, aus dem unternehmerischer Erfolg gemacht ist. Im krassen Gegensatz dazu gründen Unternehmer heute im Zeitgeist der Daueroptimierung. Bloß: Von was? Was soll eigentlich optimiert werden? Gründer gründen für was? Nämlich für die Zukunft – ihre eigene und die ihrer Kunden.

Neue Wettbewerbsräume schaffen

Gründer sollten sich keine grauen Haare wachsen lassen über ihre „Positionierung“ und ihren Platz in „der aktuellen Wettbewerbssituation“. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, neue Wettbewerbsräume zu entdecken. Diese Aufgabe den Fragen der Machbarkeit zu unterwerfen – nichts anderes macht ein Businessplan – bedeutet im Grunde, Ziele abzulehnen, wenn die Mittel zur Erreichung dieser Ziele nicht zur Hand sind. Dass ein Unternehmen alle für die Kommerzialisierung einer Innovation benötigten Ressourcen hat, ist aber selbst bei gestandenen Unternehmen eine äußerst fragwürdige Annahme. Bei Gründern ist sie absurd. Ein Gegenvorschlag zur „Positionierung“ lautet demnach: Wettbewerbsräume schaffen. Dazu gehört:

- In konzeptionelle Führung investieren: Der Wettbewerb um unternehmerische Führung findet außerhalb des Marktes statt. Die Aufmerksamkeit der meisten Manager in langlebigen Unternehmen gilt aber eher dem marktorientierten Wettbewerb. Darin liegt auch die Chance von Gründern.
- Perspektive umdrehen: Statt via ausgedachter Kennzahlen die Gegenwart schrittweise in die Zukunft hochzurechnen lieber die Zukunft schrittweise in die Gegenwart herüberholen, d.h.: Die Umstände und Maßnahmen identifizieren, die es zur Realisierung Ihres Ziels in der Zukunft bedarf. Zukunftsforscher nennen das „Backcasting“.
- Imageneering statt Visioning! Statt Visionen zu entwickeln und sich im Wolkenkuckucksheim zu verlieren lieber die eigene Vorstellungskraft konkret trainieren. Gründer brauchen eine Kombination aus Erkenntnissen und Alternativen: Einsichten in die Entwicklungstrends und Mechanismen ihres (Nischen-)Marktes und Wahlmöglichkeiten, wenn der Gang der Dinge anders läuft als erwartet, also eine Vorstellung davon, was für einen selbst unter den verschiedenen, variablen Marktbedingungen jeweils herauszuholen ist. **SUP**

Gründer brauchen, wenn sie am Markt bestehen wollen, einen speziellen Werkzeugkasten für ihre Eingriffe, eine Art chirurgisches Business-Besteck

Über die Autorin: Dr. Friederike Müller-Friemauth unterstützt speziell KMU und Kleinstunternehmen bei der taktischen Marktentwicklung, www.denkenaufvorrat.de