

Gebrauchsanweisung für Macher

Eine Firma aufbauen und führen

Ein Unternehmen ist rasch gegründet. Schwierig ist es jedoch, dieses auf Dauer erfolgreich am Markt zu halten. Wer scheitert, hat oft wichtige Strömungen übersehen. Wolf Hirschmann, Inhaber der Slogan GmbH, gibt Tipps, sich erfolgreich zu behaupten.

Sehr geehrter Herr Hirschmann, Unternehmer werden ist nicht schwer, Unternehmer sein dagegen sehr. Ist der Sprung in die Selbstständigkeit ein zu großes Wagnis? Immerhin scheitern 50 Prozent aller Gründer im ersten Jahr. Eine unnötige Hürde sind etwa Zahlungsaufforderungen von Verbänden noch ehe die ersten Einnahmen erzielt werden: Die IHK zieht einen Zwangsbeitrag

ein, während die GEZ für den am Karriereanfang auch beruflich genutzten Privatwagen die Rundfunkgebühr anmahnt. Wäre es hier nicht sinnvoll, einen Umsatzkorridor einzurichten, in dem noch keinerlei Abgaben und Gebühren anfallen? Schließlich schmerzt gerade am Anfang jeder Euro, der nicht mehr für den Aufbau des Unternehmens zur Verfügung steht.

Wolf Hirschmann: Lassen Sie uns, ganz im unternehmerischen Sinne, positiv beginnen: Denn an schlaunen Köpfen mangelt es nicht in unserem Lande. Dies ist zumindest mein Eindruck, wenn ich mich, nach meinen Vorträgen auf Messen

oder Fachsymposien, mit den Teilnehmern unterhalte. Was aber fehlt ist eine Gründerkultur! Daran hat der Staat, als Bürokratiemonster, sicherlich eine große Mitschuld. Wolfgang Steiger, der Generalsekretär des Wirtschaftsrat Deutschland, schreibt dazu im Vorwort meines neuen Buches: »Steve Jobs und Bill Gates hätten ihre erfolgreichen IT-Imperien in Deutschland nicht starten können. Denn laut Berufsgenossenschaft darf nur in Räumen mit Fenstern gearbeitet werden. Fenster in Garagen verbietet aber die Bauordnung.« Da hat er natürlich mehr als recht. Neben einer Vielzahl solch fragwürdiger Verordnungen gibt es aber auch Rahmenbedingungen, die den Gründer in seiner eigentlichen Tätigkeit gewaltig hemmen. Denken Sie nur an die diversen Berichts- und Meldepflichten. So mancher Gründer schimpft dann auch schnell mal über den Zwangsbeitrag den die IHK einzieht. Zugegeben, dass Selbstständige und Unternehmer per Gesetz gezwungen sind, Mitglied in Gremien zur Selbstverwaltung und Interessenvertretung zu werden, ist schon einigermaßen kurios. Andererseits wäre ein wirkungsvolles Sprachrohr und ein aktiver Dienstleister für die Firmen durchaus wertvoll. Doch mancherorts hat man das Gefühl, dass die Kammern eher wie große Behörden aufgestellt sind. Für Firmeninhaber wären dort aber mehr lokale „one-stop-shops“ wichtig. Dort könnten, ganz flexibel, dann alle notwendigen Formalitäten gebündelt geklärt werden, würde es auch alle wichtigen Informationen zu Fördermitteln et cetera

aus einer Hand geben. Was mir aber viel wichtiger erscheint, ist die Schaffung einer neuen Geisthaltung in punkto Unternehmertum. Die „Vollkasko-Mentalität“ in der Bevölkerung, das Bevorzugen des sicheren Jobs anstatt der Übernahme von unternehmerischem Risiko, gibt mir zu denken. Wer sich entschließt in die Selbstständigkeit zu starten, wird in seinem sozialen Umfeld häufig angesehen, als ob er „was geraucht“ hat. Für mich muss die Freude an der Selbstverwirklichung, auch titulierte als »Entrepreneurship«, wieder in der Gesellschaft verankert werden.

Wer sich selbstständig macht, wird häufig umworben, in die private Krankenkasse zu wechseln. Aus dieser kommt man jedoch später nur mehr schwer heraus. Ist daher der freiwillige Verbleib in der gesetzlichen Krankenversicherung nicht die bessere, auf lange Sicht finanziell wohl auch günstigere Wahl?

Hirschmann: Meine Profession ist die Strategieberatung – nicht die „Vorsorge“. Klar, es gibt Fristen – so muss man, nach dem Start in die Selbstständigkeit als Existenzgründer innerhalb von drei Monaten entscheiden, ob man sich freiwillig gesetzlich versichern oder sich bei der privaten Krankenversicherung anschließen möchte. Wer diese Frist verstreichen lässt, ist in der privaten Krankenversicherung. Das ist so. Über die Hauptunterschiede zwischen der gesetzlichen und der privaten Krankenversicherung sollte sich jeder, nach seiner individuellen Bedarfssituati-



Wolf Hirschmann ist Autor des Buches »Gebrauchsanweisung für die Zukunft« sowie Inhaber der Slogan GmbH. Um langfristig als Unternehmer Erfolg zu haben rät er, Trends zu beobachten, Fehler zuzulassen und Chancen rasch am Schopf zu packen.

on, informieren und beraten lassen.

Der Krankenkassenbeitrag ist ein nicht unerheblicher Kostenblock, der zudem nach unten gedeckelt ist. Selbst wenn Anfangs nur geringe Umsätze erzielt werden, wird der Krankenkassenbeitrag aus fiktiven Einnahmen von monatlich über 2100 Euro errechnet. Viele Start-ups haben Anfangs Probleme diese Summe aufzubringen. Sollte hier nicht mehr Preisflexibilität gezeigt werden, um Unternehmensgründern die Umsatzstrecke überwinden zu helfen?

Hirschmann: Das ist natürlich ein interessanter Aspekt – aber auch hier gilt, ich berate Firmen wenn es um deren Markt- und Vertriebsstrategien geht. Wer sich als Unternehmer am Markt bewegt, muss ja auch eine bewusste Planung vornehmen, da gehört das Abwägen von Ausgaben und Einnahmen dazu. Gerade wenn es um „Mindestbeiträge“ geht, kann ja eine plausible Rechnung erstellt werden.

Wer aus einem Angestelltenverhältnis in die Selbstständigkeit wechselt, sollte auch den Mindestbeitrag für die Rentenversicherung aufbringen, um keine Ansprüche zu verlieren. Unverständlicherweise werden Gründer in den Schreiben der Rentenversicherung jedoch nicht auf den Fortfall der Berufsunfähigkeitsversicherung hingewiesen, wenn Zahlungen ausbleiben. Vielmehr werden sie die ersten Jahre durch Summen in Sicherheit gewogen, die sie im Fall einer Berufsunfähigkeit bekämen. Nach einiger Zeit ist diese Info verschwunden und eine Rückkehr in den alten Status wegen Terminablaufs versperrt. Was ist Ihre Meinung zu diesem Skandal?

Hirschmann: Seit meinem 24. Lebensjahr bin ich Selbstständig, als seit über 32 Jahren. Wenn ich mich an meine Gründerzeit zurückerinnere, habe ich gar nicht in solchen Szenarien gedacht. Ich wollte ganz bewusst Unternehmer werden und dies nicht für einige Monate, sondern dauerhaft. Dass es dabei auch jede Menge an Risiken gibt, war mir sehr wohl bewusst. Dennoch gebe ich Ihnen recht, wenn „Kommunikation“ so stattfindet, dass wichtige Fakten fehlen, dann ist dies natürlich nicht zu tolerieren. Vielleicht sind dann gerade Verbände wie der Bund der Selbständigen wichtig, um solche Versäumnisse auch mit Nachdruck anzugehen. Deshalb sollten Unternehmer von Anfang an auch aktiv Mitglied in diesen Gemeinschaften sein.

In den Schulen wird viel zu wenig das Feuer gezündet, später ein eigenes Unternehmen aufzubauen, ein tüchtiger Facharbeiter oder ein innovativer Ingenieur zu werden. Nicht wenige Schüler antworten auf die Frage, was sie später werden wollen mit »Hartz IV«. Ein Versagen unseres Bildungswesens?

Hirschmann: Die kurze aber inhaltsschwere Antwort lautet: Ja, leider! In unserem Bildungs- und Schulsystem steckt seit Jahren der Wurm drin. Neben der fehlenden Anzahl Lehrer gibt es auch Schwächen in den didaktischen Inhalten. Toll wäre es, wenn Gründergeschichten in das Schulsystem mit einbezogen werden. Welche positiven Wirkungen es hat, wenn Betriebe sich für junge Menschen öffnen, hat einer der Verbände, bei denen ich seit Jahrzehnten Mitglied bin, unter Beweis gestellt. Die Initiative ›Schüler im Chefesessel‹ des Verbandes der Familienunternehmer gibt es seit Anfang der 1980er Jahre!

Das Projekt findet als Wettbewerb unter Schülern statt. Diese begleiten einen Unternehmer einen Tag lang: Sie lernen den Betrieb und die Mitarbeiter kennen, nehmen an Terminen und Kundengesprächen teil. Über ihren Praxistag schreiben die Schüler Aufsätze, die von einer Jury bewertet werden. Die besten Berichte werden mit einer Berlin-Reise prämiert.

Wenn sich nun ein Idealist trotz aller Hindernisse aufmacht, ein Unternehmen zu gründen und es auch erfolgreich am Markt etabliert, wartet eine weitere Hürde auf ihn: die Steuer. Unser Steuerrecht ist mittlerweile derart kompliziert geworden, dass es nur mehr von absoluten Experten verstanden wird, die für ihre Dienste gut bezahlt werden wollen. Ein weiterer Aderlass für die Firmenkasse, die den frischgebackenen Unternehmer schmerzt. Haben Sie diesbezüglich Tipps für Unternehmer, unnötige Kosten zu vermeiden?

Hirschmann: Gute Unternehmen haben auch gute Berater. Das ist eine wichtige Erfolgssymbiose. Denn man kann nicht alles wissen. Aber was genauso wichtig ist: Suchen Sie den Dialog von Unternehmer zu Unternehmer. Werden Sie Mitglied in wirklich wichtigen Verbänden und Gemeinschaften. Dort, wo man auf einer Vertrauensebene über 1001 Themen sprechen kann.

Mit einem eigenen Unternehmen sein Auskommen zu versuchen, entspricht im übertragenen Sinn wieder Jäger zu sein, um Nahrung zu finden. Es gilt, Spuren zu lesen, das Wetter zu beobachten und auf Geräusche zu achten, um erfolgreich zu sein. Für Unternehmer bedeutet dies, technische Innovationen zu bewerten, Trends zu erkennen und

Stimmungen aufzufangen. Sind deutsche Unternehmen diesbezüglich zukunftsfähig aufgestellt?

Hirschmann: Wie Sie in meinem Buch ›Gebrauchsanweisung für die Zukunft‹ lesen können, gibt es einen großen Bedarf an einer „Kultur der Neugierde“. Viele Unternehmen glauben leider immer noch, dass sie in einer unantastbaren Nische auch die kommenden Jahre erfolgreich sein werden. Andere ruhen sich auf ihren „Kernkompetenzen“ aus und blenden sowohl Trends wie auch den Strukturwandel aus. Es braucht eine „Lust auf Zukunft“.

Fantasie, Neugier und Leidenschaft sind wichtige Eigenschaften eines erfolgreichen Unternehmers. Ein gutes Beispiel dafür ist Steve Jobs, der mittlerweile verstorbene Mitgründer und Ideengeber von Apple. Was können deutsche Unternehmer von ihm lernen?

Hirschmann: Stets offen für Neues sein. Eine Vision haben und diese auch in einem „big picture“ an alle Beteiligten vermitteln. Eine stimmige Vision hat viele Effekte – ganz wichtig: Sie setzt Energien frei und gibt ihnen eine Richtung. Damit fördert sie Begeisterung und Motivation. Wenn ich „Leitbilder“ in den Fluren von Firmen hängen sehe, dann sind es häufig austauschbare Sätze von „Qualität und Kundenzufriedenheit“ die in eingestaubten Bilderrahmen hängen. Das ist keine Vision!

Viele Unternehmen geben kund, dass Ideenreichtum und Kreativität höchst erwünscht sind. Intern werden jedoch stromlinienförmige „Rechenmaschinen“ für ihr Engagement belohnt. Eine Ursache, dass solche Unternehmen wenig Innovationen hervorbringen?

Hirschmann: Salopp gesagt finden wir Querdenker immer toll – aber wehe, wenn einer kommt und wirklich Abseits der gängigen Norm agiert, dann ist es schnell aus mit Mut und Tatkraft. In meinem Buch habe ich deshalb ganz pragmatisch vier Querdenker-Regeln aufgeführt und auch konkrete Praxisbeispiele aus dem Mittelstand aufgeführt, die zeigen, dass es sich lohnt „um die Ecke“ zu denken.

In Ihrem Buch ›Gebrauchsanweisung für die Zukunft‹ heben Sie das Automobilunternehmen Fiat als innovatives Beispiel hervor, die Weisheit der Masse für die Ideenfindung zu nutzen. Nutzer konnten im Internet Vorschläge zum neuen Design des Fiat 500 Cinquecento machen. Die Aktion hatte mehr als zehn Millionen Klicks und es wurden 170 000 Entwürfe eingereicht. Ein Modell auch für andere Unternehmen?

Hirschmann: Absolut! Machen Sie den Markt und die Kunden zu Mitdenkern und Multiplikatoren. Ein modernes Zukunftsmanagement beschäftigt sich mit den drei Kernaktivitäten Erkennen – Bewerten – Handeln. Speziell beim ›Erkennen‹ ist es elementar, mehr über die Bedürfnisse der Kunden zu erfahren. Moderne Kommunikationswege erleichtern sowohl die Kontaktaufnahme wie auch die Auswertung von Antworten und Kundenverhalten.

So wie es aussieht, wird in den Unternehmen gerade der Wandel – hin zu ›Industrie 4.0‹ – verschlafen. In einer Umfrage geben ein Drittel der Befragten an, dass Industrie 4.0 eine Bedrohung sei oder sie von diesem Thema sogar noch nie etwas gehört hätten. Zeit für eine massive Aufklärungskampagne?

Hirschmann: Ehrlich gesagt – ob eine Kampagne hilfreich ist, weiß ich nicht. Das Thema ist bereits seit geraumer Zeit in aller Munde. Aber da jeder etwas anderes darunter versteht, fehlt wohl in vielen Fällen das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Handelns. Obwohl wir alle erkennen, dass das Tempo des Wandels alle bisherigen Maßstäbe sprengt. Es ist unternehmerische Aufgabe Nummer 1, sich mit den Herausforderungen der Zukunft zu beschäftigen. Wer nur „im“ anstatt „am“ Unternehmen arbeitet, kann die Lebens-Spanne seines Betriebes nicht positiv beeinflussen.

Beim sogenannten ›Fedex Day‹ geht es darum, 24 Stunden lang an einem frei be-

»Viele Unternehmen glauben leider immer noch, dass sie in einer „unantastbaren Nische“ auch die kommenden Jahre erfolgreich sein werden.«

stimmtm Thema zu arbeiten, um noch Unbekanntes in Bekanntes zu verwandeln. Damit sind Unternehmensvisionen, Strategien und Innovationen generierbar. In Deutschland ist diese Idee leider jedoch nahezu unbekannt. Wie überzeugen Sie Unternehmen, versuchsweise dieses System einzuführen?

Hirschmann: Dies ist ja nur eine der, einfach anwendbaren, Methoden. Im Buch zeige ich unter anderem auch noch den Walt Disney-Ansatz auf. Als Berater setze ich auf eine ›Kultur der Bereitschaft‹ – dazu gehört Innovatives Denken. Dieses lässt sich sowohl durch Anreize fördern wie auch einfordern. Kreativität und Problemlösungsfähigkeit muss man hegen und pflegen. Dazu braucht es natürlich auch Weggefährten. Neben den Innovatoren auch die „Möglichmacher“ – denn die sind es, die auch ein Gefühl für mögliche Hindernisse haben. Im kreativen

Miteinander entsteht Veränderungsbereitschaft.

Das Benchmarking wird stets groß beworben, wenn es um die Bestimmung der Lage des eigenen Unternehmens geht. Sie halten jedoch nichts davon. Vielmehr warnen Sie vor der Benchmarking-Falle. Warum?

Hirschmann: Weil man sich mit den üblichen Mitspielern in der Branche vergleicht. Was kann Konkurrent x besser, wo ist Konkurrent y schneller? Was hilft das, wenn die Bedürfnisse der Kunden aus einem ganz anderen Blickwinkel betrachtet und durch völlig neue Anbieter erfüllt werden? Denken Sie nur mal daran: Wer war es, der das Automobil forciert

hat – waren es die Hersteller von Pferdegesspannen?

Wer die Zukunft seines Unternehmens gestalten möchte, darf auf dem Weg immer wieder Fehler machen, sollte jedoch niemals aufgeben. Das ist leicht gesagt und schwer getan. Vor allem wer bereits mit Schulden unterwegs ist, hat wenig Spielraum, Fehler wegzustecken. Sollten Unternehmen Schulden daher stets meiden, um manövrierfähig zu bleiben?

Hirschmann: Eine kluge Finanzplanung ist Überlebensnotwendig. Aber in vielen Fällen braucht es auch Kapital, das nicht aus dem normalen cash-flow kommen kann. Ich plädiere daher für einen offenen, pro-aktiven Dialog mit der Bank. Mit einer plausiblen Business-Strategie – und dazu gehören auch Szenarien von Misserfolg und Fehlern – bekommt man eine Vertrauensebene, die auch für finanzielle Spielräume sorgt.

Wer Fehler abstellen will, muss die Ursache dafür suchen. Der Toyota-Manager Taiichi Ohno hat herausgefunden, dass man sich nur fünf Mal die Warum-Frage stellen muss, um die eigentliche Ursache zu finden. Eine geniale Feststellung. Sollte diese Erkenntnis nicht intensiver in unseren Schulen und Universitäten bekannt gemacht und gelehrt werden, um die hohe Zahl scheiternder Unternehmen zu minimieren?

Hirschmann: Das geniale an dieser Vorgehensweise ist ja die Einfachheit der Fragen, gekoppelt mit der Konsequenz wenn es um die Überlegungen der Antworten geht. Insofern haben Sie Recht – es braucht nicht immer hochgeistige Abhandlungen und umfangreiche Formeln um Abläufe zu optimieren. Ich plädiere sowieso für mehr Pragmatismus und Menschenverstand.

Erfolgreiche Unternehmen stellen regelmäßig ihre Produkte, Prozesse, Strukturen und Strategien infrage. Andere Unternehmen schrecken genau davor zurück, weil sie meinen, dafür keine Zeit oder keine Ressourcen zu haben. Der sichere Weg, vom Markt zu verschwinden?

Hirschmann: Absolut. Bei meinen Vorträgen frage ich die Zuhörer stets, wer mit dem Namen Kodak etwas anfangen kann. Da gehen nahezu 100 Prozent alle Hände in die Höhe. Stelle ich dann die Anschlussfrage, wer dieses Unternehmen vermisst, meldet sich allerhöchstens noch ein „Retro-Fanclub“ von ein oder zwei Prozent. Jedes Unternehmen muss sich darüber klar sein, dass zukünftiger Markterfolg nur mit den richtigen Kunden und den richtigen Märkten funktioniert. Wer dabei Megatrends ausblendet, Veränderungen

in der Gesellschaft ignoriert, mögliche Änderungen bei Normen und Gesetzen beiseiteschiebt, der wird unweigerlich verlieren.

Die Digitalisierung ist der Megatrend schlechthin. Leider nutzen mittlerweile Kriminelle in großem Maßstab das Internet, um Geld zu ergaunern. Da werden Festplatten verschlüsselt und per E-Mail Trojaner auf den Rechner geschmuggelt. Abgesehen von den Abwehrmöglichkeiten durch die Unternehmen – sind hier nicht die Staaten gefordert, weltweit zusammenzuarbeiten und mit strengsten Strafen für ein Austrocknen der für Unternehmen und Bürgern bedrohlichen Situation zu sorgen?

Hirschmann: Meines Wissens nach hat die FDP bereits vor einigen Jahren einen politischen Impuls gesetzt, um den UN-Zivilpakt auszuweiten, der Bürger vor willkürlichen oder rechtswidrigen Eingriffen in sein Privatleben, seine Familie, seine Wohnung und seinen Schriftverkehr schützen soll. Das war und ist zwar ein löbliches unterfangen – aber, mal ehrlich, würden Sie denn einer Staaten-Regelung glauben wenn gleichzeitig die Nachrichtendienste aller Länder hinter den Kulissen auf Datenfang

sind? Ich plädiere da vielmehr für eine bewusste IT-Security. Wie Sie wissen beraten wir ja Firmen in punkto Marketing und Vertrieb, dabei geht es um das wertvollste Kapital eines jeden Unternehmens: um Daten. Wer stellt sicher, dass die Daten, die man in der Cloud ablegt dort auch sicher sind? In der „sicheren Schweiz“ haben wir eine Lösung entdeckt, die basierend auf den Sicherheitsanforderungen Inhalte verschlüsselt, bevor sie in der Cloud gespeichert werden. Die zentrale Gatewaylösung befindet sich im Netzwerk des Kunden und ist vollständig unter seiner Kontrolle. Wenn nun ein Mitarbeiter zum Beispiel das Kundenmanagement in der Cloud macht (ein CRM-Thema) und einen neuen Kunden anlegt, so erkennt ‚Centraya‘ dies und legt die Daten verschlüsselt ab. Dabei lässt sich konfigurieren, was geschützt werden soll: personenidentifizierbare Daten, alle Daten, et cetera. Greift nun der Mitarbeiter auf die Daten in der Cloud zu, so erkennt das zentrale Gateway dies, entschlüsselt automatisch die Daten und sie erscheinen im Klartext beim Mitarbeiter. Das ist Sicherheit, die man als Unternehmen selbst im Griff hat.

In Ihrem bereits erwähnten Buch beschreiben Sie auch

das Canvas-Modell, mit dessen Hilfe Geschäftsmodelle entwickelt und visualisiert werden können. Wie funktioniert dieses Modell?

Hirschmann: Es basiert auf der Dissertation von Alexander Osterwalder und wurde durch Überlegungen, auch anderer Autoren, ergänzt und in Zusammenarbeit mit Unternehmen fortentwickelt. Es geht um neun zentrale Faktoren für den Erfolg eines Geschäftsmodells, wie zum Beispiel Kundensegmente oder das „Wertangebot“ im Sinne eines Wertversprechens. Für jedes Kundensegment gibt es ein eigenes Wertversprechen: eine auf die Bedürfnisse des jeweiligen Segments abgestimmte Kombination aus Produkt, Service, Dienstleistung.

Der Zukunftsforscher Sven Gábor prognostiziert, dass es im Jahr 2025 zwischen zwei und fünf Millionen unbesetzte Jobs geben wird. Was sind die Gründe und wie können Unternehmen auf diese Entwicklung reagieren?

Hirschmann: Der Grund ist seit Jahren bekannt: Wir taumeln ins Demografie-Desaster! Neben der Integration von Zuwanderern braucht es auch neue Konzepte für die bewusste Beschäftigung äl-

terer Arbeitnehmer, bis über 70 Jahre.

Werden wir vor dem Hintergrund dieser Entwicklung immer mehr Wanderarbeiter sehen, die mal hier mal dort ihr Brot verdienen, wo eben gerade das bessere Gehalt für einen Job gezahlt wird? Ist diese Entwicklung für Unternehmen überhaupt erfreulich, wenn sich Städte sowie Gemeinden rasch und stetig verändern und Familien in der Zahl wohl verringern werden?

Hirschmann: Das lässt sich „nicht einfach so“ beantworten. Generell ist davon auszugehen, dass die „zirkuläre Migration“ in den nächsten Jahren in Europa zunehmen wird. Gemeint ist damit vor allem, dass immer mehr Arbeitskräfte für eine gewisse Zeit in ein anderes Land gehen, zurückkehren, und dann irgendwann wieder aufbrechen, immer auf der Suche nach besser bezahlter Arbeit oder überhaupt nach Arbeit. Das ist eine Tatsache, auf die wir mit Verstand und nicht mit Ignoranz eingehen müssen.

Herr Hirschmann, vielen Dank für das Interview.



www.slogan.de