

Mythen der Unternehmensgründung

Beitrag für Jahrbuch Kulturmanagement

Dr. Stefan Shaw

Mit den Lehrbüchern, in denen die zentralen Glaubenssätze der Unternehmensgründung - seit wenigen Jahren heißt dies „Business Planning“ – zusammengefaßt werden, ließen sich mühelos ganze Autobahnen planieren. Würde man allerdings versuchen, mit diesen Publikationen alle Kleinanzeigen, in denen Unternehmen ihre Insolvenz bekannt geben müssen, zu verdecken, reicht die Anzahl der Titel vermutlich nicht mehr aus.

Unverrückbare Glaubenssätze werden – einmal enttarnt – zu Mythen, die allenfalls noch zu soziologischer Betrachtung reizen, aber kaum mehr praxisrelevant sind. Theorie trifft auf Praxis, das Ergebnis ist häufig Scheitern. Da unsere Gesellschaft vornehmlich Erfolgsgeschichten reproduziert und mit wenig Elan Mißerfolgsgeschichten auf den Grund zu gehen sucht, bleibt die Enttarnung der Heilslehren des Businessplanning auf wenige Einweihete beschränkt. Für die übrigen bleiben es unverrückbare Glaubenssätze, denen zu folgen es sich lohnt, bis sie die Praxis eines Besseren belehrt. Wir schauen uns im folgenden einige der Glaubenssätze an und berichten aus der Erfahrung des Unternehmens art matters, wie diese sich in der Praxis bewährten.

art matters ist eine Agentur an der Schnittstelle zwischen Kunst und Wirtschaft. Der Ansatz von art matters ist – vereinfacht dargestellt -, das außergewöhnliche kreative und Image-Potential von Kunst und Kultur zum Wohle von Unternehmen einzusetzen. Die Kunden von art matters sind Unternehmen, die Lieferanten Künstler. Das Unternehmen wurde im Jahr 2001 von drei gleichberechtigten geschäftsführenden Gesellschaftern gegründet. Allen drei Gründern gemeinsam war die feste Überzeugung, daß Erfolg planbar ist. Man identifiziert und quantifiziert den Markt, d.h. die Nachfrage, definiert sein Produkt, plant die nötige Organisation,

um das Produkt in den Markt zu bringen, weicht dem Projekt seine gesamte Freizeit und fertig ist das erfolgreiche Geschäftsmodell.

Mythos No. 1: Der Markt ist quantifizierbar

Den Markt nicht nur qualitativ abzustecken, sondern auch quantitativ zu erfassen, gehört zum 1x1 der Businessplanung. In dem im Jahr 2001 verfaßten Businessplan von art matters gibt es hierzu eine Fülle von beeindruckenden Rechenspielen, die immer nach folgendem beispielhaften Muster ablaufen: Aus Statistischen Jahrbüchern bekannt ist der Umsatz Hochbau in Deutschland. In 1999 waren dies 264 Mrd. €. Davon entfallen ca. 70 Mrd. € auf sogenannte „Gewerbeimmobilien“, d.h. Immobilien, die gewerblich genutzt werden. Wohnungsbau etwa gehört hier nicht dazu.

Welcher Anteil an diesen 264 Mrd. € werden in Kunst investiert? Folgender Rechenweg hilft hier weiter: Bei „öffentlichen Bauten“ sollen laut entsprechender Bestimmungen etwa 1,5 % der Bausumme in Kunst investiert werden. Die Annahme ist sicherlich zulässig, daß die Unternehmen, die überhaupt bereit sind, Kunst in ihr Bauprojekt zu integrieren, sich in etwa an diesem Wert orientieren werden. Wir wollen konservativ planen, also gehen wir davon aus, sie orientieren sich an weniger, also 1%.

Aber wieviele Unternehmen sind denn überhaupt bereit, Kunst in ihr Gebäude zu integrieren? Wir nehmen an, es sei jedes fünftes Unternehmen, also 20%. Die anderen 80% interessiert das Thema Kunst nicht. Damit erschließt sich dem geneigten Businessplaner folgender Rechenweg: Die relevante Bausumme sind 20% von 70 Mrd. €, also 14 Mrd. €. Von diesen 14 Mrd. entfallen nach obigen Annahmen ca. 1% auf Kunst, also 140 Mio. Für Beratungsprojekte in diesem Feld

sind branchenüblich: 15 % des Kunstbudgets: 15% von 150 Mio sind 22 Mio € reines Honorar. 22.000.000 €! Jährlich!

In diesem hübschen Rechenspiel nicht enthalten waren allerdings der kurz nach Abschluß der Planung folgende Zusammenbruch der New Economy, der Einschlag der Flugzeuge im World Trade Center, die sich daran anschließende Börsen- und Weltwirtschaftskrise. Gar nicht zu sprechen von der spezifisch deutschen Rezession und Depression.

Und von allen Branchen am schlimmsten erwischte es die Baubranche. Firmen zogen nicht mehr um, stattdessen suchten sie Untermieter für freiwerdende Flächen. Gewerbliches Bauen wurde weitgehend eingestellt. Wer in diesem gesamtwirtschaftlichen Umfeld „Kunst“ sagte, wurde im besten Fall nicht gehört. Im schlechtesten Fall hatte man sich die Kundenbeziehung auf lange Zeit verspielt. Ein häufig formulierter Satz: „Man kann nicht vorne die Mitarbeiter rauschmeissen und hinten die Kunst wieder reintragen.“ Was hie und da noch an „Kunst in Architektur“ realisiert wurde, waren bestenfalls Echos aus einer weit zurückliegenden Vergangenheit. Der Markt für Dienstleistungen in diesem Bereich war nicht kleiner geworden, er war kollabiert. Die Prognose der oben angestellten Kalkulation interessiert allenfalls noch Historiker zur Untersuchung des Fundamentaloptimismus der New Economy.

Mythos No. 2: Das Produkt ist definierbar

Nachdem der Marktüberblick hergestellt ist, gilt es, das Produkt zu definieren, mit dem das Unternehmen sich den Markterfolg verspricht. Auch hier ist ein Blick in den Business Plan von art matters von hoher - historischer – Aussagekraft.

Die avisierten Geschäftsfelder definierte die Geschäftsführung des Unternehmens als „Corporate“, „Real Estate“, „Customer Care“ und „Exhibition“. Warum diese

Begriffe nun englisch und nicht deutsch waren, läßt sich nur dadurch erklären, daß mit der „New Economy“ (sic!) eine deutsch-englische Sprachverwirrung ohne Beispiel einherging, der man offensichtlich zu dieser Zeit schwer entkam. Nun, drei Jahre später, lohnt sich ein Blick darauf, wie sich diese wohlklingenden Geschäftsfelder im Laufe der Zeit entwickelt haben.

a.) Geschäftsfeld Corporate

Unter dem Begriff „Corporate“ sollte das stattfinden, was traditionellerweise mit dem Begriff „Art Consulting“ umschrieben wird, also die Ausstattung von öffentlichkeitswirksamen Bereichen von Unternehmen mit Kunst. In dem vorherigen Kapitel wurde bereits gezeigt, daß Kunstbudgets in unmittelbarem Zusammenhang mit der Wirtschaftsentwicklung stehen. Reduziert sich der Unternehmensgewinn verschwindet als erstes das Kunstbudget. Inzwischen läßt sich feststellen: Dort wo die Kunst nicht mehr kostet, als der darunterliegende Quadratmeter Tapete, ist sie gerade noch zulässig – zur Freude des Unternehmens, vielleicht auch noch zur Freude des Künstlers, der nach einer günstigen Ausstellungsfläche sucht, aber sicherlich nicht mehr zur Freude des Kunstberaters.

b.) Geschäftsfeld Real Estate

Der Begriff Real Estate steht für das Thema Immobilien, insbesondere Gewerbeimmobilien. Hier bestand die Ursprungsidee darin, Immobilienentwicklern durch intelligente Kunstprojekte bei der Vermarktung ihrer Gebäude zu unterstützen. Konkret also: Kunst sollte Käufer oder Mieter anlocken, die dann rascher und zu einem höheren Preis mit dem Erbauer und Besitzer der Immobilie handelseinig würden. Ein konkretes Anwendungsbeispiel wäre in diesem Zusammenhang die Inszenierung einer Baustelle als Gesamtkunstwerk. Dies ist über eine Lichtdramaturgie ebenso vorstellbar wie über Klänge oder temporäre Skulpturen. Auch die Integration des – in der Regel ja wenig schmuckhaften - Bauzauns in ein künstlerisches Baustellenprojekt ist hier vorstellbar. Mit derlei Aktivitäten kann der Bauherr aufwändiger Immobilien erreichen, daß seine

Immobilie im Kontext des Feuilletons auftaucht und damit einen zusätzlichen Bekanntheitsgrad und vor allem eine deutliche Aufwertung erfährt.

Sicherlich keine schlechte Idee, aber eine Idee, die nur funktioniert, wenn sie auf Nachfrage stößt. Mit der Nachfrage verhielt es sich aber so: Der kurze Zwischenboom Ende der 90er Jahre in Deutschland hatte Anfang des neuen Jahrzehnts zu einer Fülle von Bauaktivitäten geführt, die jedoch – von der Planung bis zum Richtfest können rasch drei bis vier Jahre vergehen – just zu einem Zeitpunkt abgeschlossen waren, als kaum jemand mehr diese vielen Büroflächen benötigte. Unternehmen waren zu diesem Zeitpunkt zu sehr mit ihrem Gesandschrumpfen beschäftigt, als daß sie auch noch Umzugspläne hegen konnten. Angesichts des Angebotsüberhangs stürzten die Mieten in den Keller, was nicht wenige Immobilienbesitzer dazu verleitete, diese Krise zunächst einmal auszusitzen. Die dahinterliegende Überlegung: Statt heute zu niedrigem Mietzins an ein Unternehmen zu vermieten, das möglicherweise schon morgen Zahlungsschwierigkeiten hat, wartet man die zwei bis drei Jahre bis zum Aufschwung. Dann – so die Überlegung – lassen sich auch wieder solvente Mieter gewinnen, die bereit sind, neue Flächen zu besseren Konditionen anzumieten. Für das Geschäftsfeld „Real Estate“ bedeutete dies: Wo keine Flächen vermietet werden sollen, ist es wenig sinnvoll, diese Flächen zu bewerben, ergo macht auch der Einsatz von Kunst dort keinen Sinn mehr. Damit war einer weiteren guten Idee die Grundlage entzogen.

c.) Geschäftsfeld Customer Care

Mit „Customer Care“ verband sich folgender Gedanke. Die für Banken profitabelsten Kunden sind die hochvermögenden Kunden, die ihrer Bank 1 Mio € und mehr anvertrauen. Ein Merkmal, mit dem sich diese Gruppe von der Mehrheit ihrer Mitbürger abzugrenzen sucht, ist das Interesse für Kunst. Dieses Interesse äußert sich weniger in Museumsbesuchen, sondern vielmehr in dem Erwerb von

Kunst, die dann die Wände des Heims schmückt. Ist ein Kunstkauf vollzogen, hat es der Kunde jedoch nicht nur mit einem schönen Bild, sondern eben auch mit einem Wertgegenstand zu tun, der geschützt und versichert werden muß, dessen künftige Wertentwicklung Gegenstand von allgemeinem Interesse ist und der auch in der Nachlaßplanung seinen angemessenen Platz finden muß. Dies alles sind Finanz- also Bankenthemen. In dem Maße, in dem Banken begannen „Rundum-Sorglos-Pakete“ für ihr wohlhabendes Klientel zu schnüren, wurde Kunst zu einem Thema zwischen dem Betreuer und seinem Kunden; - ein Thema allerdings, bei denen die Kundenbetreuer häufig passen mußten, da sie von der Natur der Sache dann doch zu wenig verstanden. Das Customer Care Konzept von art matters versprach hier Abhilfe. Durch einen ausgegliederten Kunstberatungsservice sollte die Bank situativ auf die Expertise und das Netzwerk von art matters zugreifen, wenn der Kunde Beratung beim Sammeln benötigt.

Auch hier machte die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung einer guten Idee den Garaus: Das Konzept wurde den Geschäftsführern aller relevanten Privatbanken just zu der Zeit vorgestellt, als der Börsenkurs in Deutschland dramatisch verfiel und zwar Tag um Tag um Tag. Die Banken hatten in dieser Zeit alle Hände voll zu tun, ihre Kunden zu beruhigen, deren Depots jeden Tag an Wert verloren. Was im Anschluß an den Börsencrash einsetzte, war eine strukturelle Bankenkrise, in der nicht wenige Institute ums eigene Überleben kämpfen mußten. In dieser Situation den Banken einen völlig neuen Service verkaufen zu wollen, wurde zunehmend aussichtslos.

d.) Exhibition

In dem Geschäftsfeld „Exhibition“ wurde die Konzeption und Durchführung von publikumswirksamen Ausstellungen für große Unternehmen zusammengefaßt. Auch diese Vorstellung wurde von den Mühlen der rezessiven Wirtschaft zermahlen. Die wenigen Unternehmen, die sich noch mit Ausstellungen schmückten, hatten eigene Kunsthistoriker eingestellt, die darauf verpflichtet waren, ihre Aktivitäten ohne externe Unterstützung durchzuführen. In der Stimmungslage der Jahre 2002 und 2003 neue Kunden für den durch prominente Ausstellungen herstellbaren Imagettransfer von Kunst zur Wirtschaft zu gewinnen, war wenig aussichtsreich. Das Geschäftsfeld kam über seine Veröffentlichung auf der art matters Website nicht hinaus.

Mythos No. 3: Organisationen sind planbar

Als die drei Gründer den Businessplan von art matters niederschrieben, sollte auch die Organisationsentwicklung nicht dem Zufall überlassen werden. Insbesondere über das Personenprofil der künftigen Mitarbeiter wurde rasch Einigkeit erzielt: Sie sollten Erfahrungen in der Unternehmensberatung mitbringen, gleichzeitig aber auch eine Kunst- und Kulturaffinität, die es ihnen ermöglichen würde, sich rasch in die neuen Themen einzuarbeiten. Die Kurzformel war „Berater mit Kunst- und Kulturinteresse“. Nach dieser Formel wurden auch die ersten Einstellungen vorgenommen und es zeigte sich bald, daß die Gründer einer bemerkenswerten Fehldeutung sowohl des Marktes als auch ihres eigenen Unternehmens unterlegen waren. Denn das, was das Unternehmen nach außen wie nach innen tatsächlich unverwechselbar und attraktiv machte, war nicht die Beratungskompetenz sondern die Kulturexpertise.

Wirksame Techniken der Beratung, das zeigte sich rasch, lassen sich schnell vermitteln. Die Sensibilität für kulturelle Inhalte bzw. ein klares Urteilsvermögen für die Unterscheidung zwischen höherer oder minderer Qualität einer künstlerischen Äußerung jedoch ließ sich im Schnellkurs weder lehren noch lernen. Damit veränderte sich das Stellenprofil für art matters Mitarbeiter grundlegend: Statt Berater mit Kulturaffinität waren nun gesucht: Kunsthistoriker mit Beratungspotential.

Die Gründer mußten außerdem feststellen, daß die einvernehmliche Planung eines Unternehmens noch kein Garant für die einvernehmliche Führung eines solchen ist. Bald nachdem das Unternehmen erfolgreich am Markt positioniert war und auf die hohe öffentliche Aufmerksamkeit – insbesondere durch gute und prominente Presse – die ersten Aufträge folgten, zeigten sich im Gründerkreis die ersten Irritationen. Unterschiedliche Haltungen hinsichtlich der Priorisierung der Aktivitäten, unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Aufgaben, für die man sich zuständig sah und – letztlich entscheidend – unterschiedliche Ansichten hinsichtlich der Gesamtstrategie des Unternehmens entwickelten sich bald zu veritablen Gegensätzen, die in der Trennung mündeten. Der erste Geschäftsführer gründete eine eigene Gesellschaft, um ähnliche Themen weiterzuverfolgen, der zweite kehrte zurück ins klassische Beratungsgeschäft und der Dritte entschloß sich, das Unternehmen künftig in Eigenregie weiterzuführen. Beide ehemaligen Geschäftsführer sind allerdings dem Unternehmen weiterhin eng verbunden, der eine als Projektpartner, der zweite als Gesellschafter. Es kann also schlecht ausgehen, aber böse ausgehen muß es damit noch lange nicht.

Mythos No. 4: Wer mehr arbeitet, leistet mehr

Auch so ein Mythos, der gerade jetzt wieder genährt wird durch die aktuelle „Wie kommt-Deutschland-aus-der-Krise-Diskussion“. Mehr Arbeit = Mehr Leistung? Rückblickend waren es genau die Zeiten des höchsten Arbeitseinsatzes und der unermüdlichen Anstrengung, die in wenig produktiven Ergebnissen mündeten. Lässt man sich auf operative Hektik ein, bringt man sich rasch um den Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Unternehmensführung: Überlegtes Handeln. Wer überlegt handeln will, braucht schlichtweg Zeit, um vor seinem Handeln nachzudenken. Unmittelbar am Netz stehend und die Bälle, die in raschem Takt von der Ballmaschine abgefeuert werden, wieder volley ins „gegnerische“ Feld zurückjagend, will sich Überlegung und Reflexion nur selten einstellen. Aber genau dies ist die Situation, in man - gefördert durch die „always online“ Segnungen der Technik- schnell gerät.

Mit der vielbeschworenen Arbeitsdisziplin verhält es sich dann schnell paradox. Wo Arbeitsdisziplin zur Arbeitssucht degeneriert, verändert sich nicht nur das Arbeits- sondern auch das Freizeitszenario. Wer als Unternehmensgründer Familie hat, bekommt es dann bald mit einer weiteren Ballmaschine – diesmal im Rücken – zu tun und dieser Zweifrontenkrieg (das sind Bilder, die sich schnell einstellen können) ist kaum mehr zu gewinnen.

Statt Arbeitsdisziplin also eher eine produktive Nicht-Arbeits-Disziplin – ein Hinweis, den man in den Ratgebern zur Unternehmensplanung selten findet. Zeiten, in denen das Unternehmen ruht – auch im Kopf – , sind die Phasen, in denen der Gründer die enge Tunnelsicht auf einzelne operative Probleme loswerden kann und sich wieder in die Lage versetzt, einen originären Gedanken zu fassen.

Was ist das Fazit ? Unternehmer wird, wer eine Vision verfolgt. Unternehmer bleibt, wer jederzeit bereit ist, seine Vision kritisch zu reflektieren. Gleiches gilt für das Handwerkszeug des Entrepreneurs. Hier bieten die Grundsätze der

Unternehmensgründung wichtige Orientierung und Halt. Sobald man aus dem übersichtlichen Feld der Theorie jedoch in das undurchsichtige Dickicht der Praxis tritt, sollte man auf sein gesundes Urteilsvermögen und seine Erfahrung vertrauen. Um sich zur Lichtung durchzuschlagen, sind dies im Zweifelsfall immer die besten Ratgeber.