

## Ideenentwicklung: Verstoßen Sie gegen Konventionen!

Kapitalgeber halten sich derzeit merklich zurück. Der Start in die Selbstständigkeit erscheint deshalb vielen schier unmöglich. Ich behaupte: Es geht doch. Vorausgesetzt, Sie haben eine gute Idee. Allerdings haftet dem Wort etwas Flüchtiges an – es klingt wie ein erster Einfall. Wenn ich von einer Idee spreche, meine ich ein tragfähiges Businessmodell, das sich Finanzierung und Marketing von selbst ergeben. Der amerikanische Entrepreneurship-Forscher Neil Churchill sagt, dass bis zu 50 000 Einzelteilchen an Informationen verarbeitet werden müssen, bis aus einem Einfall eine Rohidee und später ein tragfähiges Konzept wird. Wie das abläuft, möchte ich Ihnen an Beispiel der Teekampagne demonstrieren, die ich 1985 als Experiment gegründet habe und die heute das größte Teeversandhaus in Deutschland ist.

>> Bei der Entwicklung des Konzepts habe ich eine Methode angewandt, die ich auch meinen Studenten ans Herz lege: Nicht Konvention, sondern Funktion. Analysieren Sie sorgfältig die Funktionen von Geschäftsprozessen und hinterfragen Sie die Konventionen.

>> Auch am Beginn der Teekampagne stand eine einfache Frage: Warum ist der Tee im Laden zehnmal so teuer wie beim Erzeuger? Der Grund: Konvention. Zu einem Teegeschäft gehörte damals ein schönes Lokal in guter Lage, in dem freundliches Personal 100 bis 150 Sorten Tee in Kleinpackungen anbot. **Was den Tee so teuer macht, waren die Verpackungen und die vielen Handelsstufen.** Denn die breite Sortenvielfalt und die kleinen Ordermengen zwingen der Teeladen, beim Großhändler einzukaufen.

>> Aus dieser Überlegung entwickelte ich eine Rohidee. **Wenn ich statt 140 Sorten nur eine einzige Sorte Tee verkaufe, dafür aber in großen Mengen, kann ich am Großhändler vorbei einkaufen, vielleicht sogar den Importeur umgehen.** Die Frage ist nur: Wer möchte immer den gleichen Tee trinken? Diese Frage bedeutete fast das k.o. für meine Idee.

>> Ich habe lange daran getüftelt, bis ich den rettenden Gedanken hatte: Mit den Einsparungen kann ich nicht nur guten Tee billiger anbieten – ich kann sogar den besten Tee der Welt so billig machen, dass er nicht teurer ist als normaler Tee. In der Bibliothek der FU Berlin fand ich heraus, dass in Kennerkreisen der Darjeeling First Flush als Krone des Tees gilt. **Das Konzept stand: Wir beschränken uns auf eine Sorte und verkaufen ausschließlich Großpackungen.** Und dann fordern wir die Kunden auf, gleich einen Jahresvorrat an Tee zu bestellen.

>> **Wichtig ist, relativ früh weiter zu recherchieren.** Wie bekomme ich den Tee? Wie kann ich sicherstellen, dass ich die gewünschte Qualität erhalte? Was ist bei der Fracht und der Versicherung zu beachten? Um solche Fragen zu beantworten, bin ich selbst im Urlaub in die indische Provinz Darjeeling gefahren, schließlich war ich ja Laie. Heute beschäftigt die Teekampagne immerhin 15 feste Mitarbeiter. Die Geschäftsexpansion finanziert sich, trotz der niedrigen Preise, aus eigenen Mitteln. Dabei habe ich zunächst lediglich eine Konvention in Frage gestellt.

>> Aber haben nicht auch die jetzt kränkelnden Internet-Unternehmen einmal Bestehendes in Frage gestellt? Schon, aber viele haben in der Mitte des Prozesses aufgehört. **Sie schöpften das Potential nicht aus, das Unternehmensgründer nur erreichen können, wenn sie ihre Idee intensiv bearbeiten.** Meiner Ansicht nach haben sie eine neue Technologie mit einem tragfähigem Geschäftskonzept verwechselt. Sie haben auch die Frage vernachlässigt, wo die Erträge herkommen sollen – sonst hätte sie sicherheitshalber ein

zweites und drittes Standbein für ihre Idee geschaffen. Die Teekampagne steht auf drei Beinen: die Großpackung, ein radikal eingeschränktes Sortiment und der Kampagnencharakter.

>> Ein tragfähiges Konzept hat schnell Nachahmer – die Teekampagne hat mehr als 30 Nachahmer. **Wir haben uns behauptet, indem wir nicht nur die besten Preise, sondern auch die beste Qualität anstreben.** So haben wir beispielsweise seit Jahren Chemierückstände im Tee sorgfältig untersucht und Informationen darüber auf den Packungen veröffentlicht.

>> **Mit einem durchdachten und extravaganten Konzept lösen sich Probleme wie Marketing und Kapitalsuche fast von alleine.** Das Wachstum der Teekampagne haben wir finanziert, indem wir von unseren Versandkunden Vorkasse verlangt haben. Und unser Marketing bestand vor allem darin, durch die ungewöhnlich Idee die Aufmerksamkeit der Medien zu bekommen – die dann darüber berichteten.

>> Deshalb mein Appell: Halten Sie sich an den Ökonomen Josef Schumpeter, der in der kreativen Zerstörung den Kern eines erfolgversprechenden unternehmerischen Wagnisses sah. **Glauben Sie nie, dass alles, was Sie vorfinden, richtig, vernünftig und durchdacht ist.** Investieren Sie nicht zu sehr in die Kapitalsuche, sondern in die Ideenentwicklung.

***Günter Faltn***

**Der Autor ist Professor für Wirtschaftspädagogik an der FU Berlin und leitet dort das Labor für Entrepreneurship.**