

## ***Start-up-BWL for Newbies und Teil-BWLER (Daily Dueck 351, Dezember 2019)***

Gunter Dueck, [www.omnisophie.com](http://www.omnisophie.com)

Das Verhalten von Konzernhauptverwaltungsexperten gegenüber Innovationen ist als haarsträubend bekannt. Woran liegt das? Ich versuche eine Erklärung: Sie verstehen die BWL nicht ganzheitlich als Fach, sondern beherrschen nur ihren eigenen kleinen Teilprozess, den es schon jahrzehntelang gibt und an dem sie prozessoptimierend ständig herumschrauben, weil er nicht wirklich erfolgreich ist – das aber liegt nicht am Teilprozess, sondern an der fehlenden gesamtheitlich-systemischen BWL-Expertise der Teilprozess-Owner.

Ich erhele meinen Ärger darüber an zwei Beispielen, dem Catering und dem Bergbau. Im Verlauf des Catering-Prozesses, angefangen vom Ernten & Schlachten bis hin zum Servieren in „Chafing Dishes“ bei einer Konferenz, hat kein einziger Mitarbeiter irgendeine Ahnung vom Kochen. Die Intelligenz der Zubereitung liegt im Prozess selbst. Die Zutaten und Saucen werden zugeliefert, sie entstehen eimerweise nach lange erprobten Rezepten, die nur verändert werden, wenn die Wissenschaft Durchbrüche erzielt, etwa, dass Erdbeeren durch rote Formpilze ersetzt werden können, wie es kleinteilig im Joghurt schon geschieht. Die Prozesskette als solche kommt fast durchgehend mit Anlernlingen aus.

Genauso sehen die Prozessketten in den Konzernverwaltungen aus. Sie erfordern keine Kenntnis der BWL an sich, sondern nur ein Teilwissen über den Teilprozess und alle die Maßnahmen, die zur Weiterleitung von Problemen ergriffen werden müssen, wenn etwas schiefgeht (Meetings für die Weitergabe heißer Kartoffeln).

Wenn man aber ein Start-up gründet, muss man über das neue Geschäftsmodell gründlich neu nachdenken, und zwar in Gänze. Ich erkläre es am Bergbau. Man vermutet irgendwo Lagerstätten wertvoller Rohstoffe. Dann wird man wohl erst lange zur Probe bohren und explorieren, wie man sagt. Wer fündig wird, schätzt den Umfang der neuen Lagerstätte sehr sorgfältig ein. Je nach Ergebnis kann nun erahnt werden, wie groß der spätere Verkaufserlös sein kann. Man untersucht, wie hoch die Kosten sein werden, die zur Ausbeutung der Lagerstätte anfallen werden. Gibt das ein Geschäft? Bei einer positiven Antwort (die ist absolut nicht sicher, dann hört man wie bei Start-ups sofort auf) beginnt der Ausbau der Lagerstätte bei möglichem Tagebau oder die Ausrichtung beim Untertagebau. Irgendwann, ja irgendwann beginnt die Förderung und die Gewinnerzielung. Die Gewinne müssen die Kosten der Förderung, des Transportes und des Verkaufs übersteigen. Es kommt auch darauf an, wie groß die Lagerstätte ist, also wie lange man fördern kann. Zum Ende hin werden die Gewinne natürlich schmaler, wenn nicht mehr aus dem Vollen geschöpft werden kann. Und zum Schluss muss die Umwelt wieder in Ordnung kommen, es fallen unter Umständen enorme Rückbaukosten an. Dafür muss ein guter Teil der Gewinne zurückgestellt werden, damit der „Tod“ bezahlt werden kann.

So ein Start-up hat viele Züge des Bergbaus in der Phase der Exploration bis hin zum Beginn der geordneten Förderung.



Quelle: Adobe Photo Stock

Die Standardmitarbeiter der Konzernzentralen kennen aber nur die seit langer Zeit eingeschlungene Phase der gewinnbringenden Ausbeutung. Sie haben z.B. die Autos und die Fließbänder schon vor langer Zeit erfunden und optimieren seither die Prozesse. Das können sie einigermaßen gut, aber auch das nicht wirklich gut: wie konnte es denn geschehen, dass Toyota in den 80er plötzlich so viel besser war als alle, die schon zig Jahrzehnte an den Prozessen schraubten?

Wenn man etwas Neues in Konzernen beginnen will, muss man das Ganze doch erst sorgsam explorieren, von Anfang bis Ende, wie beim Bergbau: Wo sind die besten Probebohrstellen, wie viele wird man sich leisten wollen etc. Aber dann:

Was immer bei diesen Überlegungen herauskommt, muss von den Teil-BWLern in der Konzernzentrale beurteilt und genehmigt werden. Sie, die Innovation nicht verstehen können, urteilen. Das tun sie ganz ohne Skrupel, ohne zu wissen, dass sie den Gesamtprozess eines Business noch nie durchdacht haben. Sie legen vollkommen sorglos ihre angestammten Teil-Prozess-Messlatten an. „Wie hoch kann dieser neue Fisch klettern?“, fragt der Affe. Kurz: Die Leute in der Prozesskette eines Caterings diskutieren mit, wenn man ein Spitzenrestaurant eröffnen möchte. „Das Essen sollte am besten viereckig geschuppt dargeboten werden, weil es dann gut in die Chafing Dishes passt.“

Die Hauptfrage der Teil-BWLER ist: „Wie viel Gewinn macht das Start-up?“ Sie sind sehr unzufrieden, wenn der Gewinn erst später kommt, oft wenn sie schon im Vorruhestand sind. Ich gebe Ihnen genau deshalb das Beispiel des Bergbaus. Hey, dort ist es klar, dass man erst das Risiko der Probebohrungen auf sich nehmen und dann die Infrastruktur aufbauen muss! Das wird in den Konzernzentralen verneint. Sie finden, man müsse schnell Gewinne abschöpfen und diese dann in Mehrgeschäft investieren (sie stehlen aber die schneller Gewinne dann doch zur Rettung des Quartals, by the way). Im Bergbau geht das so: Oft können Sie schon oben im Tagebau etwas von der Lagerstätte abbauen und rasche Gewinne mitnehmen. Dann aber füllt sich die große Grube mit immer mehr Wasser, und deshalb gibt man das Business bald wieder auf. Und nun kommt der wichtige Punkt: Man kann jetzt den Rest der Lagerstätte nicht mehr gut im Untertagebau abbauen, weil die Bohrarbeiten wegen des Wassers nicht mehr möglich sind. Meist machen sich dann auch die Tagebauer davon und hinterlassen eine ruinierte Umwelt. In dieser Weise bezahlen wir Bürger den Rückbau der Kernenergie; die Unternehmen kassieren die Gewinne, die Mitarbeiter zahlen die Zeche.

Im Bergbau nennt man gierige Strategien dieser Art seit alters her Raubbau. Raubbau ist seit Jahrhunderten verboten, weil die weisen Herrscher darauf achten mussten, dass die Lagerstätten möglichst komplett ausgebeutet wurden. Raubbau wurde damals ernsthaft verfolgt!

In den Konzernen wird Raubbau gerne gesehen. Er nennt sich offiziell „Quick Win“ und in meiner Lesart hier „Quick win & even quicker away“.

Ich müsste eigentlich ein ganzes Buch über dieses Thema schreiben. Lesen das dann die Teil-BWLER? Ich frage nur rhetorisch: „Wie viele BWLER sind in den Verwaltungen NICHT nur Teilprozess-Teil-BWLER?“ – „Könnte sich jemand in einem Konzern, der ganz extrem den vollen Durchblick hätte, so ohne weiteres gegen die Teil-BWLER durchsetzen?“ Oder in einem anderen Setting, das Sie vielleicht gut kennen: „Kann der Restaurantkritiker den Dosen-Tüten-Catering-Teil-Köchen einen Sinn für Kochkunst und mindestens edlen Geschmack beibringen?“ – „Haben die jetzt teilsterbenden Konzerne frühere Gewinne zurückgelegt, um sterbende Geschäftsmodelle rückzubauen?“ – „Haben die Autokonzerne vorgesehen, dass es auf Batterien/Brennstoffzellen zugeht?“ Im Bergbau exploriert man mit den Gewinnen einer Mine schon woanders nach neuen Lagerstätten, das leuchtet selbst Kindern ein. Die Autokonzerne wollen aber offenbar den Gewinn auch dann noch steigern und verteilen, indem sie die Ertrags-Mine schließen und gleichzeitig neue Minen erschließen... Irgendwann zahlen wir gemeinsam die Zeche, wie bei der Kernkraft.

Ich seufze: „Gibt es nur noch Teil-BWLER?“ Müssen wir immer unter diesen vielen leiden, die immer nach dem heutigen Gewinn fragen? Warum begreifen sie nicht, dass man bei Start-ups immer das ganze Business oder den Gesamtwert des Unternehmens misst – und eben nicht den jetzigen Gewinn? Ist ein Bergbauunternehmen, das gerade die Goldmine freigelegt hat, deshalb nichts wert, bloß weil es in diesem Moment den größten Verlust angehäuft hat? Bei Start-ups fragen sie in diesem Moment: „Bekommen wir die Vergangenheitskosten bestimmt auch wieder rein? Müssen wir das Start-up jetzt nicht schließen, weil das nie geschehen wird?“ – „Aber ab jetzt machen wir Gewinn!“ – „Aber ihr holt nicht alles wieder rein!“ – „Vergiss die Vergangenheit. Ab jetzt machen wir Gewinn!“

Die Autofabriken machen nur vermeintlich Gewinn. „Ihr macht eigentlich schon Verlust, weil die Berdigung des Alten sehr teuer kommt, wozu ihr keine Rückstellungen gemacht habt.“ – „Nein, wir machen hohe Gewinne und wir zahlen gerade jetzt extra gute Dividenden, damit wir vor den Aktionären gut dastehen.“ – „Aber ihr müsst den Grabstein ansparen!“ – „Ach, wir wollen uns keine Sorgen um den Tod machen. Augen zu und durch! Unsere Lobbyisten und Verzichtgewerkschafter retten uns dann schon. Wir benehmen uns wie ein argloses Kind, das man dann doch aus dem Mist zieht. Too carefree to fail.“