

Nikolaus Förster (Hrsg.)

**Die kreativen
Zerstörer
der deutschen
Wirtschaft**

Wie Ideen Märkte verändern

FinanzBuch Verlag

Inhalt

Vorwort	
<i>Die Macht der Ideen</i>	9
Einführung	
„ <i>This process of creative destruction</i> <i>is the essential fact about capitalism</i> “	13
Porträts	
Ralf Däinghaus, DocMorris	
<i>Der Frontmann</i>	21
Nicola Carbonari und Nikolas Deskovic, Autoscout24	
<i>Click and Drive</i>	27
Mark Korzilius, Vapiano	
<i>Pasta, basta!</i>	33
Heiko von Tschischwitz, Lichtblick	
<i>Mann in den Wechseljahren</i>	37
Holger Lehmann, 2te-zahnarztmeinung.de	
<i>Der Brückenbauer</i>	41
Peter Kowalsky, Bionade	
<i>Phoenix aus der Flasche</i>	45
Götz Rehn, Alnatura	
<i>Mister Bio</i>	51
Heiner Kamps, Kamps	
<i>Große Brötchen</i>	57
Benedikt Taschen, Taschen Verlag	
<i>Bilderbuchkarriere</i>	63

Vanessa Kullmann, Balzac <i>„Ich kann es schaffen!“</i>	69
Oliver Blume, Easy Apotheke <i>Keiner von uns</i>	75
Arndt Kwiatkowski, Immobilienscout24 <i>Per Maus zum Haus</i>	81
Gerhard Kamil, Granmalt <i>Pils aus Pulver</i>	85
Fried von Bismarck, Spiegel Online <i>Nachrichtenklicker</i>	91
Heinz-Horst Deichmann, Deichmann <i>Schuhfetischist</i>	97
Thomas und Andreas Strüngmann, Hexal <i>Besser als das Original</i>	103
Anton Milner, Q-Cells <i>Sonnenstrahlemann</i>	107
Robert Schrödel, Vanguard <i>Böses Blut</i>	113
Hans Riethmayer, leo.org <i>Macht der Wörter</i>	119
Joachim Hunold, Air Berlin <i>Der deutsche Fliegerfürst</i>	125
Alexander Olek, Phorms <i>Der Schulmeister</i>	131
Torsten Toeller, Fressnapf <i>König der Tiere</i>	137
Heinz Raufer, hotel.de <i>Er kriegt sie alle ins Bett</i>	143

Walter Gunz und Leopold Stiefel, Media Markt	
<i>Geiler Aufstieg</i>	147
Klaus Heymann, Naxos	
<i>Der Discman</i>	155
Sabina Illbruck, Illbruck	
<i>Kein normaler Ablauf</i>	161
Helmut Thoma, RTL	
<i>Der Privatmann</i>	165
Roland Metzger, Jobpilot	
<i>Stellungswechsel</i>	171
Theo Müller, Müller-Milch	
<i>Der Milchschaumer</i>	177
Rolf Hansen, Simyo	
<i>Der Gleichmacher</i>	181
Rainer Schaller, McFit	
<i>Nur Eisen und Schweiß</i>	187
Karl Matthäus Schmidt, Consors	
<i>Banküberfall</i>	193
Dietmar Hopp, SAP	
<i>Mein Leben vor 1899</i>	199
Stefan Heinig, Kik	
<i>Vater der Klamotten</i>	203
Aloys Wobben, Enercon	
<i>Glücksrad</i>	207
Heike von Heymann, datingcafé.de	
<i>Liebesgrüße von Heike</i>	211
Günther Kollmar, Oettinger	
<i>König der Pilsner</i>	217

Günther Fielmann, Fielmann	
<i>Rächer der Bebrillten</i>	223
Ingo Endemann, my-hammer.de	
<i>Er kann's nicht lassen</i>	227
Conrad Fritzsch, tape.tv	
<i>Mr. Music</i>	231
Dirk Bauer, Fun Factory	
<i>Alles muss rein</i>	237
Klaus Denart, Globetrotter	
<i>Abenteuer Erde</i>	243
Ausblick	
<i>Die neuen Kombinierer</i>	249
Kommentare	
<i>Marion A. Weissenberger-Eibl – Das Feuer des Kapitalismus</i> .	255
<i>Hermann Simon – Kampf gegen die Mehrheit</i>	259
<i>Graham Horton – Von U-Booten und Stinktieren</i>	262
<i>Horst Hanusch – Schumpeter lebt</i>	265
<i>Harald Hungenberg, Andreas König, Albert Enders –</i>	
<i>Anleitung zur Zerstörung</i>	268
<i>Christoph Meinel – Die Mauer muss weg</i>	273
Biographie	
<i>Joseph A. Schumpeter</i>	
<i>Ein Ökonom und Gentleman</i>	277
Register	283
<i>Personenregister</i>	283
<i>Unternehmensregister</i>	287

Vorwort

Die Macht der Ideen

von Nikolaus Förster

***Wie „kreative Zerstörer“ Deutschlands jüngste
Wirtschaftsgeschichte geprägt haben***

Kein Zweifel. Der Staat ist zurück. Nach Jahren, in denen über die Ohnmacht der Politik und die Allmacht der Märkte diskutiert wurde, feiert er sein Comeback. Der Staat ist wieder gefragt, als Schiedsrichter, der Regeln setzt, als Retter, der in wirtschaftlicher Not mit Kapital aushilft, und als Akteur, der – wenn auch für begrenzte Zeit – selbst in die Rolle des Unternehmers und Bankers schlüpft. Und mit einem Mal sind auch die Rezepte des Briten wieder in aller Munde, dessen Lehren spätestens mit dem Scheitern staatlicher Wirtschaftspolitik in den 1970er-Jahren als überholt galten: John Maynard Keynes, einer der einflussreichsten Ökonomen des 20. Jahrhunderts, feiert seine Renaissance. In einer Zeit, in der Banken zusammenbrechen, Unternehmen in die Insolvenz rutschen und die Arbeitslosenzahlen steigen, werden auch seine Texte wieder hervorgeholt – und auf eine simple Formel reduziert: Seht her, was Ihr mit Eurer Marktgläubigkeit und

Eurem Laissez-faire angerichtet habt! Natürlich brauchen wir einen starken Staat!

Welche Rolle man auch immer dem Staat zuweisen möchte, als Garant für eine angemessene Daseinsvorsorge oder als unparteiischer Regulator freier Märkte – die Hoffnung, der Staat werde es schon richten, ist trügerisch und gefährlich, auch in der schwersten Wirtschaftskrise, die die industrialisierte Welt seit Jahrzehnten erlebt hat. Denn so hehr seine Ziele auch sein mögen, als Wirtschaftsakteur ist der Staat überfordert. Er kann Regeln setzen und mit Sanktionen dafür sorgen, dass sie eingehalten werden. Mehr nicht. Die Aufgabe, jeden Tag Tausende Entscheidungen zu treffen, wie es Unternehmer tun, kann der Staat nicht bewältigen. Wer die Wirtschaft wieder auf einen Wachstumspfad führen, wer für Dynamik sorgen will, braucht die Kreativität und den Unternehmergeist von Entrepreneuren. Sie treiben die Wirtschaft voran, nicht Politiker oder Bürokraten.

Und so lohnt sich – gerade in der Krise – der Blick auf die Unternehmer, die nicht nach dem Staat rufen, sondern sich auf ihre eigenen Ideen verlassen und damit Erfolg haben. Wirtschaft lebt von Innovationen. Wer innovativ ist, schafft neue Märkte – und macht sich Feinde, weil bestehende Strukturen verändert werden: Es sind in der Regel die Marktführer, die angegriffen werden, die Platzhirsche, die sich längst mit dem Status quo arrangiert haben, die Masse der Mittelmäßigen, die vergessen haben, dass sie sich immer wieder neu erfinden müssen. Der große österreichische Ökonom Joseph Schumpeter – Zeitgenosse und Konkurrent von Keynes – hat für diesen Wettbewerb den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ geprägt. „This process of creative destruction“, schreibt der Ökonom 1942 in Harvard, „is the essential fact about capitalism“.

Der innovative Unternehmer im Zentrum einer dynamischen Kapitalismustheorie – wer sich in Deutschland die Märkte und ihre Akteure anschaut, trifft schnell auf Dutzende Entrepreneur, die

genau diesen Unternehmergeist verkörpern. Einige dieser „kreativen Zerstörer“ sind über die Grenzen hinweg bekannt geworden: Günther Fielmann beispielsweise, der binnen weniger Jahre zum Brillenmarktführer aufgestiegen ist; Joachim Hunold, der mit Air Berlin den Fluglinienmarkt aufgewirbelt hat; Peter Kowalsky, dessen Bionade von den etablierten Limonadenherstellern anfangs belächelt wurde. Oder DocMorris-Gründer Ralf Däinghaus, der mit seinen Vorstößen zum Schrecken der traditionellen Apotheker wurde und nach einem Gang durch die Instanzen erst im Frühjahr 2009 vom Europäischen Gerichtshof gestoppt wurde. Die Liberalisierung des Gesundheitsmarkts ist dennoch nur noch eine Frage der Zeit. Die Dynamik, die diese Pioniere entfalten, lässt sich nicht aufhalten.

Man findet sie in jeder Branche, jene Neulinge, die anfangs von den Etablierten ignoriert oder belächelt, dann argwöhnisch beäugt, schließlich angefeindet und offen bekämpft werden. Es sind Menschen, die nichts für so überflüssig halten wie Lobbyisten, Zwangsmitgliedschaften, etwa in Kammern, oder eine staatliche Gebührenpflicht für Rundfunk und Fernsehen. Und doch sind es gerade solche traditionellen Strukturen, gegen die sie ankämpfen. Es kann auch schon mal eine absurde Regelung wie das Nachtbackverbot sein, das mit einem Mal zum Gegenstand einer juristischen Auseinandersetzung wird – so wie bei Heiner Kamps, der bis Mitte der 90er-Jahre beim Aufbau seiner Bäckereikette mit diesem Passus von seinen Gegnern ausgebremst wurde. Das Gesetz stammte zwar aus dem Januar 1915 und diente, wenige Monate nach Ausbruch des Ersten Weltkriegs, ursprünglich dazu, die Getreidevorräte des Deutschen Reichs zu strecken. Doch Gesetz ist Gesetz. Nur ja keine Veränderung!

Schumpeter hat diese Entrepreneure, die gegen die großen Bewahrer mit ihren kleinkarierten Einwänden kämpfen, als Helden beschrieben: David gegen Goliath. Stets sind es die Kleinen, die mit ihren Ideen voranpreschen, während die Großen sich darauf verle-

gen, ihre Produkte – in kleinen Schritten – weiter zu verbessern, aber nichts grundlegend Neues schaffen, etwa Technologiesprünge wie von der Petroleumlampe zum elektrischen Licht, von der Schreibmaschine zur elektronischen Textverarbeitung. Es sind vor allem solche „disruptiven Technologien“, wie sie Clayton M. Christensen von der Harvard Business School erstmals 1995 beschrieben hat, mit denen Konzerne nicht zurechtkommen. Sie versuchen vergeblich, revolutionäre Innovationen im Stammgeschäft unterzubringen, und ersticken sie in der Bürokratie.

In einer großen Serie hat die „Financial Times Deutschland“ mehrere Dutzend dieser Angreifer porträtiert. Wer jene Porträts am Stück liest – in diesem Buch werden sie erstmals gesammelt vorgelegt, ergänzt mit Kommentaren und Analysen –, bekommt einen Einblick in das, was Deutschland in den vergangenen zwei, drei Jahrzehnten vorangetrieben hat: die Internettechnologien der New Economy etwa, die zur Jahrtausendwende ihren Durchbruch feierten, sich dann als Blase entpuppten – und doch bis heute Spuren hinterlassen haben. Oder die Billigstrategien, mit denen Unternehmer ganze Märkte neu definierten. Es ist ein neuer Blick auf die jüngste Wirtschaftsgeschichte des Landes. Die Geschichte der „kreativen Zerstörer“ ist, aus der Sicht der Entrepreneur, eine Geschichte genialer Geschäftsideen, ausgeklügelter Vertriebsstrategien und raffinierten Marketings. Aus Sicht der etablierten Akteure ist es eine Geschichte verzweifelter Abwehrschlachten, an deren Ende immer die gleiche Erkenntnis steht. Gegen die Kraft der Innovation gibt es nur ein Mittel: die noch bessere Idee.

Dr. Nikolaus Förster, Chefredakteur impulse, Mitglied des Chefredaktionskollegiums G+J Wirtschaft (Financial Times Deutschland, Capital, Impulse, Börse online)

Einführung

„This process of creative destruction is the essential fact about capitalism“

Joseph Schumpeter (Harvard 1942)

Wer neue Ideen entwickelt, macht sich schnell Feinde. Mit allen Mitteln verteidigen Marktführer ihre Stellung. Und doch setzen sich einige Entrepreneure durch und krepeln ganze Branchen um: die kreativen Zerstörer der deutschen Wirtschaft.

von Nikolaus Förster

„Wir machen dich kalt, wenn du weitermachst“, droht eine anonyme Männerstimme am Telefon. Oliver Blume will wohl nicht verstehen. Er ist unerwünscht. Er ist keiner von ihnen. Hat nicht studiert, Pharmazie schon gar nicht. Hat in Immobilien gemacht, für Ebay versteigert. Und bricht jetzt in ihre Welt ein. Verkauft Pillen zu Schleuderpreisen, lässt Angestellte in Neongrün herumlaufen statt in weißen Kitteln. Was hat das noch mit einer Apotheke zu tun?

Oliver Blume macht weiter. An die Anfeindungen der Kammern und Verbände hat sich der Gründer der Discountkette Easy gewöhnt, an die Abmahnungen und berufsrechtlichen Verfahren, an den Druck, der auf Händler ausgeübt wird, die ihn beliefern. Jemand steckt ihm, eine Detektei habe ihn wochenlang beschattet, Tag und Nacht. Man habe „außereheliche Kontakte“ vermutet. „Das ist unterstes Niveau“, sagt Blume. Mehrmals wird in Hildesheim sein schwarzer Phaeton zerkratzt, zweimal werden die Scheiben eingeschlagen.

Deutschland. Land der Ideen.
Land der Schikanen.

Wer als Unternehmer erfolgreich sein will, braucht eine dicke Haut. Und die Lust, sich auf einen Kampf mit den Marktführern einzulassen. Sie kämpfen mit allen Mitteln, mit offenen Drohungen, verdeckten Absprachen und Scharen von Anwälten. Und doch können sie die Entrepreneure nicht aufhalten, die mit ihren Ideen ganze Märkte umkrepeln, Altes zerstören, Neues schaffen. Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter hat dies als Feuer beschrieben, das immer wieder neu entflammt – und verbrannte, fruchtbare Erde hinterlässt. 1942 prägte er den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“.

Auch Deutschland lebt von der Dynamik, die diese Pioniere entfachen. Einige von ihnen sind zuletzt über die Grenzen hinweg bekannt geworden – Günther Fielmann beispielsweise, der binnen wenigen Jahren zum Brillenmarktführer aufgestiegen ist; Joachim Hunold, der mit Air Berlin den Fluglinienmarkt aufgewirbelt hat. Oder DocMorris-Chef Ralf Däinghaus, Schreck der Apotheker.

Man findet sie in jeder Branche, jene Neulinge, die anfangs von den Etablierten ignoriert oder belächelt, dann argwöhnisch beäugt, schließlich angefeindet und offen bekämpft werden. Es sind Menschen, die nichts für so überflüssig halten wie Lobbyisten,

Kammerzwangsmitgliedschaften und die GEZ. Oder das Nachtbackverbot, mit dem Heiner Kamps bis Mitte der 90er-Jahre beim Aufbau seiner Bäckereikette ausgebremst wurde. Das Gesetz stammte zwar aus dem Januar 1915 und diente, wenige Monate nach Ausbruch des Ersten Weltkriegs, dazu, die Getreidevorräte des Deutschen Reichs zu strecken. Doch Gesetz ist Gesetz. Und wenn es dazu beitragen kann, ungeliebte Angreifer abzuwehren – bitte sehr.

Schumpeter hat diese Entrepreneure als Helden beschrieben. David gegen Goliath, Gut gegen Böse. Das sehen nicht alle so, vor allem nicht die, die zu den Verlierern gehören, die lange spöttisch auf die Newcomer heruntergeschaut haben – bis es zu spät war. Die großen Verlage zum Beispiel. „Die haben gedacht, diese kleinen Scheißer werden schon wieder verschwinden“, erinnert sich Autoscout24-Gründer Nicola Carbonari an die Zeit, als er Ende der 90er-Jahre seine Internetplattform aufbaute und die großen Verlage nicht erkannten, wie attraktiv ein Online-Gebrauchtwagenmarkt für Anzeigenkunden sein könnte.

Stets sind es die Kleinen, die mit Ideen voranpreschen, während die Großen sich darauf verlegen, ihre Produkte – in kleinen Schritten – weiter zu verbessern, aber nichts grundlegend Neues schaffen, etwa Technologiesprünge wie von der Petroleumlampe zum elektrischen Licht, von der Schreibmaschine zur Textverarbeitung. Es sind vor allem solche „disruptiven Technologien“, wie sie Clayton M. Christensen von der Harvard Business School beschrieben hat, mit denen Konzerne nicht zurechtkommen. Sie versuchen vergeblich, revolutionäre Innovationen im Stammgeschäft unterzubringen, und ersticken sie in der Bürokratie. Oft fühlen sie sich sogar von der neuen Technik bedroht, weil sie attraktiver ist als die althergebrachte. „Man versucht, beim Etablierten zu bleiben, weil man sich das Neue gar nicht vorstellen kann“, sagt Harald Hungenberg von der Uni Erlangen. Und auch das Gleichgewicht des Markts spielt eine Rolle, es soll nur ja nicht angetastet werden. „Sie verhal-

ten sich wie in einer Herde, in der keiner seine Position verändern möchte.“

„Für etablierte Unternehmen ist es deshalb viel schwieriger, innovativ zu sein“, sagt der Magdeburger Informatikprofessor Graham Horton. Mit Zephram, einem Spin-off der Universität, berät er DAX-Konzerne wie Daimler, Siemens, BASF oder Metro bei der Ideenfindung. Auf neue Märkte gehen sie in der Regel erst dann, wenn sie sich als profitabel erwiesen haben – dann aber kann es zu spät sein. Es falle ihnen schwer, verquere, radikale Ideen zuzulassen, die ein großes Risiko bergen. „Die Unternehmen brauchen ein neues Selbstverständnis“, sagt Horton. „Es geht um ihre eigene schöpferische Zerstörung.“

Doch solange sie in ihrer Trägheit verharren, machen sie den Weg frei für die neuen Angreifer, die oft über Billigangebote auf einen Markt vorzudringen versuchen. „Es sind vor allem verkrustete, stark regulierte Märkte, wo man über den Preis gut angreifen kann, wie etwa beim Buchhandel oder auf dem Apothekenmarkt“, sagt Gründungsforscher Nikolaus Franke von der Wirtschaftsuniversität Wien. Oft handle es sich gar um implizite Kartelle.

Viele Unternehmen verfolgen inzwischen eine Discountstrategie. Auch eine Gruppe wie Oettinger definiert sich über einen niedrigen Preis – und ist inzwischen die größte Brauerei Deutschlands. Doch ein niedriger Preis allein reicht nur selten, um einen Markt umzukrempeln. Es muss mehr dazukommen. Oettinger etwa brach radikal mit den Gepflogenheiten der Branche: Die Brauerei belieferte den Einzelhandel direkt und umging so die Großhändler – ein Novum. Andere Entrepreneure nutzen das Internet als Plattform, um etablierte Konzerne anzugreifen: mit Immobilienanzeigen, Hotelbuchungen, Singlebörsen oder Nachrichtenportalen. Oder es gelingt ihnen, mit intelligentem Marketing eine neue Marke zu schaffen, wie es Bionade – aus der Not heraus – vorgemacht hat. Ende der 90er-Jahre avancierte das alkoholfreie Getränk zum Kult in

Hamburg. „Bionade setzt einen Trend, hat einen klaren Unique Selling Point und einen Kundennutzen“, sagt Holger Ernst, der Technologie- und Innovationsmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar lehrt. Die großen Hersteller haben inzwischen ähnliche Marken auf den Markt gebracht.

Um Erfolg zu haben, muss man nicht einmal der Erste sein, der eine Idee entwickelt. Einige Entrepreneure sind erfolgreich, weil sie eine Geschäftsidee intelligent kopieren – wie etwa die Hamburgerin Vanessa Kullmann, die in New York Starbucks lieben lernte und sich nach ihrer Rückkehr die simple Frage stellte: „Warum gibt es Kaffee zum Mitnehmen nicht in Deutschland?“ Sie baute ihre eigene Balzac-Coffeeshop-Kette auf – und kam Starbucks zuvor, die ebenfalls nach Deutschland drängten: „Es gewinnt nicht immer der Pionier, oft auch der schnelle Zweite“, sagt Innovationsforscher Ernst.

Wenn der Widerstand groß ist, liegt es oft an den Entrepreneuren selbst, ob sie eine Innovation auf den Markt drücken können. „Sie müssen in der Lage sein, gut zu kommunizieren, und brauchen Fingerspitzengefühl in der Wahl der Partner“, sagt Bernd Ebersberger vom MCI Management Center Innsbruck. „Und Sie brauchen Risikobereitschaft und extremes Durchhaltevermögen.“ Nur wenige Menschen seien dazu in der Lage, warnte schon Schumpeter 1911, als er seine „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ vorlegte. Aber es gebe sie, diese „Carusos“. Sie hätten „den Traum und den Willen, ein privates Reich zu gründen“. Sie zeigten „Siegerwille“, „Kämpfenwollen“ und „Freude am Gestalten“.

An den Motiven hat sich, fast hundert Jahre später, nichts geändert, wohl aber an den Metaphern. Der DocMorris-Chef zum Beispiel, der seine Gegner so gern provoziert, sähe sich gern in der Rolle Batmans. „Der ist cool. Das ist der schwarze Rächer“, sagt Däinghaus. „Der kriegt immer richtig einen rein und muss sich durchsetzen.“ Und: „Das Gute gewinnt immer. Wie bei uns.“