



Gestalte Dir Deine eigene Business-Formel

Dieser Artikel wurde erstmalig unter dem Titel 'Making a business plan' in dem Buch 'Read this First: Growth and Development of Creative SMEs' (ISBN/EAN 978-90-810079-2-4) veröffentlicht
David Parrish

Kreativität und Business

Viele Menschen betrachten das Verhältnis von Kreativität zu Business wie Wasser zu Öl – beides lässt sich nicht verbinden. Sie sind davon überzeugt, dass man sich entscheiden muss: Entweder Kreativität oder Business.
Ich bin da anderer Meinung.

Für kreative Menschen besteht deshalb die größte Herausforderung beim Aufbau ihres eigenen Gewerbes darin, die schöpferischen Ideen beider, der ‚T-Shirts‘ und der ‚Schlipsträger‘ kunstvoll zu verbinden. Sprich: Kreativität mit einträglichen Geschäftsideen so zu zusammzuführen, dass kreatives Talent zur Einkommensquelle wird. Erfolgreiche Kreativunternehmer machen sich beides zu eigen, Kreativität und Business.

Im Business besteht die Kunst darin, aus einer Palette unbegrenzter Auswahlmöglichkeiten Produkte und Dienstleistungen herauszusuchen und sie so auf spezielle Kundenbedürfnisse abzustimmen, dass es wirtschaftlich profitabel ist. Das resultierende Ergebnis stellt die unternehmenseigene Formel eines erfolgreichen Unternehmens dar.

Kreativunternehmen sind von Natur aus reich an unerschöpflich vielen Ideen für ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen. Erfolgreiche Firmen aller Art wissen alle wesentlichen Unternehmensbausteine auf kreative Weise zu kombinieren. Sie benötigen demnach nicht nur eine kreative Ware oder Dienstleistung, sondern müssen auch in der Lage sein, ein spezielles, marktgerechtes Rezept mit allen unentbehrlichen Zutaten für das Business zu erstellen.

Entscheidend ist hier nicht ein ‚Kompromiss‘ zwischen Kreativität und Business, sondern hier geht es darum, das Beste aus zwei Welten zu gewinnen.

Businesspläne

Geht es um Businesspläne, so ist es zunächst einmal wichtig, zwischen dem Planen für ein erfolgreiches Unternehmen und dem Schreiben eines Businessplanes zu unterscheiden. Denn beides ist nicht unbedingt dasselbe. Eigenen Erfahrungen zufolge schreiben viele ihre Businesspläne ausschließlich deshalb, weil sie die Anforderungen potentieller Investoren und Geldgeber erfüllen. Zu oft werden diese Businesspläne dann ohne große Überzeugung geschrieben und landen, sobald der Fremdinvestor den Plan entweder akzeptiert (oder abgelehnt) hat, schnell in der

Schublade der Vergessenheit. Hauptsächlich soll ein Businessplan dem Unternehmen selbst dienen, so wie ein „Fahrplan zum Erfolg“. Darin sind sämtliche Ziele und alle einzelnen Schritte zur Erreichung dieser Ziele festgehalten. Idealerweise dient ein guter Businessplan demnach nicht nur dem Unternehmen als Arbeitsdokument, sondern er erklärt Dritten gegenüber die Einträglichkeit eines Unternehmens, dessen Kapitalgewinne, die Risikoversorge und andere Interessen der Teilhaber und Partner

Eigentlich ist der Businessplan weder ein heiliges Dokument noch garantiert er automatisch einen Unternehmenserfolg. Oft enthalten viele Businesspläne jede Menge Details, vernachlässigen dabei oft die wesentlichen Grundlagen. Jeder Businessplan sollte vor allem die Werte und Ziele der betreffenden Unternehmer zum Inhalt haben. Im Mittelpunkt muss eine marktgerechte Businessformel verankert sein. Diese beiden Elemente verdienen eine nähere Betrachtung.

Werte und Ziele

In meiner Arbeit als Unternehmensberater und Trainer fordere ich kreative Existenzgründer oft erst einmal dazu auf, sich über die Zielvorstellungen für ihr Unternehmen klar zu werden. Natürlich will grundsätzlich jeder erfolgreich sein. Und doch haben wir alle unterschiedliche Vorstellungen von Erfolg: Für die einen ist es Wohlstand, für andere wiederum mag es Anerkennung sein wieder andere definieren gemeinnützige Ziele als Erfolg, wenn es sich beispielsweise um ein soziales Unternehmen handelt. Erfolg beinhaltet für die meisten Firmen sicherlich von allem etwas. Es ist allerdings nicht meine Aufgabe, die Definition für Erfolg vorzuschreiben – Als Berater bestehe ich indes darauf, dass Unternehmer ihre eigene klare Vorstellung von Erfolg haben.

Die Entwicklung eines Unternehmens ist ein weiteres wichtiges Thema. Hiermit sollte man sich nicht nur möglichst früh, sondern auch regelmäßig während seines Heranreifens befassen. Sollte Wachstum eines der Ziele sein, dann stellt sich die Frage, wie Wachstum gemessen wird: An der Höhe des Umsatzes, an der Anzahl der Mitarbeiter, an der Größe des Marktanteils oder am wirtschaftlichen Ertrag. Viele kreative Unternehmer beabsichtigen allerdings erst gar nicht, ihr Unternehmen vergrößern zu wollen. Stattdessen genießen sie die Vorzüge eines „Lifestyle Business“, wo ihr Talent ihnen einen guten Lebensstandard ermöglicht, gepaart mit hoher Lebensqualität. Für manche Unternehmen stellt sich Erfolg als „dreifacher Gewinn“ dar. Neben dem wirtschaftlichen Ertrag zählen auch soziale Vorteile und Umweltengagement. Demnach spielen neben dem Was ein Unternehmen tut, die Werte des Wie eine Firma etwas tut, eine zunehmend bedeutende Rolle. Den Begriff „Werte“ benutze ich hier im weitesten Sinne: Dieser umfasst sowohl die Unternehmensethik als auch persönliche Vorlieben (wie z.B. Autonomie) aber auch die ‚Unternehmenskultur‘ („die Art und Weise, wie wir hier Dinge tun“) einer Organisation. Leider sind das oft die Bereiche, die in der allgemeinen Geschäftsplanung vernachlässigt werden. Und doch sind gerade diese Themen

unabdingbar und sollten möglichst von Anfang an geklärt werden, um dann möglichst regelmäßig immer wieder aufgegriffen zu werden. Wenn die Entwicklung eines Unternehmens nicht ganz genau mit den Werten ihrer Inhaber übereinstimmt, dann sind Konflikte und Krisen einfach vorprogrammiert.

Geschäftspartner sollten deshalb von Beginn an auf der gleichen Wellenlänge liegen und sich darüber einig sein, wie sie Erfolg und Werte für sich definieren. Als Unternehmensberater bin ich oft gebeten worden, bei der Lösung von Geschäftsproblemen auszuweichen. Leider stellte sich dann wiederholt heraus, dass der tiefliegende Grund – die eigentliche Krise, und nicht das oberflächliche Symptom – im Fehlen einer gemeinsamen Vision bestand. Anders gesagt: Zwar arbeiteten alle Teilhaber hart, jedoch mit unterschiedlichen Zielvorstellungen und womöglich mit unterschiedlichen inneren Einstellungen. Kein Wunder, dass dies zu Problemen führt.

Möglichkeiten schaffen!

Eines der Wesensmerkmale von kreativen Menschen ist ihre Fähigkeit ständig neue Ideen zu entwickeln. Und tatsächlich entstammen eine große Anzahl ihrer Produkte und Dienstleistungen eben jener Kreativität. Dennoch wenden sich viele mit eher engstirnigen Sichtweisen und vorgefertigten Meinungen über die kommerzielle Verwertbarkeit einer bestimmten Ware oder Dienstleistung ratsuchend an mich. Als Unternehmensberater ist es dann meine Aufgabe, sie darin zu ermutigen, ihre Auswahlmöglichkeiten zu erweitern, mit anderen Worten, ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen, um möglichst alle Alternativen ihres Portfolios auszuschöpfen. Obwohl es wichtig ist möglichst viele Ideen zu haben, so ist es natürlich unmöglich, alle gleichzeitig kommerziell auszuwerten. Das kann manchmal unbefriedigend sein. Deshalb ist es wichtig, aus allen vorhandenen Ideen die gewinnbringendste auszuwählen. Dies bedarf einerseits Fantasie und andererseits analytisches Denken. Es braucht beides, das intuitiv-kreative Denken der rechten Gehirnhälfte und das rational-analytische Denken der linken Gehirnhälfte. Demnach sind wir, wenn wir unser Gehirn in den ‚rechten Gang‘ schalten, in der Lage eine großzügige Auswahl von Ideen zu entwickeln. Mit dem Gehirn im ‚linken Gang‘ sind wir dann in der Lage, uns gnadenlos für die beste Alternative zu entscheiden. Gewiss nicht jeder ist in der Lage, beide Gehirnhälften gleichermaßen und mit gleich wirksamem Ergebnis zu nutzen. Das ist auch der Grund dafür, dass einige der erfolgreichsten Geschäftspartnerschaften kreatives Genie und harten Geschäftssinn kombinieren, oder auf die Mitglieder eines wirksamen und ausgewogenen Teams verteilen.

Erfolgreiche Unternehmen kombinieren beides, kreatives Talent mit einflussreiche Geschäftstechniken – Ich bezeichne dies als das ‚T-Shirts und Schlipsträger‘ Model. Dieses Model lässt sich nicht nur bei einer Zwei-Personen Partnerschaft anwenden sondern auch als Kombination beider Elemente innerhalb einer Ein-Personenfirma oder bei einem Unternehmensteam.

Sich selbst kennen

„Kenne Deinen Feind und kenne Dich selbst, und Dein Sieg steht niemals in Zweifel“, schrieb einst Sun Tzu in der „Klassischen Kunst der Kriegsführung“. Für Kreativunternehmen ist eine objektive Einschätzung der Stärken und Schwächen sowohl aller Unternehmensinhaber als auch des Unternehmens selbst von entscheidender Bedeutung. Eine Checkliste, die sich sowohl mit den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens, als auch mit den Stärken und Schwächen in jedem dieser Bereiche befasst – die PRIMEFAKT Checkliste, kann dabei hilfreich sein. Die Abkürzung steht für die neun Bereiche, die untersucht werden: Personen, Reputation, Intellektuelles Eigentum,

Marktinformationen, Ethos, Finanzen, Agilität, Kollaborationen, Talente. Da es oft schwierig ist, bezüglich des eigenen Unternehmens objektiv zu sein, sind Beurteilungen von sachkundigen Außenstehenden von unschätzbarem Wert. Die zusammengetragenen Informationen können dazu dienen, eine Geschäftsstrategie zu entwickeln, die die Stärken eines Unternehmens bekräftigen und die Schwächen des Unternehmens weitestgehend vermeiden.

Wettbewerbsvorteil

Sind die Stärken der verschiedenen Bereiche eines Unternehmens einmal klar herausgestellt worden, folgt der nächste Schritt. Dieser Schritt befasst sich damit, die Stärken des Unternehmens in *Bezug auf Wettbewerber* zu untersuchen. Es ist nämlich nur eine Sache, in einem bestimmten Bereich stark zu sein. Wenn aber Wettbewerber dort auch stark oder sogar stärker sind, dann bietet uns das keinen Wettbewerbsvorteil. Wir sollten demnach nach Bereichen Ausschau halten, in denen wir gegenüber unserer Konkurrenz haushoch überlegen sind, weil diese Stärken uns genau da den Wettbewerbsvorteil verschaffen. Wettbewerbslich gesehen heißt das, unsere kreativen Stärken überall dort einsetzen wo wir im Vergleich zur Konkurrenz besser sind und einen Wettbewerbsvorteil gewinnen. Ironischerweise muss das nicht unbedingt unser bevorzugtes oder ‚günstigstes‘ Talent sein. Das spielt keine Rolle, solange wir in der Lage sind, aufgrund unserer kreativen Fähigkeiten spezielle Kundenprobleme besser zu lösen als andere.

Der Business Radar

Vergleichbar mit einem Schiff, das seinen Radar ständig dazu nutzt, auf seiner Reise auf dem Ozean den Horizont nach Freunden und Feinden abzusuchen, so sollte auch ein Kreativunternehmen ständig Ausschau nach Absatzmöglichkeiten und Gefahren in der Umgebung halten. Die ‚PÖST Analyse‘ empfiehlt, sich an vier Richtungen zu orientieren, in denen sich Chancen und Risiken in folgenden Bereichen ergeben können: Politik, Ökonomie, Soziales und Technologien. Ein weit mehr verständlicher 8-Punkte Kompass ist ‚KÖDRIPS‘ betrachtet die folgenden Aspekte: Innovation, Konkurrenz, Ökonomie, Demografisches, Regelvorschriften, Infrastruktur, Politik und Soziale Trends. Nachdem alle aktuellen und unmittelbaren externen Einflussfaktoren möglicher Chancen und Gefahren für unser Unternehmen erfasst worden sind, sollte die nächste Phase dazu dienen, die wichtigsten zu benennen und dann so zu planen, dass Chancen genutzt und Gefahren gebannt werden können.

Geistiges Eigentum: Der Zugang bei Marktbarrieren

Bei vielen Industriesektoren gibt es Marktzugangsbarrieren. Wer beispielsweise ein Handynetzwerk aufzubauen oder nach Öl zu bohren beabsichtigt, bedarf nicht nur einer Unmenge an Kapital. Diese Industrien werden zusätzlich durch Regierungslizenzen reguliert. Im Gegensatz dazu birgt jeder neue Wettbewerber, der den Markt betritt auch gleichzeitig eine Bedrohung für die meisten Kreativunternehmen und ihre Teilsektoren, da die Zugangsbarrieren tendenziell nicht besonders stark sind. Wie aber kann sich ein Kreativunternehmen gegenüber neuen Konkurrenten, die sich Marktanteile sichern wollen, verteidigen? Eine besonders wirksame Eintrittsbarriere – und diese ist für die Kreativ- und Kulturindustrie besonders typisch – ist die des Geistigen Eigentums. Mit Hilfe von Urheberrechten, Geschmacksmusterrechten, Warenzeichen und Patenten, können sich Kreativunternehmen vor der Konkurrenz schützen, ja sogar

vom Interesse der neuen Konkurrenten profitieren, indem sie Lizenzvereinbarungen mit ihnen vereinbaren. Geistiges Eigentumsrecht kann Kreativunternehmer somit nicht nur vor Konkurrenten schützen. Legale Lizenzen können sogar recht lukrative Einkunfts möglichkeiten schaffen und, unabhängig von der regelmäßigen kreativen Arbeit, wirtschaftliche Vorteile bringen.

Größe des Marktes

Um Möglichkeiten schaffen entwickeln zu können bedarf es einer weiteren Dimension: Dieser Bereich widmet sich dem Entdecken potentieller Märkte, Kundentypen und individueller Kunden. Und auch hier fehlt es den aufstrebenden Kreativ-Unternehmern - bei allem Respekt - trotz ihrer außerordentlichen Kreativität oft an Fantasie, um Möglichkeiten auszuschöpfen, potentielle Kunden zu ausfindig zu machen. Wie bereits im vorherigen Kapitel über kreative Produkte und Dienstleistungen erwähnt, möchte ich auch hier meine Kunden dazu auffordern, ihr rechtes Gehirnhälften-Denken einzusetzen, um möglichst viele Ideen zu entwickeln, und um diese wiederum mithilfe der linken Gehirnhälfte zu analysieren und sich dann auf die gewinnbringendsten zu konzentrieren.

Die unternehmenseigene Business-Formel

Das Ziel eines jeden erfolgreichen Kreativunternehmens sollte nicht darin liegen, einen unglücklichen Kompromiss zwischen Kreativität und Kommerz einzugehen. Denn nur halb-kreativ zu sein und nur halb-kommerziell ist einfach nicht gut genug! Im Gegenteil: Ziel sollte es ein, voll und ganz kreativ und zugleich erfolgreich zu sein. Um das zu erreichen, müssen bestimmte Aspekte unserer Kreativität einfallsreich mit sorgfältig ausgesuchten Marktsegmenten kombiniert werden. Angesichts der Anzahl aller möglichen schöpferischen Waren und Dienstleistungen einerseits und der Vielfalt denkbarer Kundentypen andererseits, ergibt die Anzahl der Kombinationen von beiden ein ziemlich hohes Ergebnis. Tatsächlich ist es das Ergebnis, wenn man beide Komponenten miteinander multipliziert. Dies lässt sich gut grafisch anhand einer Matrix darstellen, mit der Liste der kreativen Produkte und Dienstleistungen auf der einen Achse und der Liste der Kundentypen auf der anderen. Die Businessformel für Erfolg entsteht genau dann, wenn ganz bestimmte kreative Produkte und Dienstleistungen mit entsprechend zahlenden Kunden optimal aufeinander abgestimmt worden sind. Hierzu gibt es verschiedene Methoden, um diese gewinnbringende Kombination zu ermitteln: Eine besteht beispielsweise (bildlich) darin, nummerierte Bälle aus zwei verschiedenen Töpfen auszuwählen (ähnlich wie bei einer Fußball-Turnier Auslosung) um dann zu versuchen, ein zufällig ausgewähltes Produkt mit einem willkürlich gewählten Marktbereich zusammenzubringen. Das mag sicher irgendwann mal aufgehen. Auf dem Weg dorthin wird man allerdings jede Menge Energie, Geld und Zeit eingebüßt haben. Um ehrlich zu sein, dies ist nicht unbedingt die klügste Vorgehensweise. Bedauerlicherweise ist das jedoch oft genau der Ansatz, den Kreative wählen, wenn sie versuchen, mit ihrer Kunst Geschäft zu machen. Diese Fehlanpassung von Produkten und Dienstleistungen auf Kundentypen ist genau das, was dann zu Frustrationen führt. Ein Ausverkauf zu Schleuderpreisen und die damit einhergehende Geschäftsaufgabe scheinen dann der einzige Weg zu sein, solch widersprüchliche Kombinationen zusammenzubringen. Die weitaus intelligentere Lösung ist hier, mit Hilfe von Marktuntersuchungen und Pilotprojekten sämtliche Möglichkeiten auszuschöpfen, um sich dann mit gesundem Menschenverstand für die optimalen Kombinationen zu entscheiden. Nur so gelangt man zu der Business-Ergebnisformel und wenn man gleichzeitig den Großteil alternativer Kombinationen so schnell wie möglich von der Bildfläche verschwinden lässt.

Auf die wichtigsten Kunden konzentrieren

Kreatives Marketing befasst sich mit der sorgfältigen Auswahl von Absatzmärkten für die besonderen Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Das ist wesentlich sinnvoller, als mit pfiffigen Taktiken versuchen, Leute zum Kauf von Produkten zu überreden, die sie eigentlich weder brauchen noch wollen. Bedauerlicherweise setzen viele Unternehmen eine breitgestreute Werbekampagne ein, um zu warten, wer sich meldet. Erfolgreiche Kreativunternehmen konzentrieren sich ausnahmslos auf ganz bestimmte Kunden und verwenden dabei eine wirksame Herangehensweise, die genau auf ihre Zielgruppe abgestimmt ist.

Zusammenarbeit mit anderen

Wie bereits zuvor erwähnt, erfolgreiche Kreativunternehmen verwenden das ‚T-Shirts und Schlipsträger‘ Model für den Aufbau ihres Unternehmens und verknüpfen schöpferisches Talent mit gewinnbringenden Geschäftspraktiken. Sehr oft lässt sich das idealerweise in Form einer Partnerschaft oder eines größeren Teams umsetzen. Je mehr Personen allerdings eingebunden sind, desto eher stellt sich die Frage nach dem Verhältnis der Inhaber zueinander ein und wer das Unternehmen schließlich führt. Unternehmensstrukturen bieten da verschiedene Modelle für Inhaberverhältnisse und Unternehmenskontrolle an. Dies kann durch die Ausgabe von Geschäftsanteilen erfolgen sowie durch die Ernennung eines Geschäftsführers.

Firmengesetze sind von Land zu Land verschieden. Normalerweise gibt es eine Reihe von Strukturen und Formen, die sich im Rahmen einer ‚Gesellschaft mit beschränkter Haftung‘ oder eines ‚gemeinnützigen‘ Modells (genauer gesagt Organisationen, deren Gewinne nicht ausgeschüttet werden) bewegen, und die sich sowohl für Kooperative als auch für Soziale Unternehmen eignen.

Strategische Planung

Sobald Vision und Werte für ein Unternehmen etabliert und die unternehmenseigene Businesserfolgs-Formel sorgfältig entwickelt worden sind, widmet sich die nächste Phase des Planungsprozesses dem Ermitteln der wichtigsten Schritte, auf dem Weg zum Erfolg. Genauer gesagt: Strategisches Planen ist nichts anderes als das Ausarbeiten einiger entscheidender Schritte, die unternommen werden müssen um uns von dort, wo wir sind, dahin zu gelangen, wo wir sein wollen. Oft ermutige ich meine Kunden dazu, sich die Zukunft auszumalen, sich selbst darin zu sehen und wie sie den ersehnten Erfolg bereits erreicht haben. Wenn sie dann von dort aus zurückblicken, können sie sich den Weg und die erforderlichen Schritte, die dorthin geführt haben, besser verdeutlichen. Auf diese Weise werden die Schritte, (meist sind es fünf oder möglicherweise sechs) ganz klar sichtbar. Wieder zurück in der Gegenwart sind es die gleichen Schritte, die jetzt genau vor einem liegen und die die Voraussetzung für den strategischen Geschäftsplan schaffen.

Zusammenfassung

Für den Erfolg eines Kreativunternehmens sollte die Entwicklung der unternehmenseigenen Business-Ergebnisformel im Mittelpunkt der Geschäftsplanung stehen. Dies beinhaltet nicht nur das Ermitteln aller Optionen hinsichtlich der schöpferischen Produkte und Dienstleistungen sondern auch das Analysieren potentieller Marktanteile. Die daraus resultierende zwei-dimensionale Matrix bietet dann eine erstaunliche Auswahl optimaler Kombinationen. Die Kunst liegt dann in der Auswahl einiger idealer Treffer aus den

möglichen Kombinationen von Produkten/Dienstleistungen sowie Kundentypen.

Ein erfolgreiches Kreativunternehmen baut darauf, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, an welchen man wächst und welche sorgfältig auf ausgewählte Kunden abgestimmt sind. Auf diese Weise können Kreativunternehmer ihrer Schöpferkraft

kompromisslos freien Lauf lassen und zugleich kommerziell erfolgreich sein.

Diese unternehmenseigene Businessformel ist absolut entscheidend. Liegt man daneben, ist das Ergebnis ein fauler Kompromiss oder gar Versagen. Liegt man richtig, dann hat das Kreativunternehmen die enorme Aussicht zugleich kreativ und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Links

[More about ECCE \(Economic Clusters of Cultural Enterprises\)](#)

Copyright dieser Übersetzung © Marina Ibrahim 2011. www.bizz-buzz.co.uk
www.davidparrish.com

Copyright © David Parrish 2006-2007. Some rights reserved ([Creative Commons licence](#)).

David Parrish
International Business Adviser
for Creative People