



Wirtschaftspolitiker Erhard\*: *Wieder wollen Politiker eine Kultur der Selbständigkeit schaffen*

DPA

# Die neue Gründerzeit

Die Wirtschaft ist erstarrt, die Konzerne bauen Stellen ab. Da hilft nur eins: neue Unternehmer.

Es gibt sie tatsächlich: Immer mehr Berufsanfänger machen sich nach amerikanischem Vorbild selbständig. Können sie die Jobs der Zukunft schaffen – und das neue Wirtschaftswunder?

Am Anfang stand eine Garage in Lüneburg und eine kühne Vision: Marco Börries, 16, wollte die beste Software der Welt entwickeln. Damals, vor 13 Jahren, erklärten ihn alle für ziemlich verrückt: die Lehrer, die Freunde – und die Banken sowieso. Schließlich stammen Computerprogramme nun mal aus dem kalifornischen Silicon Valley. Wer glaubte schon an ein Softwarewunder aus der Heide?

Börries tat es. Verbissen arbeitete er an der Verwirklichung seines ehrgeizigen Ziels, 12, 14, manchmal 16 Stunden

\* Mit Fritz Berg, dem Präsidenten des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, am 17. Oktober 1953 auf der Internationalen Fahrrad- und Motorradausstellung in Frankfurt.

täglich. Und er schuf ein Softwareunternehmen, wie es nur ganz wenige in Deutschland gibt.

Der Chef der Firma Star Division residiert mitten in Hamburg, in einem fünfstöckigen Bürohaus zwischen Alster und Elbbrücken, und beschäftigt „170 saugute Leute“. Der 29jährige ist zum erfolgreichen Unternehmer gereift, nebenbei auch zum Millionär – und er behauptet sich gegen einen schier übermächtigen Gegner: gegen Bill Gates.

Dem legendären Microsoft-Gründer hat Börries in Deutschland einen Marktanteil von rund 25 Prozent abgerungen – zwar nur bei Office-Programmen, aber selbst das ist ein erstaunlicher Erfolg, der im Jahr etwa hundert Millionen Mark bringt. Nun

drängt er ins Ausland, eröffnet Büros in London, Mailand, Paris und Kalifornien und liebäugelt damit, Star Division an der Nasdaq, der US-Börse für High-Tech-Werte, zu etablieren.

Selfmade-Unternehmer wie Börries waren bisher die Ausnahme in Deutschland, besonders in Zukunftsmärkten wie Internet, Telekommunikation, Biotechnologie oder bei Dienstleistungen. Wer hierzulande etwas werden wollte, der ging zu Siemens oder Bayer – und fing nicht mit einer Firma im Hinterhof an.

Nun reift eine neue Generation von Unternehmern heran, die althergebrachte Karrierebilder über Bord wirft. Es sind wagemutige Entrepreneure, die auf eine feste Stelle pfeifen und statt dessen selber Erfolg

wollen: mit einer eigenen Firma, einem eigenen Produkt, einer eigenen Idee.

Den Newcomern wird dabei soviel Wohlwollen zuteil wie selten zuvor. Denn die etablierten Konzerne schaffen kaum neue Jobs, im Gegenteil: Sie verlagern die Produktion ins Ausland, reden von „Downsizing“ und von den teuren Kosten am Standort Deutschland.

Allein Daimler-Benz strich im vergangenen Geschäftsjahr 3600 Stellen, Siemens 6000 und Thyssen 3200. Im Maschinenbau fielen 40 000 Arbeitsplätze weg, in der Chemieindustrie fast 20 000.

Auch 1997 werden die großen Industrieunternehmen der Republik wohl wieder Zehntausende Stellen abbauen. Schon rechnen Experten damit, daß die Arbeitslosigkeit in den nächsten Monaten auf bis zu 4,5 Millionen steigt.

Angesichts der Jobmisere setzt sich immer stärker die Erkenntnis durch, daß niedrigere Steuern, geringere Lohnnebenkosten und mehr Flexibilität bei den Tarifverträgen allein nicht ausreichen, um die Wirtschaft wieder in Schwung zu bringen. Stärker denn je verbreiten Ökonomen, Politiker und Verbände die Losung: Neue Unternehmer braucht das Land.

Ludwig Erhards Enkel könnten, so die große Hoffnung, neue Märkte erobern und die Jobs der Zukunft schaffen. Ähnlich wie die Gründergeneration nach dem Krieg könnten sie Deutschlands Wirtschaft zu neuer Stärke verhelfen – zu einem neuen Wirtschaftswunder.

Es waren Unternehmer wie Josef Neckermann, Max Grundig und Reinhard Mohn (Bertelsmann), die nach dem Krieg die Gunst der Stunde Null nutzten. Ohne solche Gründer hätte es Erhards Wunder nie gegeben, ohne die Freiräume, die der Mann mit der Zigarre dem Unternehmertum schaffte, allerdings auch nicht.

Eine neue Gründerzeit begann mit dem Ende des zweiten Weltkrieges, vergleichbar nur mit der Gründerwelle während der industriellen Revolution. Da hatten die Krupps, aber auch Erfinder und Tüftler wie Gottlieb Daimler, Ernst Werner von Siemens und Emil Rathenau (AEG) Firmen gegründet, aus denen schnell große Konzerne

wurden, die teilweise noch heute die Struktur der deutschen Wirtschaft prägen.

Die Krupps profitieren auch nach dem Zweiten Weltkrieg von Erhards liberaler Wirtschaft. Daß sie sich, ebenso wie die Flicks und andere Industrielle, im Dritten Reich mit dem Nazi-Regime eingelassen, daß sie skrupellos von der Arisierung jüdischer Betriebe und der Sklavenarbeit von KZ-Insassen profitiert hatten, behinderte ihren Wiederaufstieg nicht. Nicht zuletzt wegen solcher Beispiele, urteilt Gründungsforscher Heinz Klandt vom Dortmunder Institut Bilfego, „ist das Unternehmerrimage in Deutschland noch immer mit Korruption, Ausbeutung und Illegalität verbunden“.

Doch es gab nach dem Krieg auch eine vollkommen neue Gründergeneration, die bei Null anfing. Die Märkte waren noch nicht verteilt, der Bedarf gewaltig (die Kaufkraft allerdings zunächst gering) – da war Phantasie gefragt.

Josef Neckermann beispielsweise bot den Deutschen, was sie sich ersehnten: zunächst preiswerte Kleidung, dann langlebige Konsumgüter, die vor dem Krieg ein Privileg der Reichen waren – und das alles per Katalog. Max Grundig entwickelte den Radiobausatz Heinzelmann, weil der Verkauf von Radioapparaten von den Alliierten verboten worden war.

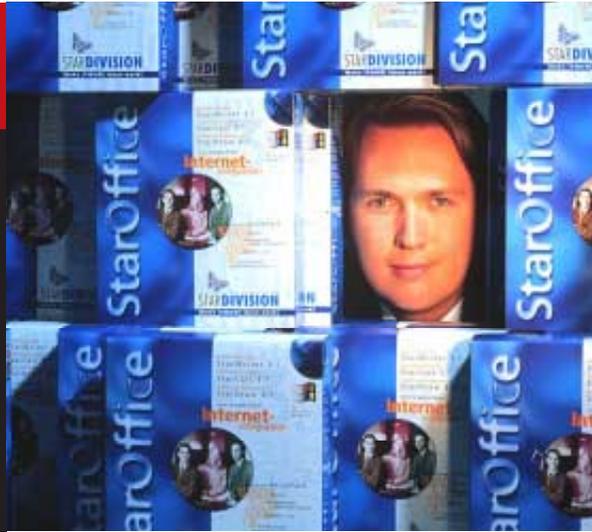
Grundig gab 1984 die Führung seiner Firma ab, der Käufer, der niederländische Philips-Konzern, würde seine Beteiligung nach jah-



## Der Vordenker

Marco Börries, 29,  
Business-Software

Seiner Zeit ist der Hamburger immer etwas voraus: „Technologisch haben unsere Office-Programme gegenüber Microsoft ein halbes, vielleicht ein drei-viertel Jahr Vorsprung.“ Die Geheimwaffe von der Elbe heißt Staroffice und vereint so unterschiedliche Anwendungen wie Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Grafik in einem Programm – und sie setzt voll auf die Welt der Intranets, der firmeninternen Datennetze.



FOTOS: H. MÜLLER/EISENER / AGENTUR FOCUS

## Die Forscherin

Ursula Erhardt, 43,  
Biotechnologie

Die Biochemikerin aus Jülich entwickelte ein neues Verfahren zur Blutanalyse: Mit einem Röhrchen läßt sich Blut nun binnen weniger Minuten auf Antikörper testen. Mit ihrer 50-Mitarbeiter-Firma Abion vertreibt Erhardt die Röhrchen weltweit und will damit schon 1999 rund 80 Millionen Mark umsetzen. Insgesamt wird der Weltmarkt für Diagnostiktechniken auf 8,4 Milliarden Dollar geschätzt.



relangen Verlusten am liebsten sofort loswerden. Auch der Elektrokonzern Siemens gab in der vergangenen Woche bekannt, daß er sich aus dem Geschäft mit Fernseh- und Videogeräten, mit Hi-Fi-Anlagen und Walkern zurückziehen werde – die Branche der Unterhaltungselektronik steckt in Deutschland in einer tiefen Krise.

Daß nicht nur Unternehmen, sondern auch ganze Wirtschaftszweige verschwinden, ist Teil des permanenten Strukturwandels – und so lange ungefährlich, wie neue Unternehmen und neue Branchen nachwachsen. Daran aber hat es in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten gefehlt. Und das wollen die Politiker, quer durch die Parteien, nun ändern.

„Es klingt paradox, aber gerade in der Krise liegt die Chance für Existenzgründer“, urteilt der Berliner Wirtschaftssenator Elmar Pieroth, „innovative Gründer sind die Zugpferde für die Neugestaltung einer starken und wettbewerbsfähigen Wirtschaft.“ Wolfgang Clement, Wirtschaftsminister von Nordrhein-Westfalen, sieht die Neugründungen als „einzigen Beschäftigungsmotor“.

Zehn neue Stellen schafft jeder Gründer in den ersten sechs Jahren; bei High-Tech-Firmen sind es sogar oft einige hundert. Doch um den Personalabbau der Konzerne auszugleichen, sind noch weitaus mehr Unternehmensgründer vonnöten als bisher.

Inzwischen hat sich auch in Bonn herumgesprochen, daß die herkömmliche Wirtschaftspolitik, die sich an der bestehenden Industrie orientiert, nicht ausreicht – und daß mehr Hilfen für zukunfts-trächtige Jungunternehmer hermüssen. „Eine neue Gründerwelle“ fordert der Kanzler, „eine neue Kultur der Selbständigkeit“ der Wirtschaftsminister. Mit staatlichen Krediten und Steuervergünstigungen wollen sie den Anstoß geben; im „Programm für Beschäftigung und Wachstum“ sind etliche Punkte den neuen Gründern gewidmet.

Doch während die Regierung noch über Konzepte diskutiert, tut sich bereits etwas im Land – trotz der finanziellen und bürokratischen Hürden, die sich noch überall

auftürmen. Von der Öffentlichkeit kaum beachtet, entstehen die High-Tech- und Serviceunternehmen von morgen. In Garagen und Lofts, an Börsen und bei Risikokapitalgebern breitet sich, vorsichtig noch, eine neue Gründerstimmung aus.

„Das Klima für Existenzgründer verbessert sich“, beobachtet Gründungsforscher Klandt; allein daß über das Thema nun überall geredet werde, habe schon einen Schub bewirkt. Fraglos sei aber die Steuerlast zu hoch und der Paragraphendschungel zu dicht. Klandt: „Es muß sich noch gewaltig etwas ändern.“

Noch steckt die neue Gründerzeit erst in den Anfängen, noch müssen Behörden, Banken und Universitäten umdenken. Jahrelang haben die Deutschen eine Entwick-

**In den USA haben selbst  
Garagenfirmen nur ein Ziel: die  
Nummer eins zu werden**

lung nach der anderen verschlafen – während in den USA Unternehmen wie Microsoft, Intel und Sun entstanden.

Doch die jungen Trendsetter, die jetzt heranreifen, denken bereits amerikanischer, als mancher in den Amtsstuben glaubt. Und so handeln sie auch. Ihr Motto: schnell wachsen, schnell Geld verdienen, schnell Erfolg haben.

Schon jetzt machen sich mehr Deutsche selbständig als je zuvor. 1995 registrierten die Gewerbeämter 528 000 neue Unternehmen, 35 000 mehr als 1994. Schon seit Jahren steigt die Zahl der Gründer stärker als die der Pleiten. Und allein mit der wachsenden Zahl der Scheinselbständigen, die von einem Auftraggeber abhängig sind, läßt sich der Anstieg nicht erklären.

So wird die Zahl der Firmen in Deutschland bis zur Jahrtausendwende von 3 auf 3,3 Millionen steigen, prophezeit die Vereinsbank in einer Studie. Anders noch Mitte der siebziger Jahre: Da sank der Firmenbestand stetig. „Der oft totgesagte Unternehmergeist“, urteilen die Banker, „ist quicklebendig.“

Allerdings setzt sich längst nicht jeder der Anfänger mit seiner Geschäftsidee im Wettbewerb durch: Ein Jahr nach der Gründung sind noch 75 Prozent der Firmen im Markt vertreten, zwei Jahre danach 60 Prozent; ab dem vierten Jahr halten dann in der Regel die Hälfte der Unternehmen durch – allein aus dem Jahrgang von 1993 sind dies etwa 243 000.

Die meisten Gründer drängen nach wie vor in den Bereich der Dienstleistungen, dorthin also, wo sich auch ohne millionenschwere Investitionen ein Geschäft machen läßt. Da bringen Lieferdienste alles von der Pizza bis zur Windel ins Haus, da rasen Fahrradkuriere durch die City, drehen Produktionsfirmen Beiträge fürs Privatfernsehen, eröffnen Gründer Agenturen für jeden erdenklichen Zweck: für das Casting von TV-Schauspielern, für Last-Minute-Reisen – oder für Singles, die einen Squashpartner suchen.

Oder sie haben solch verrückte Ideen wie Mario Koss, 28, ein Kerl mit wilden T-Shirts und zerzausten Locken. Aus einem Studentenwohnheim zog er in eine der feinsten Wohngegenden von Berlin, in eine Gründerzeitvilla im Grunewald. Als Plattenboß von Pikkoso Records avancierte er binnen eines Jahres vom Bafög-Empfänger zum Millionär.

Der Aufstieg begann, als Koss fast pleite war. Seine Technoscheiben fielen einfach nicht auf in den Läden, und so nahm er einen Edding-Stift in die Hand, malte auf eine ausgediente Platte ein zackiges Muster, gab dem Stück mit einer einfachen Säge eine neue Form – und unglaublich: Sandra, ein vergessenes Popsternchen („Maria Magdalena“), klang wie eh und je – die Shape-CD war geboren. Der Grund: CDs werden, anders als normale Schallplatten, von innen nach außen abgespielt.

Seither kann er sich vor Aufträgen kaum retten. Über 250 Typen produziert Koss mit seinen computergesteuerten Schneidegeräten: Comicfiguren, Rollschuhe, Krokodile oder Firmenlogos. Selbst die Form eines Hamburgers ließ er sich, wie tausend andere auch, patentieren. Wohl oder übel



## Der Schnellstarter

Max Reindl, 42,  
Lasertechnik

Seine Firma Wavelight aus Erlangen ist sieben Monate alt und drängt schon auf den Weltmarkt: Mit 15 Mitarbeitern hat Reindl eine neue Generation medizinischer Laser entwickelt, so für die Hornhautchirurgie oder für das schmerzfreie Abtragen von Karies. Schon in Kürze peilt Wavelight 20 Millionen Mark Jahresumsatz an und will, Zulieferer eingerechnet, 200 Arbeitsplätze in der Region schaffen.



mußte der Fast-food-Riese Burger King eine Million CDs, die er neben richtigen Burgern vertreiben wollte, bei dem Berliner in Auftrag geben.

Zwölf Millionen Mark nahm Pikosso Records 1996 ein, produzierte Shape-CDs für David Bowie oder Fischer-Z und Klassikscheiben, die den Köpfen von Beethoven oder Chopin nachempfunden sind. Schon plant Koss den nächsten Coup: „Ganz im Ernst, wir produzieren demnächst Schallplatten aus Schokolade“, sagt er, „und die kann man wirklich abspielen.“

Doch auch im High-Tech-Bereich, in jenen Branchen also, in denen ein Wirtschaftswunder besonders nötig ist, wagen sich mehr Entrepreneure in die Selbstständigkeit. Angelockt werden sie von den neuen Möglichkeiten der Biotechnologie, Lasertechnik und Telekommunikation – und von der Goldgräberstimmung im Internet.

Es sind mutige Visionäre wie Franz Buchenberger aus München, die hier neue Maßstäbe setzen. Der 37jährige Vater gab einen gutdotierten Job beim BMW-Toch-

terunternehmen Softlab auf und arbeitet seit Sommer 1995 für weit weniger Geld am Aufstieg seiner Firma Black Sun, ebenso wie sieben ehemalige Softlab-Kollegen.

Das nötige Startkapital beschafften sich Buchenberger und Co. in den USA, bei einer Finanzierungsgesellschaft in Boston: „Um 16 Uhr 55 kam das Okay von unseren Geldgebern. Um 17 Uhr lagen unsere Kündigungen bei Softlab auf dem Tisch. Danach gab es kein Zurück mehr.“

Dabei konnte Black Sun anfangs nicht mal ein Produkt vorweisen, bloß eine Idee: eine neue Generation von Drei-D-Programmen für das Internet zu entwickeln. Mit einem haarklein ausgearbeiteten Geschäftsplan überzeugte Buchenberger die Investmentmanager von CMG@Ventures, die sechs Millionen Dollar für die Entwicklung vorstreckten; später schoß auch das deutsche Bankhaus Merck, Finck & Co. aus einem Fonds zwei Millionen Dollar zu.

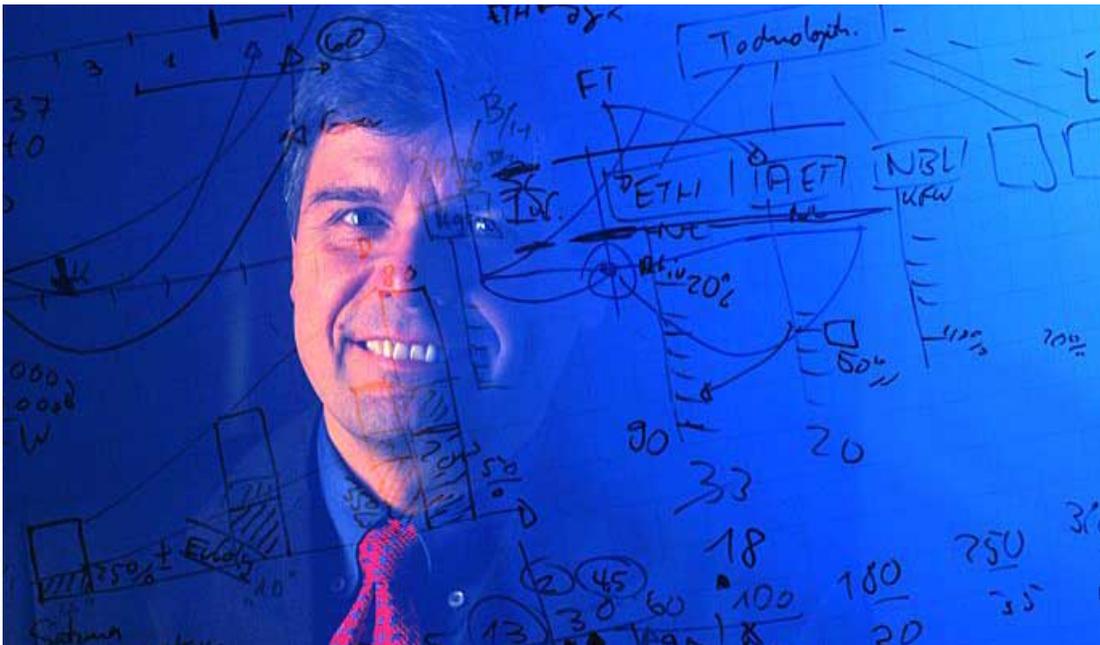
Eineinhalb Jahre später läuft das Geschäft blendend – und Black Sun ist dabei, die Millionen für die Entwicklung wieder-

einzuspielen. Die Firma verkauft virtuelle Städte und Welten für das globale Datenetz. Am heimischen Bildschirm können etwa die Baseball-Fans der Atlanta Braves durch ein dreidimensionales Stadion wandeln, Karten ordern und per Computersimulation vom gewünschten Sitzplatz aus den Blick aufs Spielfeld testen.

„In vier, fünf Jahren“, glaubt Buchenberger, „werden fast alle Bilder im Internet dreidimensional sein. Genau das ist unser Geschäft.“ Und das Ziel von Black Sun dabei ist klar: „Wir wollen der Marktführer in unserem Bereich sein. Und zwar auf der ganzen Welt.“

Spinnerei? Größenwahn? In den USA sind solch hochgesteckte Ziele ganz normal. Selbst kleinste Garagenfirmen haben nur ein Ziel: die Nummer eins zu werden. In Deutschland hingegen muß sich die Öffentlichkeit erst mühsam an kühne Sprüche und Visionen gewöhnen.

Noch gilt der biedere Mittelständler als typisch deutsch. Der borgt sich sein Geld bei der Stadtparkasse und waltet mit Be-



## Der Geldgeber

Gert Köhler, 47,  
Risikokapital-Fonds

Zunächst war der Mann aus Bad Homburg als Unternehmensberater bei McKinsey und dann als Investmentexperte bei der Dr. Herbert-Quandt-Gruppe tätig. Ende der achtziger Jahre gründete er mit Falk Strascheg, einem ehemaligen Lasertechnikunternehmer, die Technologieholding VC und finanziert nun mit Risikokapital junge High-Tech-Firmen, die schnell wachsen wollen. „In Deutschland“, sagt er, „herrscht kein Mangel an innovativen Gründern.“

dacht über einen kleinen, aber feinen Betrieb. Unternehmergeist paart sich allzuoft mit übergroßer Vorsicht. Nur ein Viertel aller Gründer, so ergab eine Umfrage des Gründer-Magazins *Chef*, schätzen sich als risikofreudig ein, gar nur jeder neunte nennt sich Pionier. Eher sehen sie sich als Realisten – oder als Spontis.

Wer dennoch Visionen hat, der redet allenfalls im Hinterzimmer darüber; und wer viel Geld verdient, der behält das für sich. So sind jene Gründer, die es auch schon jetzt nach ganz oben geschafft haben, weit- hin unbekannt, anders als in den Staaten ein William H. Gates III. oder der Apple-Gründer Steven Jobs.

Wer weiß schon auf Anhieb etwas mit Dietmar Hopp, Klaus Tschira, Hans-Werner Hector und Hasso Plattner anzufangen? Sie gründeten im badischen Walldorf 1972 ein Unternehmen namens „Systeme, Anwendungen, Produkte“ und machten es unter dem Kürzel SAP zur fünfgrößten

Software. Wer sie produziert, schafft Arbeitsplätze – wie die USA. Daß dort nur billige McJobs entstehen, ist eine Legende: In und um San Francisco, Boston und die anderen High-Tech-Zentren des Landes wurden in den vergangenen Jahren Hunderttausende von hochqualifizierten Arbeitsplätzen geschaffen.

Warum aber liegt das Silicon Valley in Kalifornien? Und warum gibt es keinen deutschen Bill Gates?

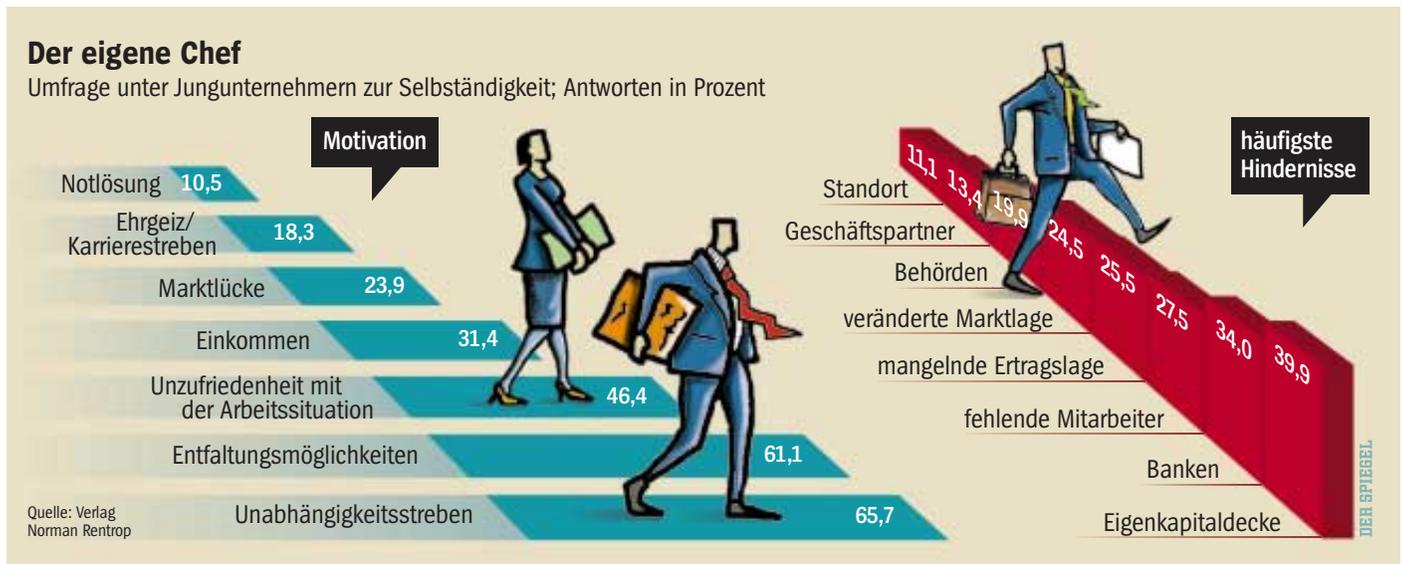
Das liegt, sagen viele Experten, an der mangelnden Risikobereitschaft der Deutschen. Die zögen eben einen sicheren Arbeitsplatz bei Siemens der unsicheren Existenz eines Turnschuhunternehmers vor. Doch Arbeitsplätze sind inzwischen rar und sicher sind sie ohnehin nicht mehr – das fördert die Bereitschaft, sich selbständig zu machen.

Einen weiteren – und vielleicht den wichtigsten – Grund für das Fehlen fast einer kompletten Gründergeneration sehen

Kundenbetreuer zusammen, als er am Erfolg des Unternehmens zweifelte: „Die Kreditinstitute“, schimpft Witte, „verkaufen Regenschirme; und wenn es regnet, sammeln sie die gleich wieder ein.“

Die Millionen beschaffte sich der Betriebswirt schließlich auf einem anderen Weg, der in Deutschland bislang unüblich – und oft unbekannt – war: als Venture-capital, als sogenanntes Risikokapital. Und auch das gelang dem Hamburger Gründer erst nach etlichen Mühen. Witte: „Wir mußten uns vor drei Jahren regelrecht einen Weg durchs Dickicht schlagen.“

Fündig wurde er schließlich bei der Technologieholding VC in Bad Homburg. Die Finanzierungsgesellschaft zählt, ebenso wie Atlas Venture und Techno Venture Management aus München, zu einer wachsenden Schar von privaten Geldgebern, die junge High-Tech-Firmen mit dem nötigen Kapital für die Produktentwicklung und -vermarktung versorgen.



Softwarecompany der Welt. Hopp & Co. beliefern Tausende von Firmen in Europa, Asien und Amerika mit ihrem Programm R/3 und bewegen über drei Milliarden Mark im Jahr. In den vergangenen Jahren haben sie 7000 hochqualifizierte Arbeitsplätze geschaffen.

Oder wer kennt Peter Dussmann? Der 60jährige baute in nur 30 Jahren Deutschlands größtes Serviceunternehmen auf, ein Imperium mit 36 000 Mitarbeitern, die Büros putzen, U-Bahnhöfe bewachen, Essen ausfahren und Kliniken betreiben. Rund 1,6 Milliarden Mark setzen Dussmanns Helfer jedes Jahr um.

Leute wie Hopp, Tschira oder Dussmann sind in Deutschland Exoten, in den USA sind sie die Regel. Dort gibt es unzählige große Firmen, die erst in den vergangenen 20 Jahren entstanden sind, etliche von ihnen haben inzwischen Weltgeltung.

Eine neue industrielle Revolution hat die Kräfte in der Weltwirtschaft neu verteilt, neue Branchen entstanden, neue Produkte dominieren: Chips, Computer und

die Experten im feindlichen Umfeld, das selbst hoffnungsvolle Neugründungen zum Scheitern verurteilt. In der Vergangenheit förderten die Politiker lieber sterbende Branchen wie Stahl, Kohle und Schiffbau, statt entschlossen auf neue Technologien und neue Unternehmen zu setzen.

Für viele Gründer war und ist es noch immer unmöglich, das nötige Kapital aufzutreiben. Staatliche Stellen halten bei der Vergabe von Fördergeldern oft mit den ausgefallenen Ideen und dem Tempo, das die Gründer vorlegen, nicht mit; und Kreditinstitute wissen mit Visionen wenig anzufangen. Statt dessen verlangen sie handfeste Sicherheiten – und genau das ist es, was den Jungunternehmern meist fehlt.

Jochen Witte, 36, Finanzchef der Hamburger Firma Poet, erlebte dies immer wieder. Eigentlich benötigte er Millionen für den Verkauf seiner Vision: eine neue Software für komplexe Datenbanken. Doch nicht einmal 150 000 Mark Dispositionskredit erhielt er; und auch den strich der

Die Investoren arbeiten ganz anders als eine Bank. Während die Kreditinstitute vor allem auf eine pünktliche Zins- und Tilgungszahlung pochen – koste es, was es wolle –, setzen die Venture-Kapitalisten eher auf den langfristigen Erfolg der Firma. Auch vergeben sie keine Kredite, sondern kaufen sich als Miteigentümer bei den Firmen ein – meist mit einem Anteil von 30 bis 50 Prozent – und sind auch für alle Entscheidungen des Unternehmens mitverantwortlich; den Rest der Anteile – und der Macht – behalten die Gründer.

Das frische Kapital soll den innovativen Aufsteigern vor allem eins ermöglichen: ein rasches Wachstum. Damit dies auch wirklich gelingt – und nicht zwischendurch die Puste ausgeht –, schießen die Investmentgesellschaften in den Folgejahren, je nach Bedarf, weiteres Kapital nach. So fließt in manche Zukunftsfirma im Laufe der Zeit ein zweistelliger Millionenbetrag.

Das Risiko, das die Geldgeber mit diesen riesigen Investitionen eingehen, lassen sie sich erst nach einigen Jahren vergüten –



H. MÜLLER-ELSNER / AGENTUR FOCUS

## Die Agentin

Bettina Keil, 32,  
Literaturmarketing

Sie wollte alles werden – nur nicht als Dozentin an der Uni versauern. Deshalb nutzte die Hamburger Literaturwissenschaftlerin ihre Kontakte, die sie auf Reisen nach Australien geknüpft hatte: Als Literaturagentin vermittelt sie seither Autoren von dort an deutsche Verlage. Mittlerweile vertritt sie 120 Werke und 50 Autoren in aller Welt, vermarktet neue Manuskripte und organisiert Bücherlesungen in halb Europa.

dann aber richtig: Sie spekulieren nach Jahren des Verzichts auf eine hohe Rendite. Und die erzielen sie am ehesten, wenn ihr „Baby“ möglichst groß ist und seinen Markt beherrscht – und sie die Anteile, die sie einst billig gekauft haben, mit hohem Gewinn an der Börse verkaufen können.

Das Konzept des Risikokapitals stammt aus den USA und hat sich dort seit Jahrzehnten bewährt. Sechs Milliarden Dollar steckten risikofreudige Privatanleger allein 1995 in innovative Jungfirmen aus der Computerindustrie, der Biotechnologie oder dem Maschinenbau. Sie schufen dadurch rund 200 000 neue Jobs.

Das Wirtschaftswunder im Silicon Valley, aber auch in anderen Wachstumsregionen der USA, wäre ohne den unerschöpflichen Markt für Venture-capital kaum möglich gewesen – denn auch in den Staaten sind die Banken bei Krediten überaus vorsichtig. Selbst Bill Gates bezahlte seinen Aufstieg nicht aus der eigenen Tasche, sondern mit Risikokapital, mit dem sich Investoren in der Frühphase bei Microsoft einkaufte; die Anteilseigner, die das Risiko wagten, verdienten mit dem Softwareriesen aus Redmond (Bundesstaat Washington) ein Vermögen.

Dennoch halten sich hierzulande immer noch Vorurteile gegen die Finanzierungsform: „Es laufen haufenweise Technologieberater herum, die zehn Gründe nennen, warum Venture-capital bei uns nicht funktioniert“, ärgert sich Technologieholding-Chef Köhler. „Dabei geht es doch.“

Die High-Tech-Investoren steigen mit ihrem Geld ein, wenn die Objekte ihrer Begierde noch tief in der Verlustzone stecken. Mindestens genauso wichtig wie das Geld sind aber das Wissen und die Kontakte, die sie den Jungfirmen vermitteln – mit sanfter Hand versuchen sie, die jungen Gründer auf die Erfolgsschneise zu lenken.

Im Fall von Poet halfen die Geldgeber etwa beim Aufbau einer Niederlassung in Kalifornien oder der Bilanzierung nach dem US-Standard GAAP, die Technologieholding vermittelte Kunden und weitere Geldquellen. Alle wichtigen Entscheidungen treffen die Hamburger Programmierer und die Risikokapitalgeber gemeinsam.

Das sei, bekennt Poet-Finanzchef Jochen Witte, manchmal lästig: „Ständig werden wir mit dem konfrontiert, was wir gestern gesagt haben; alles wird auf Wachstum getrimmt; alles muß viel schneller gehen.“ Ein vierköpfiges Board, das ähnlich einem Aufsichtsrat regelmäßig tagt, deckt gnadenlos Fehler im Management auf.

Andererseits weiß Witte, daß er den meisten Gründern weit voraus ist. Noch sträuben sich viele Jungunternehmer gegen Einfluß von außen, wollen Herr im Haus bleiben – und übersehen, daß sie damit eine Chance verun. Witte: „Ohne Venture-capital wären wir längst tot.“ Inzwischen beschäftigt der Softwaremann fast hundert Mitarbeiter, stellte vor zwei

## Die Missionarin

Marion Nikola, 29,  
VIP-Veranstaltungen

Für ihre Diplomarbeit in Betriebswirtschaftslehre bleibt wenig Zeit. Als Chefin von „Babes on a mission“ organisiert die Berliner Nikola (l.) Firmenfeste und VIP-Partys, etwa für RTL bei den Olympischen Spielen oder für Sponsoren in Wimbledon. 500 Hostessen reichen den Gästen Champagner oder Lachs – und organisieren alles vom Fahr- bis zum Sicherheitsdienst.



M. WEISS / OSTREBRIZ



W. M. WEBER

## Die Handy-Mutter

Susanne Westphal, 26,  
Preisagentur

Als die junge Frau aus dem bayerischen Bad Aibling vor drei Jahren schwanger wurde, mobbte sie ihr Chef aus der Werbeagentur („Ich dachte, Sie wollen Karriere machen“). In ihrer Dachgeschoßwohnung startete sie, ausgestattet nur mit einem Handy, die Preisagentur Preiswärter. Inzwischen gehen 47 Franchisepartner in Deutschland für gestrebte Kunden auf Schnäppchenjagd, Westphal ist zum zweitenmal Mutter geworden und hat die Familie mit der Firmenzentrale samt sieben Mitarbeitern in einem Haus vereint.

Wochen noch mal zehn neue ein, peilt 1997 Gewinn an – und 1998 den Börsengang.

Der Sprung an die Börse ist ganz im Sinne der Geldgeber. Denn wo immer Venture-capital-Gesellschaften investieren: Nach ein paar Jahren wollen sie wieder aussteigen und ihre Anteile zu Geld machen. „Wir sind Partner auf Zeit“, sagt Gert Köhler, „irgendwann sollen die Firmen auf eigenen Füßen stehen.“

Köhler residiert in Bad Homburg in einer Villa am Kurpark. Von dort aus steuert er ein Imperium von über 40 High-Tech-Firmen, in das die Technologieholding rund 120 Millionen Mark investiert hat.

Ein kleines Team von Spezialisten hilft, die besten „Seeds“ und „Start-ups“ ausfindig zu machen – Firmen, die erst am Anfang oder noch mitten in der Entwicklungsphase stecken. Die Kandidaten kommen meist aus den Bereichen Telekommunikation, Software oder Elektronik.

In der Regel holen die Venture-capital-Firmen noch weitere Gesellschafter mit ins Boot, darunter immer häufiger die staatliche Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft. Die unscheinbare Gesellschaft aus Bonn förderte in sieben Jahren 250 Gründer mit insgesamt 240 Millionen Mark – und hat sich damit zu einem der größten Startfinanziers in Europa entwickelt. Das Förderinstitut hält sich als stiller Gesellschafter aber ganz bewußt im Hintergrund und überläßt meist einem privaten Investor die Führungsrolle.

Selbst ein überzeugter Marktwirtschaftler wie Gert Köhler sieht darin „ein hervorragendes Instrument, mit dem der Staat Anstöße geben kann“. Wohltuend hebt er sich vom Wirrwarr der über 600 anderen Förderprogramme ab, deren Beantragung langwierig ist und „die oft nur an die Subventionsmentalität und die Urängste des deutschen Unternehmers appellieren“.

Abgesehen von der staatlichen Hilfe sammeln Venture-capital-Firmen ihr Kapital weiter bei privaten Geldgebern ein, bei reichen Unternehmern im Inland ebenso wie bei institutionellen Anlegern im Ausland. „Einen deutschen Banker habe ich bei uns noch nicht gesehen“, klagt Köhler, „denen fehlen einfach Analysten, die sich in den Zukunftsmärkten auskennen.“

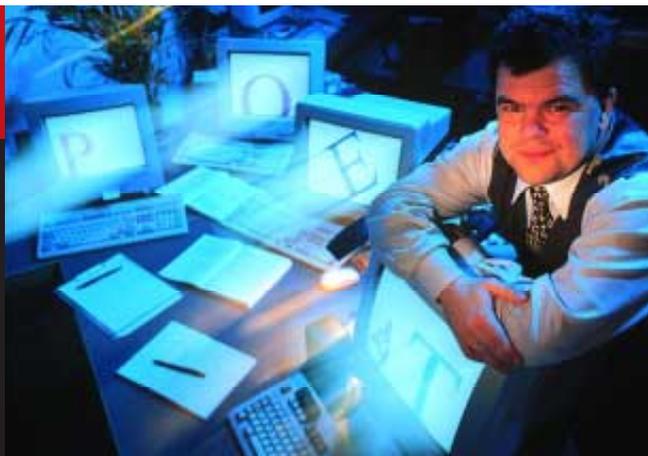


Gründer-Vorbild Gates: Wer kennt Dietmar Hopp oder Peter Dussmann?

## Der Poet

Jochen Witte, 36,  
Datenbank-Software

Mit seiner Hamburger Company Poet bringt Witte Ordnung in die Informationsflut des Multimedia-Zeitalters. Er hat ein zukunftsweisendes Konzept für objektorientierte Datenbanken entwickelt, das über tausend Kunden weltweit nutzen: von der Nachrichtenagentur Associated Press bis hin zu Fidelity Investments, der größten Fondsgesellschaft der Welt.



## Der Futurist

Franz Buchenberger, 37,  
Internet-Programme

Eine neue, futuristische Welt für das Internet hat sich der Chef von Black Sun ausgedacht. 60 Mitarbeiter, je zur Hälfte in Bayern und Kalifornien, setzen seine Visionen seit 18 Monaten in die Wirklichkeit um. Die steuerbaren Computerfiguren, jetzt verkörpert durch Puppen, werden bald Menschen täuschend ähnlich sehen und sich genauso lebensecht bewegen.

Ganz anders die Amerikaner: Investoren aus den Staaten beobachteten ganz genau den deutschen und europäischen Markt. Und als sich High-Tech-Firmen zum „Eigenkapitalforum“ in Leipzig trafen, da waren vor allem amerikanische Investmentbanker von Lehman Brothers oder Merrill Lynch präsent – aber kaum ein großes Kreditinstitut aus dem Inland.

Die erfolgreichen Börsengänge der letzten Jahre haben Milliarden von Dollar in die Kassen der US-Investoren gespült, die nun auf neue Anlagemöglichkeiten warten. Die finden sie zunehmend nicht mehr im eigenen Land.

„In Kalifornien wird es immer teurer, einen Gründer nach oben zu bringen“, urteilt Tim Draper, Fondschef aus Redwood City. Die Rendite, die amerikanische Gründer heutzutage versprechen, liegt oft deutlich unter derjenigen von ausländischen Start-ups. Deshalb streckt Draper seine Fühler immer stärker nach Europa aus, auch „weil hier Jungunternehmer ein viel geringeres Salär als im Silicon Valley verlangen“.

Allerdings benötigen Wagnisinvestoren Geduld. Das große Geld machen sie erst dann, wenn die Firmen reif sind für die Börse – und das kann einige Jahre dauern.

Die Technologieholding brachte etwa 1996 den Chiphersteller Micronas im Züricher Aktienhandel unter. Die Drei-Mann-Bude, die 1991 im schwäbischen Herrenberg mit 200 000 Mark Umsatz begann, produziert inzwischen Chips für 100 Millionen Mark im Jahr – die Börse belohnte es mit einem steilen Anstieg des Kurses.

Mit den Millionen, die ein solcher Zahltag bringt, müssen die Venture-capital-Firmen jedoch auch die unvermeidlichen Flops finanzieren. Pleiten kalkulieren sie stets mit ein, sie streuen deshalb ihr Geld über eine breite Palette von Firmen.

Steht ein Börsengang an, so zieht es die Gründer vor allem in die USA. An der Nasdaq, dem High-Tech-Markt schlechthin, vermelden US-Firmen eine spektakuläre Aktienemission nach der anderen. Fast 5000 Unternehmen sammelten in New York schon Geld ein.

Bestes Beispiel ist Netscape, führender Hersteller von Internet-Programmen. Am 9. August 1995 tauchte die Firma aus

Mountain View (Kalifornien) erstmals auf den Handelsschirmen in New York auf und verdreifachte seinen Kurs binnen weniger Tage. Mit einemmal war die verlustbringende Minifirma mehr wert als der Computerriese Apple. Firmengründer Marc Andreessen, ein damals 23-jähriger Student, stieg zum Multimillionär auf.

Im vergangenen Sommer etablierte sich auch der erste deutsche Aufsteiger an der Nasdaq: die Hildener Gentechnikfirma Qiagen, die aus Erbsubstanzen „Werkzeuge“ zur Diagnose von infektiösen oder erbbedingten Krankheiten entwickelt. Vor zwei Wochen folgte die Digitale Telekabel AG, und rund ein Dutzend weiterer Newcomer steht schon Schlange.

Die Dollar an der Wall Street locken auch Stephan Schambach aus dem thüringischen Jena. Auch wenn daheim in der Firmenzentrale der verblichene Erich

### „Jünger und kleiner als alles, was es bisher an Deutschlands Börsen gab“

Honecker an der Wand hängt, so glaubt Schambach konsequent an die Gesetze des Kapitalismus: „Ich will möglichst viel Geld verdienen.“

Mitten im Silicon Valley haucht er einer alten DDR-Institution neues Leben ein: dem Intershop. Vor sieben Monaten zog der 26-jährige Chef ins Paradies der Programmierer, um sein Produkt zu vermarkten: eine zukunftsweisende Software für virtuelle Kaufhäuser im Internet.

Die Geschichte, die Schambach zu erzählen hat, ist wie gemacht für seine amerikanischen Kunden – und für die Ohren der Börsianer, die gern auf Phantasie setzen: wie die DDR verschwand und mit ihr die verstaubten Geschäfte an der Transitautobahn; und wie danach eine durch und durch kapitalistische Softwarefirma namens Netconsult entstand – und mit ihr das Programm namens Intershop.

Der Name entsprang einer Bierlaune, irgendwann in einer lauen Sommernacht in Jena. Intershop – das klang wie Internet Shopping. Und damit die Amerikaner die Verbindung zur DDR begreifen, drückt

Schambach ihnen stets ein Stückchen der Berliner Mauer in die Hand, mit der aufgedruckten Internet-Adresse seiner Firma.

Der Thüringer residiert in Burlingame, in einem verglasten Bürogebäude mit Blick auf die Bucht von San Francisco. „Ich will den großen Preis haben“, sagt er, „und hier muß ich sein, wenn ich in dieser Branche Erfolg haben will.“

Mit seinem Programm können selbst unbedarftete Händler mühelos ihre Waren im weltweiten Datennetz anbieten. „Wir sind die ersten in der Welt, die solch eine Standard-Software anbieten“, verkündet er ganz unbescheiden, ganz amerikanisch. Inzwischen entstehen Online-Läden „made in Jena“ in Litauen oder Ecuador, Neuseeland oder China, für Lebensmittel ebenso wie für Krawatten und Pauschalreisen.

Der Ossi, der 1992 mit fünf Mann anfang, beschäftigt inzwischen über 60 Mitarbeiter. Allein in Burlingame heuerte er binnen eines halben Jahres 20 Leute an, vornehmlich für das Marketing. Auch in Paris hat er ein Büro eröffnet und schloß prompt einen Kooperationsvertrag mit der France Télécom.

Derweil hat er sich in Kalifornien seinen ersten amerikanischen Traum erfüllt: einen Ford Mustang Cabriolet, mit dem er, Verdeck offen, Motor röhrend, über die breiten Highways düst. Den zweiten Traum will er sich 1998 erfüllen: den Einstieg von Netconsult an der Nasdaq.

Doch ist solch ein spektakulärer Börsengang wirklich nur in New York möglich? Müssen deutsche Firmen, allein des Geldes wegen, ins Ausland ausweichen?

„Ganz entschieden nein“, urteilt etwa der Berliner Börsenmakler Holger Timm. Dem gängigen Trend entgegen seien „ähnliche Erfolgsgeschichten wie in den USA auch bei uns machbar“.

Den Beweis trat er im Juni vergangenen Jahres mit der Cybermind AG an, seiner eigenen kleinen Internet-Firma. 500 000 Aktien zum Preis von zehn Mark pro Anteilsschein brachte Timm im Freiverkehr, einem Börsenbereich mit geringeren Zulassungshürden, unter. Fünf Millionen Mark spülte der Börsengang in die Kassen der drei Jahre alten Firma.

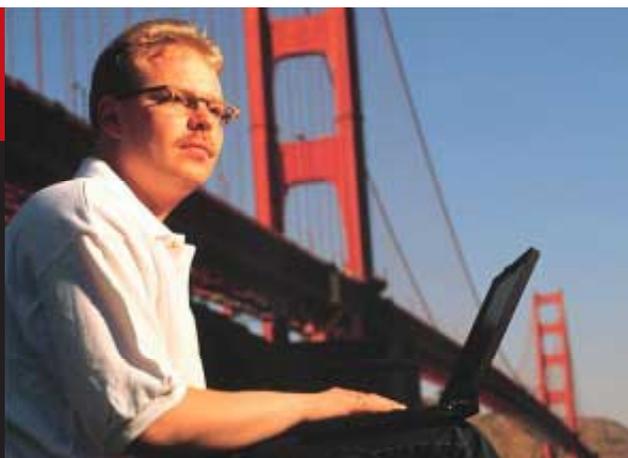
Die Multimedia-Gesellschaft sei, so vermerkte der PLATOW-Börsenbrief erstaunt,



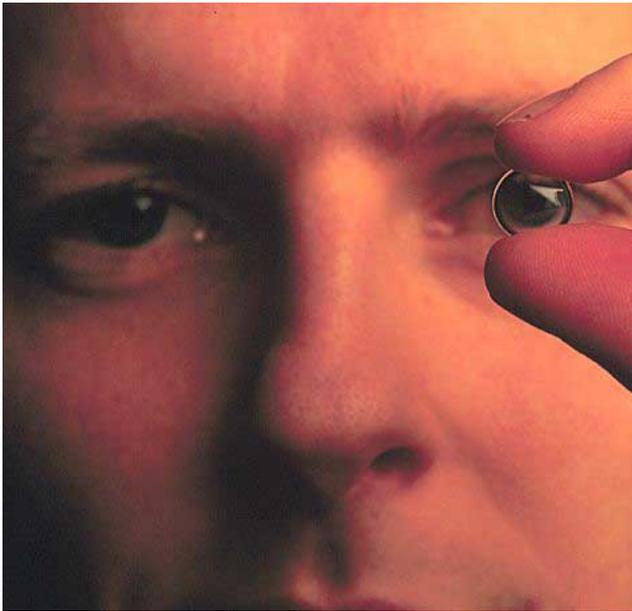
## Der Globetrotter

Stephan Schambach, 26, Online-Shopping

Von Jena aus hat er den großen Schritt gewagt: In Kalifornien vermarktet Schambach seine Software aus Thüringen. Mit seiner Familie lebt er seit Mai 1996 südlich von San Francisco. Die 35-Mann-Zentrale von Netconsult, samt Entwicklungsabteilung, bleibt aber im deutschen Osten: „Da bekomme ich bessere Leute als im Silicon Valley.“



R. HOLMGREN



## Der Visionär

**Stefan Kloth, 27,  
Kontaktlinsen**

Mit seinem Direktversand für Kontaktlinsen jagt der Diplomphysiker aus Hamburg den eingeseffenen Optikern die Kunden ab. Weil Kloth auf Beratung verzichtet („Seine Sehstärke kennt jeder“) und Produkte billig in den USA einkauft, unterbietet er die Konkurrenz oft deutlich. Das hat ihm einige böse Briefe von großen Optikerketten eingebracht, aber im ersten Geschäftsjahr auch schon eine halbe Million Mark Umsatz.

„jünger, kleiner und riskanter als alles, was es bisher an Deutschlands Börsen gab“. 1995 erwirtschaftete Cybermind 1,9 Millionen Mark Umsatz – und 700 000 Mark Verlust. Dennoch riet der PLATOW BRIEF zum Kauf. Sein Argument für alle Spekulanten: „No risk, no fun!“

Und in der Tat: Binnen weniger Tage verfünffachte sich der Kurs der Cybermind-Aktie auf mehr als 48 Mark; später pendelte er sich bei 35 Mark ein. „Jetzt gibt es nichts mehr, was man in den USA tun kann und hier nicht“, glaubt Timm, „als Aktiengesellschaft werden wir von Geschäftspartnern nun wesentlich ernster genommen.“

Er profitierte auch ganz persönlich vom Kursanstieg, noch immer gehören ihm und seinem Bruder etwa die Hälfte der Firma. Als Chef verzichtet Holger Timm, einem Trend in den USA folgend, auf ein Gehalt und bekommt statt dessen Aktienoptionen zugeteilt. Steigt die Cybermind-Aktie, wächst auch sein Vermögen.

Doch Timm warnt vor falschen Hoffnungen: „Beim Börsengang geht es nicht darum, schnell reich zu werden, sondern darum, möglichst viel Kapital in die Firma zu holen, um das weitere Wachstum zu finanzieren.“

Cybermind dürfte kein Einzelfall bleiben. Allein in Berlin, so schätzen Bankexperten, könnten 200 Firmen einen Börsengang wagen. Schon bald will Timm weitere Unternehmen in den Freiverkehr einführen. Der Makler peilt Mini-Börsengänge von gerade zwei bis zehn Millionen Mark an: „Die Banken wollen da nicht ran. Die scheuen das Risiko und bringen lieber die T-Aktie unters Volk.“

Doch vom Aktienfieber, das die Telekom entfacht hat, könnten auch kleinere Firmen profitieren. So arbeitet die Frankfurter Börse mit Hochdruck am „Neuen Markt“, einer gesonderten Börse, die sich ganz auf kleine Firmen spezialisiert und am 10. März den Handel aufnimmt.

Lange hatten die Börsianer vor diesem Schritt gezögert, jetzt hoffen Politiker und Unternehmer auf eine Art Pendant zur Nasdaq. Anders als bisher sollen deutsche Unternehmen nicht erst im Durchschnittsalter von knapp 50 Jahren an die Börse gehen – sondern viel früher.

Ähnliche Handelsplätze entstehen derzeit überall in Europa: in London der Alternative Investment Market AIM, in Paris der Nouveau Marché. Und in Brüssel öffnete im November die Easdaq (European Association of Securities Dealers Automated Quotation), eine supranationale Börse für den ganzen Kontinent. Sie will „Unternehmen mit einem internationalen Profil den Zugang zu Investoren in ganz Europa eröffnen“.

Betrieben wird die Easdaq unter anderem von Investmentbanken – und vom großen Bruder: der US-Börse Nasdaq. Ganz bescheiden haust die Easdaq in einer Etage am Brüsseler Gare Central; mehr ist für eine Telefonbörse nicht vonnöten. In

## Der Partylöwe

**Peter Gonschorek, 30,  
Musikverleih**

Als Schüler legte er bei Keller- und Klassenfeten die ersten Platten auf. Nebenbei baute der Münsteraner eigene Boxen und Mischpulte. Als später das Studium langweilig wurde, machte Gonschorek aus dem Hobby einen Beruf. Seine Firma Kompaktsound, die er mit einem Freund gründete, veranstaltet nun Partys, verleiht Musikanlagen für Firmenfeste und Popkonzerte und betreibt eine Agentur für Diskjockeys.



## Die Zackigen

**Mario Koss, 28, und  
Axel Wilhelm, 32,  
CD-Produktion**

Ihre Scheiben sind nicht rund, sondern zackig: 15 Millionen Stück haben die Berliner Plattenbosse davon in zwei Jahren verkauft. Den Banken waren die Gründer von Pikosso Records dennoch eine Spur zu verrückt – Kredite gab es nicht und auch kein Fördergeld vom Staat. Das Startkapital, ein paar tausend Mark, borgte sich Mario Koss (l.) 1995 bei seiner Oma. Es ist längst zurückgezahlt.



H. MÜLLER-ELSNER / AGENTUR FOCUS

## Der Börsenprofi

Holger Timm, 39,  
Cyber-Technologie

Im Hauptberuf arbeitet er als Wertpapierhändler, im vergangenen Jahr brachte er nebenbei seine eigene kleine High-Tech-Schmiede an die Börse: die Cybermind AG. Die drei Jahre alte Firma eröffnete einst Berlins erstes Cyber-Café und vermarktet das Konzept nun im Franchiseverfahren europaweit. Cybermind entwickelt mit seinen 90 Mitarbeitern auch Unterhaltungsgeräte für Virtual-reality-Spiele.

fünf Jahren sollen bis zu 500 Firmennamen auf den Handelsschirmen flimmern.

Angesichts der Anfänge, die nun überall gemacht werden, sieht das US-Magazin BUSINESS WEEK schon einen „Silicon Continent“ heranreifen. Und das WALL STREET JOURNAL glaubt, „daß es Gründer in Europa noch nie so gut hatten wie heute“. Der Aufbruch an Börsen und beim Venture-capital signalisiere „eine entscheidende Wende in Europas konservativer Investmentstrategie“.

Gleichwohl wird es noch Jahre dauern, bis aus dieser Bewegung eine breite Industrie entsteht; selbst High-Tech-Wunder brauchen Zeit – es gibt, gerade in Deutschland, noch viel zu tun.

„Wir müssen ein umfassendes Netzwerk für Gründer schaffen“, fordert Lothar Stein, Direktor der Unternehmensberatung McKinsey, „ein Umfeld, in dem sich diese Unternehmen gegenseitig befruchten.“ An diesem Netzwerk müßten Banken, Venture-capital-Firmen und Börsen ebenso beteiligt sein wie staatliche Förderstellen, Technologiezentren – und vor allem die Universitäten.

So profitierte das Silicon Valley ganz stark von den nahen Eliteuniversitäten Stanford und Berkeley – und dies zog wiederum eine Flut von Venture-capital-Firmen an. So reifte rund um das MIT, das

Massachusetts Institute of Technology in Boston, ein zweites großes Gründerzentrum. Über tausend High-Tech-Firmen sind entlang der Ostküsten-Route 128 zu Hause. Hunderte von Studenten machten sich während des Studiums am MIT selbständig – oder unmittelbar danach.

Gezielt fördern amerikanische Hochschulen den Unternehmergeist ihrer Studenten. An über 300 Colleges lehren Professoren das Fach „Entrepreneurship“. In Deutschland gibt es dagegen erst eine Handvoll Lehrstühle, die sich mit Existenzgründern beschäftigen.

„In akademischen Kreisen“, klagt Gründungsforscher Klandt, „besitzt dieses Thema viel weniger Appeal.“ Selbst Betriebswirte lernen in überfüllten Seminaren nur wenig über Firmengründungen. Sie werden fast nur auf das Management von Großunternehmen getrimmt.

Dort allerdings finden sie immer seltener einen Job, und sie sehen deshalb oft eine eigene Firma als echte Alternative zum Arbeitsamt. In den Technologiezentren besitzen zwei Drittel aller Gründer inzwischen einen Hochschulabschluß, etwa die Hälfte sind studierte Diplomingenieure. Häufig aber wissen Techniker zu wenig über Steuern und Finanzierung, und Betriebswirte, die es allein versuchen, scheitern beim Technologietransfer.

„Wir müssen das vorhandene Potential besser nutzen“, fordert McKinsey-Direktor Stein. Stärker als bisher müßten Gründer, so wie in den USA, animiert werden, gleich von Anfang an ein Team aus Experten zu bilden, die Wissen aus Forschung, Kostenrechnung und Marketing vereinen: „Deutsche Gründer sind zu oft Einzelkämpfer und wollen alles allein machen.“

Um dem entgegenzuwirken, versucht McKinsey ein Modell zu importieren, das sich am MIT bewährt hat: einen Businessplan-Wettbewerb. In München und Berlin hat die Unternehmensberatung die Studenten aufgerufen, Geschäftsideen zu entwickeln und daraus einen detaillierten Businessplan zu entwickeln; gute Kandidaten werden noch während des Wettbewerbs mit Banken und Venture-capital-Firmen zusammengebracht. Stein: „Wir wollen richtige Unternehmen initiieren.“

Am MIT gehen aus dem Wettbewerb jährlich ein halbes Dutzend High-Tech-Firmen hervor. So breitet sich das Netzwerk rund um die Bostoner Gründerschmiede immer weiter aus.

Der Wettbewerb könne nur ein Anstoß sein, weitere Anstöße müssen folgen, weiß McKinsey-Mann Stein. „Aber die Amerikaner haben ja das Silicon Valley auch nicht an einem Tag erbaut.“

Ulrich Schäfer