



Leseprobe

Günter Faltin

Kopf schlägt Kapital

Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen - Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein

ISBN (Buch): 978-3-446-41564-5

ISBN (E-Book): 978-3-446-41805-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-41564-5>

sowie im Buchhandel.

2 Fallstudie Teekampagne

Das Konzept der Teekampagne entwickelte sich nicht über Nacht. Zu Beginn meiner Überlegungen stand keineswegs fest, dass es um Tee gehen würde oder um Handel. Ich hatte keine fest gefügten Vorstellungen, wie „mein“ Unternehmen aussehen würde. Am Anfang stand nur der Wunsch, universitäre Lehre und unternehmerische Praxis zu verbinden.¹

Es war, als ob man ein Puzzle zusammensetzt – aber eines, dessen Ergebnis zu Beginn noch keiner kennt und dessen Einzelstücke erst noch ausgedacht werden müssen.

2.1 Die Entstehungsgeschichte der Idee

Auf vielen Reisen in Entwicklungsländer war mir aufgefallen, dass Produkte wie Kaffee, Bananen, Zucker, Tee bei uns ungefähr zehnmal mehr kosten als dort. Was macht die Produkte bei uns derart teuer? Und warum war gerade Tee in Deutschland exorbitant teuer, selbst im Vergleich zu anderen europäischen Ländern? Lag es an den Frachtkosten, der Versicherung oder etwa den hohen Gewinnspannen der Kaufleute?

Nach eingehender Recherche stellte sich heraus: Teuer machen den Tee nicht etwa diese Kosten, sondern die zahlreichen Stufen des Zwischenhandels und die handelsüblichen Kleinpackungen. Also, den Zwischenhandel umgehen und kostengünstigere größere Packungen anbieten? Das schien mir sinnvoll. Aber warum tat das niemand?

Sehen wir uns an, wie Tee bei uns üblicherweise gehandelt wird: Was macht ein gutes Teegeschäft aus? Es hat eine gute Lage, sachkundiges und freundliches Verkaufspersonal, angenehmes Ambiente, vor allem aber ein breites Sortiment an Teesorten. Ein guter Teeladen führt etwa 150 Sorten allein an Schwarztee, dazu kommen noch Grüntees und sehr viele aromatisierte Tees, wie Kirsch- oder Maracujatee.

So kommt der Einzelhändler rasch auf mehrere Hundert Teesorten. Wenn eine davon ausverkauft ist, wird er den Großhändler anrufen und nachbestellen. Der wiederum kauft beim Importeur, und dieser vom Exporteur. Bei einer Bestellung von drei bis fünf Kilo, wie der Einzelhändler sie normalerweise vornimmt, kommt er am Großhändler nicht vorbei, dazu ist die Bestellung zu klein. Auf der Importeurs- und Exporteursstufe geht es um viel größere Mengen.

Es ist also leicht dahingesagt, man solle den Zwischenhandel umgehen. Denn ein herkömmliches Geschäft kann noch nicht einmal die Großhandelsstufe umgehen. Es macht ökonomisch einfach keinen Sinn. Wer viele Sorten anbieten will, muss für jede Sorte Lager halten. Wenn ein Händler direkt im Erzeugerland einkaufen will, muss er mindestens zwei Tonnen – das ergaben meine Recherchen – pro Sorte einkaufen, damit die höheren Transportkosten und der nicht unerhebliche bürokratische Aufwand sich wirklich rechnen. Damit bekäme er selbst bei nur 150 Sorten ein Problem: Sein kleiner Laden vorne müsste ein fußballfeldgroßes Lager hinten haben.

Teehandel (konventionelle Variante)

- ✓ Teegeschäft, gute Lage
- ✓ große Sortimentsbreite (oft mehrere Hundert Sorten Tee)
- ✓ Kleinpackungen
- ✓ mehrere Zwischenhandelsstufen notwendig (Einzelhandel, Großhandel, Importeur, Exporteur)

Resultat:

- ✓ große Auswahl
- ✓ hohe fixe und variable Kosten
- ✓ daher notwendigerweise hohe Preise

2.2 Ökonomisch vernünftig handeln

Trotzdem: Die Idee bleibt verlockend. Könnte man den Zwischenhandel ausschalten, würde dies die Einkaufskosten drastisch senken. Doch daraus folgt: Die Menge der Teesorten muss, wenn man ökonomisch vernünftig handeln will, eingeschränkt werden – und zwar erheblich.

Also, die Sortimentsbreite einschränken? Machen da die Teekäufer mit? Die Kunden wollen schließlich nicht immer den gleichen Tee trinken. Kann die Auswahl wirklich beschränkt werden? Ein breites Sortiment ist doch etwas Positives. Die Innovation im Teehandel bestand ja lange darin, sich immer neue, aromatisierte Teesorten auszudenken und auf den Markt zu bringen. Wer also bei der hergebrachten Weise bleiben will, Tee zu handeln, kommt hier nicht weiter.

Dennoch: Mich ließ der Gedanke, dass man Tee wesentlich preiswerter anbieten könnte, wenn man sich auf wenige Sorten beschränkte, nicht mehr los. Ja, so sagt einem der schlichte Menschenverstand, am wirtschaftlichsten wäre es sogar, sich radikal auf nur eine einzige Teesorte zu beschränken. Dann wäre die Einkaufsmenge groß genug, man könnte direkt im Herkunftsland einkaufen, und die Größe des Lagerhauses hielte sich gerade noch in Grenzen.

2.3 Funktion statt Konvention

Sind Verbraucher dazu zu bewegen, auf die vielen Sorten Tee zu verzichten und nur eine einzige zu wählen und sie ein Jahr lang zu trinken? Sicher nicht. „So etwas kann sich nur ein Professor ausdenken“, hörte ich oft. Für einen Moment sah es so aus, als würde die Idee daran scheitern. Wenn die Kunden gewohnt sind, aus vielen Sorten auswählen zu können, warum sollten sie sich dann radikal einschränken? Eine längere Denkpause entstand.

Aber eines ließ mir keine Ruhe: Tee könnte wirklich sehr viel preiswerter werden. Außerdem: Wenn der Einkaufspreis des Tees – da im Vergleich zu allen anderen Kosten niedrig – nur eine untergeordnete Rolle spielt, dann brauche ich am Preis des Tees nicht zu sparen. Dann kann ich einen teuren, sogar einen sehr teuren Tee einkaufen. Ja – warum eigentlich nicht den besten Tee der Welt kaufen?

Es gibt so einen Tee – da sind sich die Experten einig –, er wächst an den Südhängen des Himalaja und trägt den Namen des Distrikts: Darjeeling. Dies erfuhr ich in der Bibliothek der Freien Universität; denn ich war selbst keineswegs Teekenner, nicht einmal Teetrinker. Wenn man also so einen hervorragenden Tee haben kann, und das besonders preiswert, vielleicht lässt dies die Kunden auf die Auswahl verzichten? Denn, so meine Überlegung: Wenn ich Rothschild Lafitte zum Preis von einfachem Landwein kaufen kann, trinke ich doch nur noch den Rothschild.

Die Beschränkung auf Darjeeling allein hat noch einen anderen Vorteil. Woran soll ein Kunde denn erkennen, dass mein Tee wirklich viel preiswerter ist? Schließlich behauptet jeder Händler, dass seine Ware beste Qualität und preisgünstig sei. Der Vergleich muss möglich sein, und der Maßstab, an dem gemessen wird, bekannt. Darjeeling aber ist eine bekannte Teesorte und im Handel sehr teuer. Damit konnte die Qualitätsstufe verdeutlicht und der Preisvergleich hergestellt werden.

2.4 „Keine Ahnung von der Praxis“

Der zweite große Kostenfaktor liegt in den Kleinpackungen. Der Verbraucher will natürlich unverdorbenere Ware, also scheinen Kleinpackungen ein Muss. Oder doch nicht? Wie steht es um die Haltbarkeit des Tees? Sie ist wichtig, wenn Verbraucher auf Kleinpackungen verzichten sollen. Behielte Tee sein Aroma auch nur ein einziges Jahr, würde es reichen, wenn die Kunden einen Jahresvorrat einkauften. Dann könnte

man Großpackungen anbieten und erheblich an Verpackungsmaterial und -aufwand sparen.

Nach den gesetzlichen Bestimmungen hat Tee eine Haltbarkeit von drei Jahren. Warum wird Tee also nicht längst in Großpackungen angeboten? Marketingexperten erklärten mir, ich verstehe eben nichts von der Praxis: Die durchschnittliche Haushaltsgröße hätte abgenommen, der Kunde sei kleine Abpackungen gewohnt und wünsche 100 Gramm als Standard. Es gäbe sogar Tendenzen, dass die 50-Gramm-Packungen, ja sogar 25-Gramm-Teedöschen immer häufiger erfolgreich angeboten würden.

Ich war immer Kaffeetrinker gewesen und mag selbst heute noch nicht auf meinen Morgenkaffee verzichten. Irgendwann fiel mir auf, dass ich eine Kaffeetüte von 500 Gramm in der Hand hielt. Wie das? Wieso wird gemahlener Kaffee, der weit schneller sein Aroma verliert als Tee, als Standard in 500-Gramm-Packungen angeboten, während Tee in 100-Gramm-Packungen verkauft wird? Das ergibt doch keinen Sinn. Der Standard der 100-Gramm-Packungen entpuppt sich bei näherem Hinsehen als bloße Konvention. Wenn man gemahlene Kaffee 500-Gramm-weise verkauft, dann kann Tee doch mindestens auch in solcher Verpackungsgröße angeboten werden.

Das unternehmerische Risiko der Teekampagne lag anfangs vor allem in der Frage: Sind die Käufer davon zu überzeugen, nur eine einzige Sorte Tee, und die nur in Großpackungen zu kaufen, wenn dies mit einem erheblichen Preisvorteil belohnt wird? Ich war mir sicher, dass es gelingen würde, die Kunden von einer Ökonomie der Einfachheit und Vernunft zu überzeugen. Damit stand ich am Anfang aber völlig allein.

Meine Studenten zweifelten, als ich das Konzept zum ersten Mal vortrug. „Gibt es dafür auch einen Schein?“, war der erste Kommentar. (Erst der praktische Erfolg überzeugte sie.) Es war auch schwierig, jemanden zu finden, der mir überhaupt Tee liefern wollte. Die meisten der von mir angeschriebenen Exporteure antworteten gar nicht; die wenigen,

Teehandel (unkonventionelle Variante)

- ✓ Beschränkung auf nur eine einzige Teesorte
- ✓ kein Zwischenhandel
- ✓ nur Großpackungen
- ✓ Verkauf per Mailorder und Internet

Resultat:

- ✓ viel geringere Kosten,
dadurch Preis- und Qualitätsführerschaft möglich

die reagierten, schrieben etwa so: „Großartig, dass Sie als Professor die Praxis kennenlernen wollen. Aber wir empfehlen Ihnen dringend, doch in ein Teegeschäft zu gehen, und zu sehen, wie Tee gehandelt wird.“

2.5 Wie das Ganze finanzieren?

Noch eine andere Frage blieb: Wie soll man das Ganze finanzieren? Immerhin steht ja ein Großeinkauf am Beginn. Im internationalen Handel wird ein Zahlungsziel von 60 Tagen eingeräumt. Es bleiben also zwei Monate Zeit, bis die große Rechnung fällig wird. Das Schiff von Kalkutta nach Hamburg braucht etwa vier Wochen. In zwei bis drei Tagen ist der Tee im Hamburger Hafen abgepackt. Bleibt noch ein ganzer Monat, um möglichst viel Tee zu verkaufen. Daher der Gedanke „Kampagne“. Man muss schnell verkaufen, um die große Rechnung bezahlen zu können. Kampagne heißt so viel wie: „Kunden, kauft euren Jahresvorrat jetzt, wo die Ernte eingetroffen ist!“ Wer Tee per Versand bestellen wollte, musste einen Vorausscheck beilegen. Natürlich kann man nur mit einem außergewöhnlich günstigen Angebot Kunden dazu veranlassen, nicht nur eine große Menge zu kaufen, sondern auch einen Scheck im Voraus zu schicken.

2.6 Ein gutes Konzept eröffnet viele Möglichkeiten

Die Teekampagne hat noch zwei andere Aspekte in ihr Konzept eingebaut: Chemierückstände in Lebensmitteln werden Mitte der 80er-Jahre erstmals zum Thema einer großen Öffentlichkeit; auch der Umgang der reichen Industrieländer mit den Erzeugern in der Dritten Welt. Nun tut ein Unternehmen sicher gut daran, die Probleme, die die Menschen, und damit auch die eigenen potenziellen Kunden bewegen, aufzugreifen und daran zu arbeiten. Die Teekampagne tut dies, indem sie systematisch alle Einkäufe, und zwar jede einzelne Charge, auch Biotee, auf Chemierückstände hin untersucht und nur solchen Tee einkauft, der geringstmögliche Belastungen hat. Solche Rückstandsanalysen sind teuer. Ein konventioneller Teehändler würde seine Kosten damit beträchtlich erhöhen. Bei der Teekampagne fallen die Kosten nicht so stark ins Gewicht, weil nur eine einzige Teesorte in großen Mengen eingekauft wird. Damit sind die Chargen nicht klein, die Kosten verteilen sich auf eine große Menge. Die Ergebnisse der Rückstandskontrollen werden auf jeder Teetüte veröffentlicht.

Wenn man den eigenen ökonomischen Spielraum aus den Einsparungen an Material, Verpackungsaufwand, Transportwegen, vor allem aber der Ausschaltung des Zwischenhandels erzielt, braucht man am Einkaufspreis für die Ware selbst nicht zu sparen. Wir müssen also nicht, wie andere Händler, die nicht über solche Kostenvorteile verfügen, Druck auf die Einkaufspreise im Erzeugerland ausüben. Denn diese Preise sind ohnehin niedrig; die Erzeuger bekommen nur wenig von den hohen Preisen, die von den Verbrauchern hier im Westen für Tee bezahlt werden müssen. Sie sind auch deshalb schlecht, weil nicht alles, was sich Darjeeling-Tee nennt, auch wirklich aus Darjeeling stammt. Rund 10 000 Tonnen Tee werden in Darjeeling jährlich geerntet, aber 40 000 Tonnen, so schätzt der Tea Board of India, werden weltweit als Darjeeling ver-

kauft. Das drückt die Preise der Erzeuger, und es ist unfair, weil die außergewöhnlich hohe Lage und die steilen Hänge Darjeelings nur vergleichsweise niedrige Ernteerträge ermöglichen. Mit dem Konzept der Teekampagne kann man gute Preise für Darjeeling-Tee bezahlen. Wir können es uns sogar leisten, Mittel für Projekte zur Verfügung zu stellen, die heute mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ umschrieben werden. Wir tun dies vor allem durch Wiederaufforstung in Darjeeling, und zwar in nicht unerheblichem Maße.

Das Konzept der Teekampagne bringt also das Kunststück fertig, alles auf einmal zu leisten: hohe Qualität, deutlich niedrigere Preise als der etablierte Handel, systematische und aufwendige Rückstandskontrollen, zusätzliche Mittel für das Erzeugerland, und trotzdem Überschüsse zu erzielen, die im Unternehmen bleiben und einen Großteil der Finanzierung des Wachstums des Unternehmens darstellen.

Heute hat die Teekampagne über 200 000 Kunden, verkauft pro Jahr mehr als 400 Tonnen Darjeeling-Tee, und dies zu 90 Prozent in Großpackungen von einem Kilo.

Seit 1996 ist sie das größte Teeversandhaus in der Bundesrepublik, obwohl wir mit nur einer einzigen Sorte Tee handeln. Nach Angaben des Tea Board of India sind wir seit 1998 der weltgrößte Importeur von Darjeeling-Blatt-Tee, noch vor den international bekannten Firmen, wie Lipton, Twinings oder Unilever.

Wie konnte es sein, dass eine zwar konsequent durchdachte, aber doch insgesamt lächerlich einfache Idee das Unternehmen zum Marktführer machte? Die Erfolgsgeschichte der Firma ist mit herrschender Lehre nicht zu erklären.

Wo war der große Bedarf an Kapital, der angeblich bei der Unternehmensgründung entsteht? Liegt der Teekampagne eine Erfindung, ein Patent oder eine geniale Idee zugrunde? Sicher nicht. Sich auf eine einzige Sorte Tee zu konzentrieren ist ungewöhnlich, aber keine Erfindung. Auch das Prinzip Großpackung hat nichts Geniales an sich.

Waren meine Mitarbeiter und ich gute Manager und Betriebswirtschaftler? Wir waren es nicht. In den Anfangsjahren

nach 1985 lag die Qualität unserer Organisation immer ein Jahr hinter der, die wir angesichts der vielen Aufträge hätten haben müssen. Ich erinnere mich, dass ein Student eines Tages ganz oben auf dem Aktenregal einen Karton fand, in dem sich nicht eingelöste Schecks im Wert von 10.000 Mark befanden. Sie waren einfach vergessen worden. Schlimmer noch: Es war niemandem aufgefallen, dass sie fehlten.

Entscheidend war, dass die Grundidee, das oben beschriebene Puzzle, das lange und sorgfältig durchdachte unorthodoxe Konzept, so gut war, dass es solche mittleren Katastrophen ausgehalten hat.

2.7 Der Hauptaspekt gerät in den Hintergrund

Ist die Teekampagne nur aus der spezifischen Situation heraus zu erklären? Ausgerechnet ein Hochschullehrer, wo doch sonst Professoren besonders praxisfern sind? War das Umweltbewusstsein entscheidend, das gerade in diesen Jahren gewachsen ist? Oder spielt der Aspekt der Hilfe für die Dritte Welt eine zentrale Rolle?

Ich glaube nicht. Diese Aspekte haben uns am Anfang durchaus Aufmerksamkeit eingebracht. Aber Aufmerksamkeit ist heute allzu flüchtig. Sogenanntem modernem Marketing mit seinen oft brillanten Bildern und seinem faszinierenden Flair konnten und wollten wir nichts entgegensetzen. Der Hilfsaspekt für die Dritte Welt brachte uns sicher Sympathie. Aber auch einen unübersehbaren schweren Nachteil.

Der entscheidende Aspekt der Teekampagne geriet dadurch in den Hintergrund: dass wir hochwertigen Tee viel preiswerter anbieten können als der deutsche Teehandel. Denn Hilfsprojekte zeichnen sich ja gerade *nicht* für ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aus. Man kauft dort in dem Bewusstsein, etwas Gutes zu tun und gerade damit auf ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis *zu verzichten*.

Dass die Teekampagne das scheinbar Unmögliche fertigbringt, weitaus günstigere Preise als der normale Handel zu bieten, und trotzdem und darüber hinaus auch Mittel für ein umfangreiches Wiederaufforstungsprojekt erwirtschaftet, wurde erst allmählich wahrgenommen. Es war, als beleuchteten die Scheinwerfer im Theater eine Nebenfigur, während der Hauptdarsteller im Schatten bleibt.

Kunden der Teekampagne, die, weil sie zu wenig Tee bestellt hatten, ihren Darjeeling im Teeladen oder Supermarkt nachkaufen mussten, waren dann höchst erstaunt darüber, wie viel Geld sie auf den Ladentisch legen mussten. Der nachhaltige Erfolg der Teekampagne resultiert aus dem hervorragenden Preis-Leistungs-Verhältnis; das haben die Rückmeldungen der Kunden, aber auch unsere eigenen Kundenbefragungen bestätigt. So positiv der Hilfsaspekt ist und so sehr er einen Teil der Identität der Teekampagne darstellt – ich bin sicher, wir wären noch weitaus stärker ohne diesen Hilfsaspekt gewachsen.² Denn was das unternehmerische Konzept angeht, hat er uns in die falsche Ecke gestellt. So beträgt unser Marktanteil am gesamten deutschen Teemarkt nur ungefähr 2,5 Prozent. Für ein Unternehmen, das überzeugend die Preisführerschaft im Markt beanspruchen kann, ist das eigentlich ein mageres Ergebnis.

2.8 Die Qualität der Idee gibt den Ausschlag

Es ist die Qualität der Idee, die den Ausschlag gibt. Eine Idee, die den meisten am Anfang verrückt vorkommt – nur eine einzige Sorte Tee, nur Großpackungen. Es ist aber kein Einfall oder eine flüchtige Idee, sondern ein äußerst sorgfältig durchdachtes Konzept. Das Prinzip heißt: Von den Funktionen her denken, statt den Konventionen zu folgen. Sucht man systematisch nach den Faktoren, die ein Produkt wie Tee bei uns so teuer machen, stößt man fast zwangsläufig auf diese

Lösung. Sie sieht schräg aus, ergibt aber Sinn, weil sie radikal Kosten spart. Der etablierte Handel mit Tee erscheint nur deshalb normal, weil man sich daran gewöhnt hat.

Auch Gottlieb Duttweiler, dem Gründer der Schweizer Migros, muss es so ergangen sein. Er staunte darüber, wie teuer die Züricher Einzelhändler ihre Waren verkauften. Duttweiler beschrieb 1925, dass die Hausfrauen in Zürich dreimal so viel auf den Ladentisch legen mussten, als dafür im Erzeugerland bezahlt wurde.³ Dies gilt heute in noch weit größerem Ausmaß. Gegenwärtig liegt das Verhältnis bei eins zu zehn. Neun Zehntel betragen die Handelskosten. Trotz aller Rationalisierungen haben sich also, entgegen landläufiger Auffassung, die Kosten die der Handel vereinnahmt, wesentlich erhöht, und das vor allem durch immer höhere Aufwendungen für Marketing.

Einen ersten Hinweis darauf, dass bei einer Unternehmensgründung der Idee und ihrer Ausarbeitung viel mehr Bedeutung zukommt als bisher angenommen, finden wir bei dem Psychologen Peter Goebel. In seiner Studie *Erfolgreiche Jungunternehmer* analysierte er 50 Unternehmensgründer, die von völlig unterschiedlichen Bedingungen ausgingen. Seine ausführlichen Befragungen, auch des Umfelds der Gründer, zeigte, dass ihnen überraschenderweise nur eines gemeinsam ist: Sie brachten eine Idee zum Reifen, indem sie beharrlich immer wieder um das gleiche Problem kreisten, und dies in einer Art und mit einer Beharrlichkeit, die „normalen“ Menschen schon fast als absonderlich erscheint.⁴

Wenn Sie sich die einzelnen Gedankenschritte, die zur Teekampagne geführt haben, anschauen: Gibt es da auch nur einen einzigen Schritt, den Sie nicht auch hätten gehen können? Ich sehe keinen.

Die Teekampagne war natürlich als Modell für Unternehmensgründungen gedacht. Denn wenn ich als Hochschullehrer allein mit Argumenten auftreten würde – es würde vermutlich niemanden überzeugen. Zu ungewöhnlich ist die These, dass eigentlich jeder ein erfolgreiches Unternehmen gründen kann.

Aristoteles sagt: „Jeder ist Philosoph.“ Joseph Beuys sagt: „Jeder ist Künstler.“ Wenn Beuys eine Befähigung zu künstlerischem Handeln in jedem Menschen sieht, warum sollte dies nicht umso mehr für unternehmerisches Handeln gelten, wo ja der Anreiz, eine ökonomische Lebensperspektive zu schaffen, noch zusätzlich motivierend wirkt? In einer Art erweitertem Unternehmerbegriff könnte man sagen: „Jeder ist Unternehmer.“ Wir müssen allerdings von überholten Vorstellungen Abschied nehmen und die grundlegend neuen Bedingungen für Entrepreneurship wahrnehmen und aufgreifen. Aber dazu später mehr.

Vielleicht werden Sie einwenden: „Ich kann es mir nicht leisten, mehrere Tonnen von einem Produkt einzukaufen mit der Gefahr, am Ende darauf sitzen zu bleiben.“ Das klingt zunächst plausibel. Die Angst ist aber unbegründet, wenn Sie Ihr Produkt durch eine unkonventionelle, aber kostensparende Vorgehensweise deutlich preiswerter anbieten können als am Markt üblich. Warum sollten Sie dann auf Ihrer Ware sitzen bleiben? Unseren Tee konnten wir sage und schreibe für nur ein Drittel des Preises des Marktführers anbieten. Der Tee wurde uns buchstäblich aus den Händen gerissen. Bedingung ist eben, dass Sie Ihr Vorhaben so lange durchdenken, bis Sie ein Konzept haben, mit dem sich Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung wie von selbst verkauft. Das ist der entscheidende Punkt: Sie müssen so lange an Ihrem Konzept arbeiten, bis Sie auf eine bessere Lösung stoßen als die am Markt bereits vorhandene.

Natürlich hat sich das Konzept im Laufe der Zeit vertieft, präzisiert, hat an Kultur gewonnen – wie immer man es nennen will. Heute können wir jede Kiste Tee zurückverfolgen bis zum Ursprung, haben als erste deutsche Firma einen Lizenzvertrag mit dem Tea Board of India für garantiert 100 Prozent reinen Darjeeling geschlossen, haben uns einen Namen gemacht mit zuverlässigen und lückenlosen Rückstandskontrollen. Solche Punkte machen es Imitatoren der Teekampagne heute schwerer als früher. Im Laufe der Jahre ist zudem ein überzeugter Kundenstamm entstanden.

Sie denken jetzt vielleicht: Ja, bei so einem simplen Produkt wie Tee funktioniert das alles. Das der Teekampagne inhärente Prinzip „Funktion statt Konvention“ ist jedoch sehr brauchbar, wenn es um die Entwicklung *neuer Ideenkonzepte* geht, weil es radikal und respektlos in der Sache Konventionen infrage stellt. Mir ging es nie um Tee. Ich will zeigen, dass fast jeder Mensch in der Lage ist, von seinem Alltagswissen ausgehend ein unternehmerisches Konzept zu entwickeln, etwa indem er einfache, bekannte Prinzipien auf ein neues Gebiet überträgt.