

All In?!

Was Start-ups vom Pokern lernen können

Jens Junge, Stefanie Talaska, Jonas Vossler, Steffen Tröger

design akademie berlin – SRH Hochschule für Kommunikation und Design

Institut für Ludologie



Abstract

Dieses Essay ist aus der Frage heraus entstanden, warum Start-ups so häufig scheitern. Die mangelhafte Einschätzung der eigenen Situation gilt als These für diesen Umstand, wodurch sich die Frage stellt, warum die Einschätzung mangelhaft ist und wie dieser Umstand geändert werden kann. Die Beobachtungen, die innerhalb dieses Artikels zur Argumentation herangezogen werden, beziehen sich insbesondere auf die Form innovativer und schnell wachsender Jungunternehmen, die im Rahmen des Deutschen Startup Monitors (RIPSAS & TRÖGER, 2015) durch folgende Merkmale vom allgemeinen Gründungsgeschehen abgrenzen:

- Start-ups sind jünger als 10 Jahre.

- Start-ups sind mit ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell (hoch-) innovativ.
- Start-ups haben (streben) ein signifikantes Mitarbeiter und/oder Umsatzwachstum (an). (ibid., Seite 12)

Im Nachfolgenden soll zur Bereicherung der Debatte auf eine betriebswirtschaftliche Perspektive zugunsten einer ludologischen Perspektive (vgl. Frasca, 1999; Huizinga, 1938; Levy, 1978) verzichtet werden. Die ludologische Perspektive fokussiert auf die Übertragung von Funktionsweisen und Mechanismen von Spielen auf andere Bereiche, womit diese Perspektive durch eine methodische Komponente ergänzt wird. Ausgehend von dieser systemorientierten, spielewissenschaftlichen Perspektive wird argumentiert, dass der Ursprung des Scheiterns von Start-ups vordergründig darin zu suchen ist, dass Organisationen – und speziell Start-ups – sich nicht permanent bewusst machen, „welches Spiel sie eigentlich gerade spielen“. Sie begeben sich somit teils unbewusst und unfreiwillig in eine Abhängigkeit ihrer Situation, die sie selbst schaffen, ohne sie zu reflektieren.

Die Gegenüberstellung des Pokerspiels mit der Start-up-Szene soll im Nachfolgenden dafür genutzt werden, bildhaft aufzuzeigen, welches „Spielverständnis und -verhalten“ als Ausgangspunkt der Analyse für das Scheitern von Start-ups zugrunde liegt. Die Einbeziehung von operativen, taktischen und strategischen Komponenten wird dabei mithilfe der Analogie des Pokerspiels herausgearbeitet und in ein Metaverständnis als Grundlage für das Überleben einer Organisation überführt. Dabei soll das Verhalten von Start-ups mit den Kompetenzen eines Pokerspielers ins Verhältnis gesetzt werden, um zu verdeutlichen, wie die Lernkurve eines Start-ups und der Weg in eine ganzheitliche organisationale Selbstreflexion idealerweise aussehen kann.

Diese Betrachtungsweise ermöglicht eine alternative forensische Analyseform, die nicht strikt auf betriebswirtschaftliche Theorien zurückgreift, sondern Ansätze auf

Verhaltens-, Wissens- und Kulturebene in einer ludologischen Perspektive zusammenführt.

1. Veränderung auf allen Ebenen

Um die Situation von Start-ups verstehen zu können, soll zunächst der Paradigmenwechsel innerhalb der wirtschaftlichen Logik kurz skizziert und wesentliche Punkte für die Analyse herausgehoben werden. Das Verständnis über die Situation, in der sich Start-ups befinden, ist dabei ein maßgeblicher Wert, um Widersprüche, Zwänge, Handlungsoptionen und Chancen permanent einschätzen zu können. Die nachfolgenden Überlegungen finden auf drei Ebenen statt (siehe Abbildung 1). Zum einen sei hier die Kulturebene genannt, die über Werte und Normen ein Verständnis für die vorherrschende Wirtschaftsordnung eröffnet und aus der eine grundlegende Sinnrichtung entspringt. Dieses kulturell verankerte Verhältnis zur Umwelt steht in direkter Wechselwirkung zum Referenzsystem, also den Rahmenbedingungen und regulativen Ideen, aus denen eine erfundene Ordnung erwächst.

Die Wissensebene beschreibt das verfügbare Wissen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Perspektiven), welches das Kulturverständnis in vielfältige Handlungsoptionen überführt und somit den Organisationsrahmen reguliert. Das Wissen, das die traditionelle Betriebswirtschaftslehre (BWL) zur Verfügung stellt, scheint Handlungsoptionen unter den momentanen Veränderungen eher zu begrenzen als diese zu erweitern. Die Handlungsoptionen materialisieren sich in Form von Verhalten, also alle explizit beobachtbaren und messbaren Handlungen von Individuen und Gruppen, die Einfluss auf Ressourcen und Ereignisse haben.

Abbildung 1: Veränderungsebenen



Auf der Verhaltensebene wird der Umgang mit Kulturveränderung in Bezugnahme auf das verfügbare Wissen dargestellt. Alle Ebenen stehen also in Beziehung zueinander.

Die These, die hier vertreten wird, sieht eine momentane Leerstelle an Wissen als Problemlösungsstrategie, da betriebswirtschaftliche Modelle und Kategorien den notwendigen kulturellen Veränderungsprozess nur bedingt unterstützen können. Diese Leerstelle soll durch eine ludologische Perspektive aufgefüllt werden, denn es bedarf einer multidimensionalen, spielerisch geprägten Veränderungskultur, um, aus einem Reservoir an sinnvollen Verhaltensoptionen heraus, adäquat und zielführend auf Umweltveränderungen reagieren zu können. Zunächst soll exemplarisch dargelegt werden, wo und wie durch einen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft diese Leerstelle zwischen der eigenen (Organisations-) Kultur und dem aktuellen Verhalten immer stärker zum Vorschein kommt.

Mehr ist weniger

In einer Minute werden bei Youtube 400 Stunden¹ Videomaterial hochgeladen. Dieser Satz sei vorangestellt, um zu verdeutlichen, wie stark technische Entwicklungen die Schnelligkeit und Überschaubarkeit dieser Welt verändert haben. Die Masse an Informationen und Wissen, die zur Verfügung gestellt wird, provoziert dabei das Bedürfnis nach Kontrolle und Filter. Die Konfrontation mit Dynamik und Komplexität führt dabei oft nicht zur Anerkennung und sachlichen Einschätzung dieses Umstandes, sondern zu Mitteln der Komplexitätsreduktion, die das Gefühl von Kontrolle suggerieren, aber tatsächlich eher auf Verdrängung basieren. Zeuge dieser These ist bspw. der Erfolg journalistischer Formate, sogenannter „Listicles“, die die gesamte Komplexität dieser Welt reduzieren auf eine überschaubare Größe im Stil von „10 Dinge, damit...“ – dieses „Buzzfeed-Syndrom“ scheint sich zu einem adäquaten Mittel im Umgang mit Komplexität zu etablieren, das sich auch in den 157.000 Beiträgen innerhalb einer Google-Suchanfrage² über die Gründe, warum Start-ups scheitern, zeigt. Diese Ratschläge limitieren sich auf Verhaltensempfehlungen ohne ein Metaverständnis der Situation zu reflektieren, in der dieses Verhalten vermeintlich notwendig ist.

Schneller, höher, kürzer

Das moderne Start-up ist ein Kulturphänomen, das deutlich von Begriffen wie „Existenzgründung“ oder „KMU“ unterschieden werden muss. Das Verständnis der hier im Fokus stehenden Start-ups entspricht eher dem, was in der Entrepreneurship-Forschung als „Gazellen“ (vgl. Sassmannshausen & Volkmann, 2012) oder „Chancengründungen“ (Sternberg et al., 2014) bezeichnet werden. Damit steht eine

¹ Durchschnittlicher Upload von Videomaterial bei YouTube pro Minute von in ausgewählten Monaten von Mai 2008 bis Juli 2015 (in Stunden) URL

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/207321/umfrage/upload-von-videomaterial-bei-youtube-pro-minute-zeitreihe/>, Abruf am 09.08.2016, 13.03 Uhr.

² Google Suchanfrage vom 17.08.2016. Suchbegriff: „Warum scheitern Startups“. [Online] <https://www.google.de/#q=warum+scheitern+startups>

besonders innovative Sorte schnell wachsender Jungunternehmer im Fokus der Analyse. Dies ist auch die Organisationsform, die sich in den fünf, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) definierten, Innovationsclustern Klima/Energie, Gesundheit/Ernäh–rung, Mobilität, Sicherheit und Kommunikation, vordergründig herausbildet. Darüber hinaus siedeln sich Gazellen auch vermehrt in anderen Bereichen wie Bio/Med Tech, Urban Tech, im Social Entrepreneurship sowie in Bereichen der Old Economy (beispielsweise Handel, Wohnen, Logistik, Tourismus oder Gesundheitswesen) an (Ripsas & Tröger, 2015, Seite 13)

Was Gazellen produzieren, ist im besten Fall nicht abhängig von Ressourcen. Was heißt das? Start-ups benötigen für ihr Wachstum möglichst wenig sogenanntes Humankapital und erzeugen möglichst geringe Herstellungs- und Materialkosten, denn das Zauberwort für die neuen Regeln der Wirtschaft ist hohe Skalierbarkeit. Dienstleistung ohne Menschen, dafür mit Technik ist der neue Markt, der mit Produkten versorgt werden will. Das bedeutet auf der anderen Seite, dass die Investitionen aufgrund der Abwesenheit bzw. des geringen Umfangs von Organisationsressourcen überschaubar sind und gleichzeitig eine hohe Rendite erwartet werden kann. Die technologischen Veränderungen tragen dazu bei, dass viele Produkte nur ein einziges Mal „produziert“ werden müssen, aber millionenfach verkauft werden können. Insofern ist die Wirtschaftslogik auch geprägt von einem Wettlauf um Ideen und die schnelle Umsetzung. Die Angst, das nächste große Ding zu verpassen, ist dabei größer als die Angst vor dem Scheitern. Dieser hohe Innovationsdruck ist von Unternehmen, die noch stark an materialisierte Produkte und hohe Organisationskosten gebunden sind, kaum zu stemmen.

Start-ups brauchen häufig nur eine neue Idee, die sie relativ kostengünstig „ausprobieren“ können. Etablierte Konzerne haben im Vergleich dazu bspw. Millionen in Maschinen investiert, die sich erst nach Jahrzehnten amortisieren, weswegen die Produktinnovation schon dadurch begrenzt ist. Gleichmaßen haben heranwachsende

Firmen größere Schwierigkeiten, überlebensfähige Organisationen zu errichten: während am S&P 500 gelistete Firmen im Jahr 1920 im Durchschnitt noch ein Lebensalter von 67 Jahren erreichten, liegt dieser Wert heute gerade noch bei 15 Jahren (Gittleston, 2012). Dabei liegt die Vermutung nahe, dass ein nicht unerheblicher Teil dieses starken Abfalls auf ein erhöhtes Aufkommen von Umfirmierungen, sowie „Mergers and Acquisitions“ zurückzuführen ist. Laut KfW-Gründungsmonitor hat sich der Gründungssaldo jedoch tatsächlich in den letzten Jahren in einen negativen Bereich entwickelt (Metzger, 2014). Das bedeutet, dass jährlich mehr Unternehmen geschlossen als gegründet werden. Mit welchem Selbstverständnis erfolgen also diese Unternehmensgründungen?

Heute hot, morgen not

Die Veränderungen der Wirtschaft sind selbstverständlich auch auf Seite der Konsumenten sichtbar. Auf der einen Seite lässt sich beobachten, dass aufgrund der niedrigen Beschaffungskosten bei immateriellen Produkten die Nachfrage stabil ist. Allerdings werden aufgrund dessen auch viele Produkte ausprobiert und verworfen. Die Auswahl an Produkten ist dabei von Konsumenten kaum überschaubar. Umso entscheidender werden Filter, die die Produkte durchlaufen und aussortieren. Das Passieren dieser Filter ist dabei für Start-ups überlebenswichtig – egal wie gut das Produkt ist. Auch hier zeigt sich die Verschiebung der Verhältnisse. Die erstarkte Macht der Konsumenten und Filterinstanzen äußert sich in rapide verkürzten Produktlebenszyklen und einem massiv volatilen Konsumverhalten, das in alle Richtungen ausschlagen kann.

Auch Risikokapitalgeber machen ihrem Namen alle Ehre und wetten auf das „nächste große Ding“. Ein Großteil der Inkubatoren oder auch „Company Builder“ verschwendet wenig Zeit mit der Ideenfindung oder kopiert diese gleich vollständig und konzentriert sich schnell auf Skalierung und Geschwindigkeit ohne die Identität und den Sinn des heranwachsenden Unternehmens entstehen zu lassen und diesen innerhalb einer

spezifischen Situation permanent zu hinterfragen. Eine auf Kurzfristigkeit und Exits gepolte Start-up-Kultur drängt Unternehmer und Unternehmen dazu, unentwegt in eine Richtung zu rennen, gar zu „sprinten“. Um ein Stolpern zu vermeiden und nicht an Geschwindigkeit zu verlieren, darf sich der Unternehmer möglichst nicht nach links und rechts umschaun. Er ist „lost in execution“. Hindernisse werden übersprungen, Reflexion verbrennt Zeit und Zeit ist Geld. Bei einer derartig ausgeprägten Fokussierung auf Geschwindigkeit und Größe ist es nicht verwunderlich, dass ein Großteil der Start-ups stur „gegen die Wand rennt“. Investoren beziehen das Scheitern von einzelnen Start-ups in ihre Renditeerwartung ein. Mit ihnen wird gehandelt, auf sie wird gewettet. Ihre Überlebensfähigkeit ist häufig durch Kapitalgeber begrenzt. Die Frage ist also berechtigt, ob sie nicht selbst zum Produkt geworden sind und ob dieses „Produkt“, ihr organisationales Selbstkonzept, nicht ebenso der Forderung nach permanenter Neuerfindung unterliegen sollte.

Fakten, Fakten, Fakten

Die BWL bzw. ihre Inhalte der letzten Jahrzehnte werden immer kritischer hinterfragt. Studierende drängen auf einen Paradigmenwechsel, da die Welt mit den Modellen und Theorien der BWL kaum mehr erfassbar ist. Die BWL unterwarf sich über Jahrzehnte einem Kontroll-Imperativ und reduzierte sich auf vermeintlich rationalisierbare, operationalisierbare und kontrollierbare Größen. Unter den vielseitigen Disziplinen der Sozialwissenschaften hat sich die BWL insbesondere als eine Wissenschaft herausgebildet, die vereinfachte, modellhafte Erklärungen für komplexe ökonomische Zusammenhänge liefert. Ausgehend von der angestrebten Komplexitätsreduktion beschränkt sich die heutige BWL bei der Beschreibung und Analyse von Phänomenen auf das, was explizit zu beobachten und konkret messbar ist. Ganz nach dem weit verbreiteten Leitsatz „What gets measured gets managed“, dessen Ursprung diversen frühen Management-Denkern wie Peter Drucker, Edwards Deming und Tom Peters zugeschrieben wird, hat sich besonders im westlichen Kulturraum eine Illusion von

Kontrollierbarkeit der Zukunft entwickelt, die ohne die Betrachtung von komplexen (psychologischen, soziologischen und kulturellen) Wechselwirkungen kaum tragbar ist. Das zur Verfügung gestellte Wissen und sein Sinn wurde dabei sehr lange selbst nicht hinterfragt, obwohl sich die die Bedingungen für ein spezifisches Wissen massiv verändert haben. Insofern kann sich legitim die Frage gestellt werden, wie viel Wert gestrige Kategorien bei der Analyse von heutigen Situationen haben.

Solange Erfolg ausschließlich auf Verhalten fixiert und in Zahlen gemessen wird, werden diejenigen Unternehmer und Organisationen wie Gewinner aussehen, die die größte Kraft aufbringen können, um sich dem permanenten Strom der Veränderung zu widersetzen, kurzfristige Resultate zu erzwingen und so den Anschein von Fortschritt zu erwecken.

Es gibt also auf der einen Seite Unternehmen, die sich ihren Markt durch Kapital „erkaufen“ und es gibt diese, die sich ihren Markt durch Innovation erschließen. Dabei ist letztere Form durchaus agiler, da sie sich an die bestehenden Umstände anpasst, während zuerst genanntes Unternehmensverhalten sich gegen diese Veränderung wehrt und sich „künstlich am Leben“ hält. Aufgrund des Innovationsdrucks sind jedoch auch innovationsgetriebene Unternehmen häufig auf „Exits“ ausgelegt – also den Markt zu verlassen, bevor man wieder verdrängt wird oder das Interesse am Produkt nachlässt. Und damit sei nur der der Best Case beschrieben – wahrscheinlicher ist, dass das Start-up einfach scheitert.

Erst wenn wir in unserem Wirtschaftsspiel den Erfolgsbegriff über das Messbare hinaus erweitern, können wir aufhören zu rennen und ein Bewusstsein für organisationale Selbstreflexion und Nachhaltigkeit schaffen. Erst dann spielen wir ein Spiel, welches nicht darauf ausgelegt ist, sich irgendwann selbst an die Wand zu spielen und zu implodieren. In diesem Spiel gewinnen flexible Organisationen, die die Notwendigkeit erkannt haben, nicht nur ihr operatives Verhalten permanentem Feedback vom Markt auszusetzen, sondern auch das organisationsinhärente Wissen (z.B. Ressourcen,

Fähigkeiten, Fertigkeiten) zu hinterfragen, welches den operativen Handlungsspielraum direkt gestaltet und eingrenzt. Wenn es einer Organisation darüber hinaus gelingt, ihren kritischen Blick bis auf die Kulturebene (z. B. über sinnstiftende Werte und Glaubenssätze) auszuweiten, spielt sie in einer anderen Liga, da dieser ganzheitliche Blickwinkel ein ungeahntes Maß an Anpassungsfähigkeit und Wendigkeit, i. e. Überlebensfähigkeit, freisetzen kann. Hier bedeutet Anpassungsfähigkeit nicht Geschwindigkeit, sondern Offenheit für Veränderungen und Sensibilität für innere und äußere Ungleichgewichte und dadurch entstehende Spannungen. Organisationen, die das verinnerlichen, befinden sich in einem endlosen Prozess der Selbstreflexion und schaffen es, ihre Handlungen, Fähigkeiten, Ressourcen und ihr organisationales Selbstverständnis unaufhörlich und scheinbar mühelos an veränderte Spielbedingungen anzupassen und sich neu zu erfinden. Dabei sind Veränderungsimpulse auf operativer und taktischer wie strategischer Ebene zu suchen. Zur Identifikation und Beschreibung dieser Impulse begeben wir uns im Nachfolgenden auf die Metaebene des Spiels, speziell des Pokerspiels, um einen Zugang zur ludologischen Analyse der Start-up-Situation herbeizuführen.

2. Pokern als Methode

Mit dem vorangegangenen Kapitel seien spezifische Momente des Paradigmenwechsel herausgehoben. Die Konzentration auf diese Faktoren wurde vorgenommen, um einen grundlegenden Widerspruch aufzuzeigen, mit dem Start-ups umgehen müssen.

Komplexität als Umstand und Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit als Imperativ stehen einer validen Einschätzung der Situation im Weg. Das bedeutet, dass das Gründen von Start-ups zu einem Glücksspiel wird. Glauben Sie nicht?

Beim Roulette liegt die langfristige Gewinnwahrscheinlichkeit bei 48,6%. Das bedeutet noch immer, dass man langfristig verliert, da man von 100% immer nur 48,6% (zurück-)gewinnt. Wie hoch ist demgegenüber die Gewinnwahrscheinlichkeit eines Start-ups?

Die Zahlen über das Scheitern von Jungunternehmen gehen teilweise weit auseinander.

So geht der DIHK beispielsweise davon aus, dass nur etwa 40% aller

Unternehmensgründungen am Markt überleben (DIHK, 2014), während das Startup-

Genome-Project behauptet, dass gerade einmal 8% aller Start-ups erfolgreich sind

(Marmer et al., 2012). Selbst, wenn man also von der bestmöglichen Schätzung (40%

Überlebensquote) ausgeht, liegt das Gründen eines Start-ups oder die Investition in ein

Start-up mit langfristiger Gewinnwahrscheinlichkeit noch deutlich unter der von

Roulette. Und hier stellt sich unweigerlich die Frage: Wie kann das sein?

Während die Unternehmensgründer von Jahr zu Jahr selbstbewusster in ihrem

Bestreben werden, wird das Gründungssaldo von Jahr zu Jahr schlechter (Metzger,

2014). Die Gewinnwahrscheinlichkeit steht offenbar in keinem Verhältnis zum

Gründungswillen – obwohl diese Unternehmung offenbar schwer zum Erfolg zu bringen

ist. Ob nun Größenwahn oder Naivität Erklärungsansätze für dieses Verhalten liefern,

lässt sich hier nicht feststellen, aber viele Gründer spielen offenbar gegen die

Wahrscheinlichkeit.

Um die Gesamtsituation einschätzen zu können, ist der Spieler selbst wesentlicher

Bestandteil. Ein schlechter Spieler kann zwei Asse sehr schlecht spielen, ein guter

Spieler wird das Maximum aus seinen Karten rausholen. Erst die Fähigkeit, die eigene

Situation über die leicht erlernbaren Regeln hinaus betrachten zu können, eröffnet

einen Weg, sich über die Situation zu erheben und Handlungsoptionen jenseits des

Offensichtlichen zu ersinnen. Anhand der Lernkurve eines Pokerspielers soll nun

veranschaulicht werden, wie Start-ups den Weg zu einer ganzheitlichen Selbstreflexion

gehen können, und warum dieser ihnen einen entscheidenden Spielvorteil verschafft. In

Anbetracht des momentanen negativen Gründungssaldos in Deutschland hat der

vorgestellte Ansatz damit letztendlich nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern

volkswirtschaftliche Relevanz.

Das Spiel verstehen

Um den hier vorgestellten Ansatz nachvollziehen zu können, soll zunächst die Pokervariante No Limit Texas Hold'em kurz vorgestellt werden. Dabei soll es um die Cash-Game-Variante gehen (im Gegensatz zur Turniervariante), da sich der Spieler beim Cash Game immer wieder in das Spiel einkaufen oder jederzeit aus dem Spiel aussteigen kann. Das Spiel unterliegt in dieser Variante keinem klassischen Spielende. Es gibt demnach nicht nur einen Gewinner, der alles bekommt, sondern alle Spieler können selbst entscheiden, wann sie das Spiel beenden (solange sie Geld/Chips besitzen, um diese in das Spiel einzubringen). Mit dieser Einschränkung auf die Cash-Game-Variante gelingt ein besserer Vergleich, da diese Spielsituation der Unternehmenssituation sehr viel näher kommt. Es handelt sich in der nachfolgenden Spielbeschreibung ausschließlich um die Darstellung der Spielsituation und des Spielziels, da die Reflexion der Situation eines Start-ups der erste Schritt ist, um die Gewinnwahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Poker ist ein Kartenspiel, bei dem die Spieler jeweils einen Einsatz auf den Wert ihrer Karten setzen (oder eben auch nicht), während die Karten aller anderen Spieler unbekannt sind. Beim No Limit Texas Hold'em spielen maximal zehn Spieler an einem Tisch mit insgesamt 52 Karten und die Spieler können jederzeit alle ihre Chips setzen. Wenn ein Spieler alle seine Chips verliert, scheidet er aus dem Spiel aus – kann sich aber in der Cash-Game-Variante auch wieder in das Spiel einkaufen. Jeder Spieler bekommt am Anfang jeder Runde zwei Karten, die er verdeckt hält. Das ist seine Starthand. Im Laufe des Spiels folgen fünf weitere Gemeinschaftskarten, die allen Spielern „gehören“. Die Runde kann vorzeitig beendet werden, wenn alle Spieler bis auf einen aussteigen. Ziel des Spiels ist es also entweder alle anderen Gegner zum Aussteigen zu bewegen oder am Ende die beste Hand zu haben. Insgesamt gibt es vier Setzrunden, in deren Verlauf die fünf Gemeinschaftskarten aufgedeckt werden. Jeder Spieler kombiniert dabei seine zwei „Handkarten“ mit den fünf Gemeinschaftskarten, um am Ende die

bestmöglichen fünf Karten aus diesen sieben Karten vorzeigen zu können. Fünf Karten sind also für alle Spieler bekannt, während die zwei Handkarten der Gegner unbekannt sind und damit auch die Kombination, gegen die man spielt. Es gibt also zwei Unbekannte je Spieler.

Zwei Asse sind die beste Starthand bei dieser Pokervariante. Die Gewinnwahrscheinlichkeit liegt vor dem Aufdecken der ersten drei Gemeinschaftskarten (Flop) bei 84,9%, wenn es nur einen Gegner gibt. Gibt es zwei Gegner fällt die Gewinnwahrscheinlichkeit auf 74% - die Umweltfaktoren verändern die Qualität des eigenen Blattes also massiv. Und in diesem Beispiel sind alle Faktoren überschaubar. Es sind 52 Karten und maximal zehn Spieler am Tisch. Neben dem Zufall für ausgespielte Karten beeinflussen noch Strategie und Psychologie das Spiel. Das ist der große Unterschied zu „reinen Glücksspielen“, bei denen überwiegend oder ganz der Zufall entscheidet. Die Diskussion, ob Poker dennoch zu den Glücksspielen gezählt werden kann, wird selbst vor Gericht geführt (BverwG, 2014).

Festzuhalten ist jedoch, dass die Gewinnwahrscheinlichkeit von mehr abhängt als dem Zufall. Es gibt Spieler, die langfristig erfolgreich sind, weil sie besser spielen als andere, obwohl die Regeln des Spiels leicht erlernbar sind. Warum ist das so?

Spielregeln erster Ordnung

Die Spielregeln erster Ordnung beschreiben die expliziten Regeln des Spiels, um sich in diesem überhaupt verhalten zu können. Die expliziten Regeln lassen sich auf der untersten Wissensebene einordnen und beinhalten die Minimalausstattung für die Ausführung, ohne einen Hinweis auf die Qualität oder langfristige Gewinnchancen zu geben. Die Spielregeln erster Ordnung lassen sich dabei an einem Verhalten ablesen, bei dem auf das Minimalwissen reagiert wird.

“Das Spiel heißt No-limit Texas Hold'em. Es dauert nur eine Minute, um es zu lernen, aber ein Leben lang, um es zu meistern.” (Mike Sexton)

Beim Pokern sind das *Verhalten* und die Reaktion auf eben dieses Verhalten maßgebliche Parameter für die Bewertung der Situation. Manche Spieler tragen sogar Sonnenbrille und Schal, um ihre Emotionen vor ihren Gegnern zu verstecken, weil sie wissen, dass der Mensch sich nicht zur Gänze kontrollieren kann. Sie spielen Poker über die expliziten Regeln hinaus und verstehen, welches Wissen für den Erfolg darüber hinaus notwendig ist. Sie kennen sich selbst und setzen ihr Verhalten in einen größeren Kontext.

Gerade unerfahrene Spieler haben diese Impulskontrolle oft nicht und verlieren dann alles – zumindest mittel- und langfristig. Ein Spieler, der gerade viele Chips gewonnen oder verloren hat, reagiert darauf auch in der Art und Weise wie er die nächste Hand spielt. Sehr gute Spieler reflektieren das und können darauf eingehen. Wenn dieser Einflussfaktor jedoch nicht auf der Bewusstseinssebene bekannt ist, wird es unmöglich, mit diesem umzugehen. Auf der Verhaltensebene ist dieses Bewusstsein für Situationen auch in Start-ups nicht anders. Gerade hier, wo sehr viel Risiko mitspielt, ist die Reflexion der dadurch entstehenden Emotionen und dadurch getroffenen Entscheidungen überlebenswichtig. Jede Start-up-Gründung ist riskanter als ein Platz am Roulettetisch. Da wäre es doch angebracht, sich Zeit für die Frage zu nehmen, welche Art von Spieler gerade Platz genommen hat.

„Wenn du mit Poker schnell Geld verdienen willst, musst du dir Zeit lassen.“

(Unbekannt)

Eine primär verhaltensorientierte Organisation ist vergleichbar mit einem Amateur-Pokerspieler, der sich erst vor kurzem mit den Regeln des Pokerspiels vertraut gemacht hat. Er ist gierig, er hat ein emotionales Verhältnis zu seinen Karten oder seinem Produkt, er will schnell seine Chips verdoppeln und greift dabei auf ein geringes Wissenskontingent zurück. Dieser Neuling sieht seine größten Erfolgchancen darin, geradewegs „seine Karten zu spielen“. Er klammert sich an die ihm ausgeteilte Hand

und gibt damit die Kontrolle über den Spielausgang größtenteils an die Regeln der Wahrscheinlichkeit und die Fähigkeiten seiner Konkurrenz ab. Er passt sich nicht an die Gegebenheiten an, sondern glaubt, dass er die Umwelt dominieren könnte. Er will einfach nur seine Karten spielen, weil er sie für gut hält oder sich in die Hand „verliebt“ hat. Mit Produktideen verhält sich das oft ähnlich. Die Perspektive ist meist durch den Glauben an das Produkt ohne Reflexion geprägt. Was um ihn herum passiert, interessiert den Spieler in diesem Stadium des Könnens nur bedingt, obwohl die Einschätzung über die Fähigkeiten maßgeblich ist, um sich adäquat verhalten zu können. Organisationen, die ständig aus diesem limitierenden Bewusstsein heraus agieren, nehmen unvermeidlich eine passivere Rolle ein. Die durch das System suggerierte Illusion, das eigene Schicksal tiefgreifend beeinflussen oder kontrollieren zu können, kann schnell in einen Zustand „erlernter Hilflosigkeit“ übergehen. Das Paradoxon innerhalb des Paradigmenwechsels der Wirtschaft zeigt sich auch hier. Es besteht darin, zu glauben, selbst alles dominieren zu können, ohne zu erkennen, dass mit diesem Axiom das gleiche für alle anderen gilt und man selbst schnell zum Dominierten werden kann. Selbstüberschätzung tritt ausgerechnet an dieser Stelle auf, da die Spielregeln der ersten Ordnung einfach zu erlernen sind und an diesem Erfolgsmoment festgehalten wird. Die Spielregeln erster Ordnung sollten daher als Minimalausstattung verstanden werden. Insofern sind die Listicles über einfache Verhaltensempfehlungen, um ein erfolgreiches Start-up zu gründen und zu behalten höchst gefährlich, weil sie maximal auf die Spielregeln erster Ordnung referieren – wenn nicht sogar noch darunter. Die Vorstellung, die sich in diesen Listicles ausdrückt, dass Start-ups scheitern, weil ihnen nicht einmal die Minimalausstattung zur Verfügung steht, ist dabei bezeichnend für die mangelnde Reflexion bei vielen Gründungen und ein gefährliches Symptom für eine anmaßende und fehlerhafte Komplexitätsreduktion.

Spielregeln zweiter Ordnung

Der Weg zu einem ganzheitlichen Bewusstsein ist ein dissoziativer und beginnt damit, erst einmal zu hinterfragen, aus welchem *Wissen* Verhalten und Handlungen eigentlich entspringen. Nur durch bewusste Reflexion der unternehmerischen Kompetenzen als Ursprung jeglicher sichtbarer Ergebnisse bekommt eine Organisation die Chance, von der „operativen Hektik“ in eine *wissensorientierte* Perspektive zu wechseln.

Ein Pokerspieler, der dieses wissensorientierte Verständnisniveau erreicht hat, hat einen Blick für die komplexeren Wirkungszusammenhänge – die Ursachen – hinter den Resultaten entwickelt. In dieser Beobachterrolle ist er in der Lage, seine „Position zu spielen“ und damit seine Hand mit seiner Position am Tisch in Verbindung zu bringen oder das Setzverhalten seiner Gegner in die Betrachtung der eigenen Hand einzubeziehen. Der Spieler ist in der Lage über die Spielregeln erster Ordnung hinaus zu agieren. Übertragen auf die Start-up-Szene stellt sich damit die Frage, inwiefern die eigene Position, i. e. der Wert der organisationalen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Werkzeuge, angesichts der vielfach höheren Komplexität überhaupt eingeschätzt werden kann. Es mag einleuchten, dass dafür in jedem Fall Zeit benötigt wird. Ein Spieler, der sich mit den Spielregeln zweiter Ordnung beschäftigt, spielt nicht mehr von Situation zu Situation, sondern baut sich taktische Handlungsmuster auf, die über die Spielregeln erster Ordnung hinausgehen. In ähnlicher Weise haben Organisationen mit einem ausgeprägten wissensorientierten Bewusstsein die Möglichkeit, sich durch taktische Manöver einen Wettbewerbsvorteil zu erspielen – zumindest vorübergehend. Zudem erweitert die Organisation durch das Hinterfragen des eigenen Wissens, also der Ursachen der messbaren Verhaltensweisen, den eigenen Handlungsspielraum. Aus dieser Perspektive eröffnet sich klarer, welche neuen Fähigkeiten und Ressourcen sie sich aneignen kann, um alternative Verhaltensweisen zu ermöglichen, die den Wettbewerb ausstechen.

Spielregeln dritter Ordnung

Der nächste Schritt der Dissoziation macht den Beobachter zu einem Bewerter. Diese *kulturorientierte* Metaebene des Bewusstseins setzt ein tiefgehendes Verständnis für die organisationale Identität, das Selbstkonzept und die zugrundeliegenden Werte, Normen und Haltungen voraus. Was die Kulturebene von der Wissensebene grundlegend unterscheidet, ist dass der Bewerter in der Lage ist, sein Kulturverständnis permanent mit dem Spiel, der externen erfundenen Ordnung, abzugleichen, und somit zu beurteilen, ob sein daraus hergeleitetes Wissen in dem sich ständig verändernden Umfeld noch Wirkungskraft besitzt. Der große Vorteil einer aus einer kulturorientierten Bewusstseinsstufe handelnden Organisation ist es, dass sie unentwegt alternative Selbstkonzepte, also organisationale Rollenverständnisse, ersinnt, um eine mit dem Spielfeld, den regulativen Rahmenbedingungen, kongruente Identität zu wahren. Ein neues Rollenverständnis zieht völlig neue Wissensvariationen nach sich, die wiederum, wie oben beschrieben, das Repertoire an Verhaltensoptionen erweitern. Somit resultiert der Prozess der ganzheitlichen Selbstreflexion in einer enorm gesteigerten operativen, taktischen und strategischen Anpassungsfähigkeit.

Der Profi-Pokerspieler, der durch jahrelanges, intensives Lernen ein kulturorientiertes Bewusstsein für das Pokerspiel kultiviert hat, hat den Vorteil, unabhängig von seinen Karten und dem damit verbundenen Glück seinen „Gegner auszuspielen“, indem er seine Spielstrategie fließend an das Verhalten seiner Gegner anpassen kann. Ohne das Spiel aufgeben zu müssen, hat er sich von den expliziten Regeln emanzipiert und spielt auf einer höheren Ebene – kann seine Rolle jederzeit ändern, ohne sein Ziel zu vernachlässigen.

Darüber hinaus ermöglicht eine kulturorientierte Selbstreflexion auch einen Zugang zu der wichtigen, grundlegenden Frage, welches Spiel hier gerade gespielt wird. So wird sich ein Spieler, der sich auf dieser bewertenden Ebene befindet, fragen, ob das Gewinnen des Spiels, das Dominieren der Anderen notwendig ist für seine eigenen

Ziele, die er selbst definiert hat. Einem Spieler, der kontinuierlich spielt, wird der kontinuierliche Aufbau von stabilem Kapital wichtiger sein als das schnelle Verdoppeln. Er ist nicht mehr von fremdbestimmten Zielen dominiert, sondern hat eigene definiert und sich damit weitere Handlungsmöglichkeiten eröffnet.

Über jedem Unternehmen steht als Referenzsystem eine erfundene Ordnung mit regulativen Ideen – das Spiel. Es gibt nun die Möglichkeit, dieses zu akzeptieren und sich innerhalb der daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten zu bewegen oder Bestandteile davon zu hinterfragen und damit die eigenen Freiheitsgrade zu erhöhen. Das momentane Start-up-Spiel zeigt sich als ein hoch-regulatives und riskantes Unterfangen, in dem die Kontrolle über die eigene Situation aufgrund der verinnerlichten Ziele und Ideen dieses Spieles häufig abgegeben wird. Diesem Kontrollverlust kann mit dem Ändern der Spielziele oder dem Aussteigen aus dem Spiel entgegnet werden. Das Bewusstsein darüber und der Mut das zu erkennen gehören damit zum Umgang mit den Spielregeln dritter Ordnung.

Ein Start-up, das seine Rolle und Ziele nicht hinterfragt und mit den Spielregeln des „Start-up-Spiels“ abgleicht, läuft Gefahr, einer Kontrollillusion zu folgen. Ein Stehenbleiben auf diesen *verhaltens- und wissensorientierten* Bewusstseinssebenen kann zu unterschwellig angesiedelten Konflikten führen, wenn beispielsweise Unternehmer, Kapitalgeber und Fördermittelgeber zwar auf demselben „Spielfeld“ – dem regionalen Start-up-Ökosystem – agieren, sich jedoch nicht explizit bewusst machen, dass sie jeweils unterschiedliche Spiele spielen und somit teilweise gegensätzliche Regeln befolgen und Ziele verfolgen. Eine Vogelperspektive zu entwickeln und sich selbst innerhalb einer Situation verorten zu können, ist ein unerlässlicher Schritt, um Kontrolle zurück zu gewinnen – sich weder von anderen oder gar Glück abhängig zu machen. Erst wenn es Start-ups schaffen, sich die Regeln und Spielziele, die ihr Wissensreservoir definieren und somit ihr Verhalten steuern, bewusst zu machen, können sie mehr werden als nur das Produkt eines übergeordneten Systems.

Dabei ist der Faktor „Glück“ und damit Kontrollverlust am Ende natürlich vorhanden. Alles zu kontrollieren, ist nicht möglich. Der entscheidende Unterschied ist jedoch, dass für einen guten Pokerspieler Glück langfristig nicht relevant ist. Diese Erkenntnis ist beim Pokern sehr wichtig, um mit dem Faktor Zufall oder auch mit der Konfrontation mit einem stärkeren Gegner umgehen zu können.

“Poker ist eine Kombination von Glück und Geschick. Die Leute denken, dass die Beherrschung der Fähigkeiten schwierig ist, aber sie haben Unrecht. Der Trick im Poker ist die Beherrschung des Glücks.“ (Jesse May)

3. Fazit

In den vorgegangenen Absätzen dieses Beitrags betrat das Wort „Listicles“ die Bühne. Diese Listicles bewegen sich auf dem Niveau der Spielregeln erster Ordnung. Sie suggerieren einfache Antworten auf eine immer komplexer werdende Welt. Das Selbstverständnis in Bezug auf Gründungen steht in keinem positiven Verhältnis zur Erfolgswahrscheinlichkeit. Als Resultat verzeichnete Deutschland in den letzten Jahren einen negativen Gründungssaldo; mehr Start-ups schließen, als gegründet werden und das trotz ihrer Popularität. Innerhalb dieses Textes wird davon ausgegangen, dass die tendenziell vereinfachte Betrachtungsweise der Welt, die auch in der traditionellen BWL breite Verwendung findet, die unternehmerische Wissensbasis limitiert und erodiert, von der die Anpassungsfähigkeit junger Unternehmen entscheidend abhängt. Die ludologische Perspektive, einschließlich der Unterteilung in unterschiedliche Verständnisebenen (Verhalten, Wissen, Kultur), bietet einen Ansatz für den Umgang mit Komplexität, der Bewertung der Situation und sich selbst. Für ein nachhaltiges Start-up-Wachstum wird in dem Text auf die Notwendigkeit der organisationalen Selbstreflexion verwiesen. Der vorgeschlagene Prozess der ganzheitlichen Selbstreflexion (auf allen Verhaltensebenen) kann zu einer enorm gesteigerten operativen, taktischen und strategischen Anpassungsfähigkeit ohne Selbstaufgabe

beitragen. Diese Anpassungsfähigkeit ist keine absolute, sondern eine vordergründig nach innen gerichtete und geht über die Anpassung an externe Erwartungen hinaus. Ein durch Reflexion auf der Kulturebene erlangtes Metaverständnis für Wirtschaftsspiele ist eine wichtige Grundvoraussetzung für ein gesundes unternehmerisches Wachstum und organisationale Nachhaltigkeit. Das Gesamtverständnis sowie die operativen, taktischen und strategischen Kompetenzen sind für die Steigerung der Gewinnwahrscheinlichkeit von Start-ups essentiell, um die Spirale von Schnelligkeit ohne valide Einschätzung zu durchbrechen bzw. sich zu fragen, welche Position im Spiel man überhaupt einnehmen kann und möchte. Nur wenn schnell wachsende Jungunternehmen es schaffen, sich schnellstmöglich von dem Start-up-Spiel zu dissoziieren und dieses permanent in seinen Grundzügen zu verstehen und zu hinterfragen, können sie eine strategische Anpassungsfähigkeit und Resilienz entfalten, in der sie sich vom Produkt zum Gestalter emanzipieren. Diese Perspektive eröffnet Start-ups zusätzlich die Option, beispielsweise aus Spielen auszusteigen, dessen Regeln und Ziele ihrem unternehmerischen Kulturverständnis grundlegend widersprechen. Wiederum andere Jungunternehmen können durch Reflexion zu dem Schluss kommen, dass ihr Selbstverständnis zwar nicht vollständig kongruent mit dem Referenzsystem, dem Spiel, ist, sie aber die Fähigkeiten, Ressourcen und Werkzeuge besitzen, die Spielregeln zu ihren Gunsten zu verändern. Allen Mitspielern sei also mit auf den Weg gegeben:

Don` t hate the player, hate the game ... or change the game!

4. Literaturverzeichnis

- BverwG. (2014) Bloße Teilnahmegebühr macht Poker-Turnier noch nicht zum entgeltlichen Glücksspiel. Pressemitteilung. [Online]
<http://www.bverwg.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung.php?jahr=2014&nr=5>. Zugegriffen: 20. Mai 2016.
- DIHK. (2014). Pioniergründer bringen frische Brise. DIHK-Gründerreport 2014. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Gründungsgeschehen in Deutschland. [Online] www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-gruenderreport-2014. Zugegriffen: 20. Mai 2016.
- Frasca, G. (1999). Ludology meets Narratology: Similitude and differences between (video) games and narrative. Originally published in Finnish in Parnasso 1999: 3, 365–71. [Online] <http://www.ludology.org/articles/ludology.htm>. Zugegriffen: 16. August 2016.
- Gittelsohn, K. (2012). Can a company live forever? [Online]
<http://www.bbc.com/news/business-16611040>. Zugegriffen: 20. Mai 2016.
- Huizinga, J. (1938): Homo ludens - Vom Ursprung der Kultur im Spiel. Hamburg: Rowohlt.
- Levy, J. (1978). Play Behavior. R.E. Krieger Publishing Company.
- Marmer, M., Herrmann, B. J., Dogrultan, E., & Berman, R. (2012). Startup Genome Report. [Online] https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf. Zugegriffen: 20. Mai 2016.

Metzger, G. (2014). KfW Gründungsmonitor. Herausgeber: KfW Bankengruppe.
[Online] <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2014.pdf>. Zugegriffen: 20. Mai 2015.

Ripsas, S., Tröger, S. (2015). Deutscher Startup Monitor 2015, KPMG in Deutschland, Berlin.

Sassmannshausen, S. P., Volkmann, C. (2012). „Gazellen“ – schnell wachsende Jungunternehmen: Definitionen, Forschungsrichtungen und Implikationen. ZfKE 60. Jahrgang, Heft 2 (2012), S. 163–177, Duncker & Humblot, Berlin.

Sternberg, R., Vorderwulbecke, A., Brixy, U. (2014). Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Länderbericht 2013. Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie Leibniz Universität Hannover / Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Hannover/Nürnberg.