

Rainer Nahrendorf



DER UNTERNEHMER-CODE

WAS GRÜNDER
UND FAMILIENUNTERNEHMER
ERFOLGREICH MACHT



Rainer Nahrendorf

Der Unternehmer-Code

Rainer Nahrendorf

Der Unternehmer-Code

Was Gründer und
Familienunternehmer
erfolgreich macht



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2008

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei | Sascha Niemann

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 987-3-8349-0790-5

Meinen Enkeln Nicolas und Moritz Glandien

Vorwort

Stille Stars

Als die „Familienunternehmen ASU“, die Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer, einen Autor für ein Buch suchte, das das Werden von Unternehmern schildert und Mut zur Selbstständigkeit macht, hat mich diese Aufgabe gereizt. In meinen mehr als 34 Jahren als Handelsblatt-Redakteur habe ich viele faszinierende Unternehmerinnen und Unternehmer kennen gelernt und in den zwölf Jahren, in denen ich der Chefredaktion angehörte, den Focus unserer Berichterstattung stärker auf die unternehmerische Persönlichkeit, auf die Macher und Tatmenschen gerichtet.

Im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit stehen die Manager großer börsennotierter Gesellschaften. Die stillen Stars des Mittelstands, zu dem 90 Prozent der deutschen Unternehmen zählen, arbeiten im Verborgenen. Daran sind sie selbst nicht schuldlos. Viele Mittelständler scheuen Publizität. Auch mir ist es nicht leicht gefallen, den einen oder anderen Gesprächspartner zum Reden zu bringen. Bei der Autorisierung der Texte ist manches interessante Detail den vielfältigen Rücksichtnahmen zum Opfer gefallen. Mein Dank gilt den in diesem Buch portraitierten Unternehmerinnen und Unternehmern für ihre Bereitschaft, Einblick in ihr Unternehmerleben zu gewähren, und – bis auf wenige Ausnahmen – zum gesprochenen Wort zu stehen.

Zu danken habe ich auch den Mitgliedern der ASU-Kommission „Nachfolge in Familienunternehmen“, insbesondere der Vorsitzenden, Sonja Groneweg, und dem stellvertretenden Leiter des ASU-Unternehmerinstituts, Dr. Peer-Robin Paulus, sowie Fred Herzog. Ohne unser gemeinsames Brainstorming, ohne ihre Begleitung und Beratung wäre das Buch nicht entstanden. Meiner Frau Sigrid danke ich für ihr kritisches Lesen der Texte.

8 Vorwort

Den Wissenschaftlern, die mir Einsicht in ihre Forschungen ermöglicht haben, verdanke ich das Kartenmaterial zu dieser Expedition. Es erleichtert hoffentlich auch den Lesern dieses Buches die Entdeckungsreise, auf die ich sie mitnehmen möchte.

Beim Schreiben der Portraitreportagen habe ich mich häufiger gefragt, warum ich nicht selbst Unternehmer geworden bin. Schließlich bin ich als Sohn eines selbstständigen Bezirksschornsteinfegermeisters und einer selbstständigen Kauffrau aufgewachsen und habe so manches Mal bei der Inventur geholfen. Vielleicht liegt der Grund darin, dass ich als Schüler und Schulsprecher gern auf die „Pauke“ gehauen habe. So hieß unsere Schulzeitung, für die ich geschrieben habe und die in mir die Lust zum Journalismus geweckt hat.

Familienunternehmen kenne ich aus eigenem Erleben, aus dem mütterlichen Geschäft, aus meiner Zeit als persönlicher Assistent – in meiner Vaterstadt Hamburg heißt das Sekretär – des Hamburger Privatbankiers, DIHT- und Bankenpräsidenten Alwin Münchmeyer, vor allem aber aus der Familie meiner Tochter Stefanie. Mein Schwiegersohn Harald Glandien leitet zusammen mit seinem Bruder Rainer ein von der Familie geführtes Autohaus in dritter Generation. Die Geschichte der Unternehmerfamilie Mais-Glandien wäre wert, erzählt zu werden. Mir selbst fehlt dazu der notwendige Abstand. Aber wenn in Familienunternehmen über die „Power of Stories“ und die „Macht der Haltung“, über Traditionen und Vorbilder gesprochen wird, weiß ich aus eigener Anschauung, um was es geht. Ich hoffe, dass die heranwachsende Generation ein neues Kapitel in der Geschichte vieler Familienunternehmen aufschlägt. Es wäre schön, wenn dieses Buch dazu einen Beitrag leistet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort _____	7
Einleitung _____	13
Unternehmer braucht das Land _____	13
Der Unternehmer – ein nicht ganz so guter Bekannter _____	17
Schüler unternehmen was – die Schülerfirma neoprendo _____	31
Der Tecsaner _____	41
Bastian Grubert – ein junger Unternehmer mit Magengrummeln _____	41
Die Top-Agenten _____	51
buw – Jens Bormann und Karsten Wulf _____	51
Triple H _____	69
Karoline Beck – Unternehmerin mit harter Isolierschale _____	69
Vom Eismann zum Tiefkühlkostkönig _____	81
Volkmar Frenzel – eine Unternehmerkarriere in zwei Wirtschaftssystemen _____	81
Der T-Shirt-Individualist _____	93
Spreadshirt-Gründer Lukasz Gadowski revolutioniert den E-Commerce _____	93

10 Inhaltsverzeichnis

Das Kontaktgenie _____	103
Lars Hinrichs – der deutsche Pionier des Social Networking _____	103
Hallo, Mister Automation _____	111
Stefan Schiller folgt Sieghard Schiller – ein harmonischer Generationswechsel _____	111
Unternehmer nach Höfetradition _____	121
Dr. Benno Wersborg – ein Bauernsohn wird High-Tech-Unternehmer _____	121
Der Power-Bauer _____	131
Der Energiewirt Hubert Loick wird mit Bioenergie zum Pionier einer grünen Kreislaufwirtschaft _____	131
Made by Kim _____	147
Kim-Eva Wempe, Unternehmerin in vierter Generation, macht Wempe zur Marke _____	147
Das Comeback des Kalle-Bäckers _____	157
Sabine Riemann belebt nach der Insolvenz die Familientradition neu _____	157
Selters statt Sekt _____	165
Der Stricknadelfabrikant Thomas Selter rettet in einem zehnjährigen Überlebenskampf seine Firma _____	165
Der erste Diener der Familienfirma Miele _____	175
Dr. Reinhard Zinkann, geschäftsführender Gesellschafter der Miele & Cie. KG – das Vorbild des Vaters prägt _____	175

Entdeckungen und Empfehlungen	185
Der Unternehmer-Code	201
Die Kernkräfte des erfolgreichen Unternehmers	201
Jungunternehmer	203
Zitate über Unternehmer	205
Zitate von Unternehmern	207
Gründerservice	213
Quellen und Literaturhinweise	215
Die Förderer	217
Die Familienunternehmer-ASU	217
Bundesverband Junger Unternehmer (BJU)	218
Der Autor	219

Einleitung

Unternehmer braucht das Land

Der Boom neuer Internet-Start-ups im Umfeld des Mitmach-Web2.0 täuscht. Ausgerechnet in den Boomjahren 2006 und 2007 drohen Deutschland die Unternehmer auszugehen. Im Jahr 2006 wurden nur noch rund 162.000 größere Betriebe gegründet, 5,2 Prozent weniger als im Vorjahr. Im ersten Halbjahr 2007 zählte das statistische Bundesamt rund 80.000 neu gegründete Betriebe, deren Rechtsform und Beschäftigtenzahl auf eine größere wirtschaftliche Bedeutung schließen lassen. Das waren sieben Prozent weniger als im ersten Halbjahr 2006. Der DIHK-Gründerreport meldet, 2006 hätten sich drei Prozent weniger Menschen für die Errichtung eines Unternehmens interessiert als 2005. Bei den Klein- und Nebenerwerbsbetrieben ist der Gründungsboom ausgelaufen, seit die Existenzgründungsförderung reformiert wurde. Die Selbstständigquote (an den Erwerbstätigen) stagniert bei 10,6 Prozent. Sie liegt niedriger als in vielen anderen Ländern.

Trotz der neuen Welle der E-Entrepreneurship ist es um die Kultur der Selbstständigkeit in Deutschland schlecht bestellt. 2006 wollten nur noch 4,2 Prozent der Deutschen ein Unternehmen gründen oder haben es vor weniger als dreieinhalb Jahren bereits getan. Mit dieser Gründungsquote liegt Deutschland auf Platz 37 unter 42 Ländern. Demografisch bedingt sinkt die Zahl der Jungunternehmer (30 bis 39 Jahre) von gegenwärtig 140.000 auf rund 90.000 im Jahr 2050.

Die Demografie verschärft die Nachfolgeproblematik: jährlich suchen 70.000 Unternehmer einen Nachfolger, in den nächsten fünf Jahren etwa 350.000. Familien- und eigentümergeführte Betriebe finden immer schwieriger einen Nachfolger in den eigenen Reihen. Die Anti-Kapitalismusdebatte beschädigt und verzerrt das Unternehmerbild. Das sind

14 Einleitung

keine guten Voraussetzungen, um Deutschlands Unternehmerlücke zu schließen. Dies ist aber das Gebot der Stunde, um Investitionen, Wachstum und Beschäftigung zu steigern. Gründungen sind ein Jungbrunnen, eine Frischzellenkur für die Wirtschaft.

Unternehmerisches Denken muss gefördert und der Wille zur Selbstständigkeit gestärkt werden.

Das Buch „Der Unternehmer-Code“ will die Geheimnisse des Werdens eines Unternehmers, seiner wichtigsten Anlagen, seiner Erziehung und seines Erfolges entschlüsseln. Sie liegen nicht nur in seinem Wissen und Können, sondern vor allem in seiner Persönlichkeit. Die Leser sind eingeladen, an einer Forschungsexpedition teilzunehmen, den Unternehmer-Code zu knacken. Ob es den Code wirklich gibt, ist unter Wissenschaftlern verschiedener Disziplinen umstritten. Aber auch wenn jeder Unternehmer anders ist, so ähneln Unternehmer einander in vielem. Es gibt persönliche Eigenschaften, die Gründer und Mehrgenerationenunternehmer auszeichnen. Das Buch beschreibt diese unternehmertypischen Persönlichkeitsmerkmale und bewertet ihre Relevanz für den Schritt in die Selbstständigkeit und den geschäftlichen Erfolg.

Ein wichtiges Ziel dieses Buches ist es, potenziellen Gründern die Angst vor dem Scheitern zu nehmen. Diese Angst steckt den Deutschen tief in den Knochen und ist das größte Gründungshemmnis. Nach einer repräsentativen Umfrage würde jeder zweite erwachsene Deutsche im Alter von 18 bis 64 aus Angst vor dem Scheitern eine Unternehmensgründung unterlassen. In den USA würde sich nur jeder fünfte Amerikaner aus Angst vor dem Scheitern nicht selbstständig machen.

Deutschland wird seine Zukunft nicht sichern, wenn wir ein Land von Handlungszwergen (Würth) bleiben.

Wer zu diesem Buch in der Hoffnung greift, eine Handlungsanweisung für „Wer wird Millionär?“ zu finden, wird es schnell enttäuscht aus der Hand legen. Zwar ist es gut, dass das Unternehmerbild nicht nur vom Workaholic-Image bestimmt wird – das Gegenbild des Playboys hat es aus der Yellow-Press heraus nie in die Qualitätsmedien geschafft – aber der Traum vom Reichtum durch eine Unternehmensgründung muss sich

nicht erfüllen. In Deutschland gab es 2001 12.500 Einkommensmillionäre. Sie versteuerten ein jährliches Einkommen von einer Million oder mehr. Das meiste Geld stammte aus Kapitalvermögen, aus nicht selbstständiger Arbeit und zu einem etwas geringeren Anteil aus einem Gewerbebetrieb.

Bessere Verdienstmöglichkeiten spielen unter den Gründen für den Schritt in die Selbstständigkeit schon eine Rolle, aber andere Motive sind für die Entscheidung, unternehmerisch tätig zu sein, wichtiger. Dazu gehören die Unabhängigkeit und höhere Selbstbestimmtheit, der starke Leistungswille und die größere Verantwortung sowie die Übernahme des Unternehmens von Familienangehörigen.

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – die meisten sind inhabergeführte Familienunternehmen – bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Über 90 Prozent aller Firmen in Deutschland sind KMU. Sie beschäftigen 70 Prozent aller Arbeitnehmer, bilden fast 80 Prozent der Lehrlinge aus und zeichnen sich durch die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko aus. Jedes neu gegründete Unternehmen schafft im Durchschnitt zwei bis drei Arbeitsplätze. Auch deshalb gilt bei einer Arbeitslosigkeit von vier Millionen der Satz „Unternehmer braucht das Land“.

Verschiedene Eignungstests zeigen, dass weit mehr Menschen in Deutschland das Zeug zum Unternehmer haben, als sich tatsächlich selbstständig machen. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen. Deutschland braucht eine Kultur der Selbstständigkeit und eine Kultur der zweiten Chance. Denn es sind die Unternehmer, die mit neuen Produkten und Verfahren für Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand sorgen. Sie geben und schaffen Arbeit.

Nur wer wagt gewinnt. Das gilt für den zum Risiko bereiten Unternehmer wie für die Gesellschaft insgesamt.

Aller Anfang ist schwer, der eines Unternehmers ist doppelt schwer. Für Unternehmer gibt es keine 35-Stunden-Woche. Unternehmensgründer arbeiten in den ersten Jahren 60 und mehr Stunden in der Woche. Und sie müssen die Kraft und Nerven haben, mit einem stark schwankenden Einkommen zurecht zu kommen.

16 Einleitung

Marktanalysen, Business- und Finanzierungspläne sind beim Start in die Selbstständigkeit unverzichtbar. Aber noch wichtiger ist die Gründerperson. Zum Studium an der European Business School gehört aus gutem Grund die Persönlichkeitsentwicklung, das Erlernen und Erproben der Teamfähigkeit, das Zeigen von Problem- und Konfliktlösungsbewusstsein, von Führungs- und Verantwortungsbereitschaft und die Herausbildung einer kommunikativen Kompetenz. Studentische Initiativen zielen auf die Entwicklung und Stärkung von Verantwortung, Eigeninitiative, Kreativität, Organisationstalent und Teamfähigkeit. Dieses Buch konzentriert sich auf den Unternehmertyp, auf charakteristische Persönlichkeitsmerkmale, die viele Unternehmer auszeichnen.

KMU sollte mehr sein als nur die Abkürzung für Mittelstand, es sollte auch ein Kürzel für ein Powerprogramm sein. KMU, was den Unternehmer erfolgreich macht, das sind Kreativität und Können, das ist Mut und Mumm, das ist seine Unabhängigkeit und seine Unbeirrbarkeit.

Am Beginn jeder Unternehmensgründung steht die Geschäftsidee. Die richtige Idee zur richtigen Zeit in der richtigen Branche, das ist das Erfolgsgeheimnis vieler Unternehmer. Aber der Erfolg kommt nicht über Nacht. Manchmal ist sogar der Misserfolg schneller. Andreas Stihl ist im ersten Anlauf ebenso gescheitert wie Werner Otto, aber er war im zweiten Anlauf erfolgreich. Auch Artur Fischer, dem Erfinder-Unternehmer mit mehr als 1.100 Patenten, glückt keineswegs alles auf Anhieb. Er ist 39 Jahre alt, als er den Spreizdübel erfindet. Sein erster Haltebolzen ist ein Reinfall. Aber Fischer folgt seinem „Geht nicht, gibt’s nicht. Es geht so nicht, das gibt’s.“ Aufgeben fasst er auf wie Fahnenflucht.

Unternehmer stehen für das Gelingen, für Erfolg und Sieg, verlieren können sie schlecht.

Der Unternehmer – ein nicht ganz so guter Bekannter

Wer würde schon von sich behaupten, Unternehmer seien für ihn unbekannte Wesen? Schließlich kennen die meisten Bürger Unternehmer als Arbeitgeber, als Handwerker, Händler, seltener als Erfinder, als Mäzene und Wohltäter, als vermeintlich skrupellose geld- und machtgierige Ausbeuter aus Spielfilmen und als „Heuschrecken“ aus der Kapitalismuskritik. Durch eigene Erfahrungen gehärtete Urteile mischen sich mit vagen Vorurteilen und in Blei gegossenen Klischees.

Helle, aber auch dunkle Farben kennzeichnen das irritierende Unternehmerbild in Deutschland. Über fünfzig Prozent der deutschen Bevölkerung schreiben dem Unternehmer positive Eigenschaften zu wie Tatenrang, Kraft, Risikobereitschaft, Fleiß, Innovationsoffenheit und das Schaffen von Arbeitsplätzen. Dies haben das Institut für Demoskopie Allensbach und das Bonner Institut für Mittelstandsforschung herausgefunden. Aber vierzig Prozent betonen negative Aspekte wie politischer Machtanspruch, Rücksichtslosigkeit, Arbeitssucht, Verschlagenheit und Raffgier.

Die Deutschen glauben, ihre Unternehmer gut zu kennen. Da verwundert es auf den ersten Blick schon, wenn die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 23. Mai 2006 einen Bericht über eine Tagung von Wirtschaftswissenschaftlern mit der Überschrift versieht: „Der Unternehmer, das unbekannte Wesen.“

Besser hätte es wohl heißen müssen, das unbekannte Wesen des Unternehmers. Denn an funktionalen Definitionen des Unternehmers mangelt es nicht. Joseph Alois Schumpeter hat mit seinem Begriff des risikobereiten Innovators und kreativen Zerstörers bei den meisten dieser Definitionen Pate gestanden. Für ihn ist der Unternehmer ein Pionier, der neue

18 Der Unternehmer – ein nicht ganz so guter Bekannter

Faktorkombinationen am Absatzmarkt durchsetzt, der neue Dinge tut oder Dinge neu tut, ein statisches Gleichgewicht verhindert und für wirtschaftliche Dynamik sorgt.

Der Begriff des „Entrepreneurs“ stammt aus dem 18. Jahrhundert. Für Richard Cantillon war der Entrepreneur ein Risiko tragender Zwischenhändler, der Arbitragegeschäfte macht und dabei den möglichen Verlust eigener Mittel bewusst in Kauf nimmt. Der von Cantillon in der englischen Version seines „Essai sur la Nature du Commerce en General“ gebrauchte und damals übliche Begriff des „undertakers“ hat sich heute allerdings auf einen zumeist in tiefschwarz gekleideten, Zylinder tragenden Unternehmer verengt. Undertaker sind im Englischen Totengräber. Das ist aber wohl kaum das von den meisten Unternehmensgründern bevorzugte Geschäftsfeld.

Auch wenn einige Unternehmer ihren Traum von der Selbstständigkeit wieder begraben müssen, weil ihre Geschäftsidee nicht zündet oder die Finanzierung platzt, Hasardeure sind Unternehmer in der Regel nicht. Sie gehen überschaubare, keine unkalkulierbaren Risiken ein. Risiken einschätzen, sie bewerten zu können und dann den Mut zu haben, diese Risiken zu tragen, gehört sicherlich zu den wichtigsten persönlichen Eigenschaften eines Unternehmers. Wer generell Risiken scheut, sollte die Finger von einer unternehmerischen Selbstständigkeit lassen. Risikoscheue zögern so lange, bis auch die letzte Chance vorbeigezogen ist. Die unternehmerische Kernkompetenz schlechthin ist die Risikoneigung jedoch nicht. Sie ist nur eine von mehreren Kennziffern des Unternehmer-Codes.

Die Jenaer Entwicklungspsychologin Eva Schmitt-Rodermund erinnert daran, dass schon der Volkswirt Werner Sombart im Jahre 1909 Unternehmer so beschrieben habe: „Es sind Männer ... ausgerüstet vor allem mit einer außergewöhnlichen Vitalität, aus der ein übernormaler Betätigungsdrang, eine leidenschaftliche Freude an der Arbeit, eine unbändige Lust an der Macht hervorquellende ..., Männer mit prononciert intellektualvolontaristischer Begabung, mit gering entwickeltem Gefühls- und Gemütsleben. Robuste Naturen in dem Doppelsinne: robust zur Bewälti-

gung großer Arbeitspensa und Niederwerfung von Hindernissen, robust aber auch in der Lebensbetrachtung und Lebenserwartung. Menschen – mit dem Beile zugehauen. Smarte Männer.“

Wie wichtig die Persönlichkeit für den Erfolg der Unternehmensnachfolge ist, zeigen viele Umfragen. Bei einer Befragung durch die Handelskammer Hamburg nannten gut 80 Prozent als entscheidende Faktoren für die Unternehmensnachfolge die persönliche Eignung, noch vor der fachlichen Kompetenz (75,7 Prozent). Auf die Frage der Süddeutschen Zeitung, warum ausgerechnet Familienunternehmer so viel Wert auf Persönlichkeitsbildung legen, antwortet Torsten Groth, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Familienunternehmer der Universität Witten Herdecke: „Sie brauchen jemanden, der potenziell in ihre Fußstapfen treten kann und dabei den Mut mitbringt, auch ungewöhnliche Wege einzuschlagen. Der seinem Bauchgefühl folgt und zu Entscheidungen steht, auch wenn sich der Rest der Welt gegen ihn stellt. Mithin: Sie suchen jemanden, der so ist, wie sie zu Beginn ihrer Karriere einmal waren. Leider machen sie die Erfahrung, dass es schwer ist, solche Mitarbeiter zu bekommen ... Wer neue Felder erschließt, muss seiner Intuition vertrauen und dann: Augen zu und durch! Gute Ideen lassen sich nicht absichern.“

Um herauszufinden, ob jemand das Zeug zum Unternehmer hat, ob jemand den Unternehmercode in sich trägt, haben mehrere Wissenschaftler psychologische Tests entwickelt. Einer von ihnen ist Professor Günther F. Müller. Der Arbeits- und Organisationspsychologe lehrt an der Universität Koblenz-Landau. Sein Unternehmer-Test prüft, ob ein Proband zwölf persönlichkeitspezifische Eignungsmerkmale besitzt. Bis zum Frühjahr 2007 hatten über 1.000 Personen diesen Eignungstest gemacht. Müller unterscheidet zwischen motivationalen, antriebsbedingten Merkmalen, affektiven und funktionalen Merkmalen wie der „Kernkraft“ eines Unternehmers, kognitiven wie dem Besitz eines klaren Verstandes und sozialen Merkmalen.

Zu den wichtigsten motivationalen Merkmalen zählt Müller das Streben nach Unabhängigkeit und einen starken Leistungswillen. „Leistungsmotivstärke“ ist nach der Auffassung vieler Wissenschaftler ein zentrales

20 Der Unternehmer – ein nicht ganz so guter Bekannter

Merkmal des Unternehmers. Seit einer 1979 von McClelland veröffentlichten Studie ist sich die Forschung einig, dass Leistungsorientierung eine für Unternehmensgründer unabdingbare persönliche Anforderung ist.

Das sehen auch die Giessener Arbeits- und Organisationspsychologen Professor Michael Frese und Dr. Andreas Rauch so. Sie haben für ihre Meta-Studie „Born to be an Entrepreneur-Revisiting the personality approach to entrepreneurship“ mehr als 50 Untersuchungen mit über 18.000 Unternehmern ausgewertet. Darin schreiben sie, Geschäftsinhaber zeigen im Vergleich zu anderen Menschen einen starken Leistungswillen. Ihre Leistungsorientierung korreliere positiv mit ihrem Geschäftserfolg, das Leistungsbedürfnis sei ein wichtiger Charakterzug des erfolgreichen Unternehmers.

Als andere Persönlichkeitszüge, die in positiver Relation zum Geschäftserfolg eines Unternehmers stehen, nennen die Giessener Forscher die Risikoneigung, die Innovationsstärke, den Glauben, selbst für sein Schicksal und seine Zukunft verantwortlich zu sein und die Überzeugung der Selbstwirksamkeit. Sie warnen jedoch zugleich vor dem Missverständnis, das gesamte Verhalten eines Unternehmers sei durch seine Charakterzüge bestimmt. Persönliche Charakterzüge seien eine Disposition, keine Determination.

Aber zurück zu Professor Müller, dem Landauer Arbeits- und Organisationspsychologen. Unter den affektiven Merkmalen von Unternehmern schreibt Müller der emotionalen Stabilität, der Belastbarkeit und dem Beharrungsvermögen einen hohen Rang zu.

Als kognitive Eigenschaften eines erfolgreichen Unternehmers nennt der Landauer Psychologe „Problemlöseorientierung, Ungewissheitstoleranz und die Risikoneigung“. Unternehmer sind in aller Regel nicht intelligenter als abhängig Beschäftigte, aber sie gehen Probleme anders an, entweder rational-analytisch oder, wie dies häufig Frauen tun, intuitiv-kreativ.

Ein Unternehmer kann ungewisse neue Situationen aushalten und gestaltet sie kreativ. Müller: „Menschen, die gegenüber Ungewissheit intolerant sind, haben es gern ordentlich, überschaubar und strukturiert. Sie

sitzen am liebsten in den Kästchen einer Organisation und möchten wissen, was sie tun sollen. Wenn sie in offene Situationen geraten, fühlen sie sich unbehaglich.“

Zu den sozialen Persönlichkeitsmerkmalen von Unternehmern zählt Müller die Durchsetzungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit. Aber wo bleibt auf dieser Merkmalskala die unternehmerische Innovationskraft, seine Kreativität? Müllers Antwort: „Die Kreativität ist nach dieser Klassifizierung eine Kombination von intuitiver Problemlöseorientierung, der Orientierung an einer Vision, von Ungewissheitstoleranz und sozialer Anpassungsfähigkeit, der Fähigkeit, sich auf andere Situationen und Personen einstellen zu können.“ Ungewissheitstoleranz ist die grundlegende Voraussetzung für die Entfaltung von Kreativität. „Der kreative Akquisitionstypus“, wie Müller ihn nennt, findet sich verstärkt in der „New Economy“.

Eine sprachlich schwer zu entschlüsselnde Ziffer des Unternehmercodes verbirgt sich hinter der internalen Kontrollüberzeugung und hohen Selbstwirksamkeit. Damit meinen Psychologen, dass Unternehmer sich selbst für ihr Schicksal verantwortlich fühlen und davon überzeugt sind, dass sie die Dinge in den Griff bekommen. Sie orientieren sich daran, was sie selbst können, während external Kontrollierte auf die Hilfe anderer bauen.

Um die sperrigen Begriffe leichter verstehen zu können, verweist Müller auf den einfacheren Begriff, den Professor Heinz Klandt für „internale Kontrollüberzeugung“ gefunden hat. Klandt spricht von der Machbarkeitsüberzeugung des Unternehmers. Unternehmer sind überzeugt davon, berichtet Müller, Aufgaben, die sich stellen, selbst lösen, die Initiative ergreifen und zu Ende bringen zu können. Unternehmer wissen einfach, sie schaffen das, bringt Müller die „internale Kontrollüberzeugung“ auf den Punkt. Für den unternehmerischen Erfolg entscheidende, wenn auch in seinem Test noch nicht enthaltene Merkmale sind für Müller Durchhalte- und Beharrungsvermögen.

Top-Führungskräfte in Großunternehmen mit unternehmerischer Verantwortung, mit Dispositionsbefugnis und eigenen Budgets wie die Leiter von Profitcentern oder Filialunternehmen unterscheiden sich nach dem

22 Der Unternehmer – ein nicht ganz so guter Bekannter

Müller-Test in ihrer Eignung nicht von Eigentümer-Unternehmern. Aber bei Managern auf unteren Ebenen ist dies anders. Die Autoren Martina Voigt, Hans-Jürgen Weißbach, Ingeborg Böhm und Bernd Röcken urteilen in einer Studie über Start-up-Unternehmen (Quem-Report, Heft 93), der angestellte Manager in komplexen Großorganisationen nehme in der Regel die Ziele und Orientierungen von anderen entgegen, konkretisiere sie allenfalls für seinen Bereich und richte die Mitarbeiter daran aus. Auch wenn sie erfolgsorientiert arbeiteten, gingen angestellte Manager doch bei weitem nicht die Risiken ein wie der Entrepreneur. Dieser handle opportunitätsgesteuert, setze Ziele und kreierte Organisationsentwürfe, die über die gegenwärtig verfügbaren Ressourcen hinausgehen.

Professor Heinz Klandt, Inhaber des Stiftungslehrstuhls Entrepreneurship an der European Business School bringt den Unterschied zwischen Unternehmer und Manager auf die Kurzformel, der typische Unternehmer denke langfristig, in der Lebens- und Generationenperspektive, der Manager sei dagegen auf den kurzfristig nachweisbaren Erfolg ausgerichtet.

Die Auswertungen der Müller-Eignungstests haben ergeben, dass der Anteil derjenigen, die das Zeug zum Unternehmer haben, deutlich größer ist als der Anteil der tatsächlich unternehmerisch und selbstständig Tätigen an den Erwerbstätigen. 2007 lag der Selbstständigen-Anteil bei 10,6 Prozent. Der Anteil, der für eine Unternehmertätigkeit geeigneten Testpersonen sei im Minimum doppelt so hoch, meint Müller.

Ohne Eignung ist zwar alles nichts, aber Eignung ist auch längst nicht alles. Sie trägt nach den Landauer Berechnungen nur zu 20 bis 25 Prozent zu der Entscheidung bei, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Hinzukommen müssen fachliches Können, Glück, die richtige Gelegenheit und die Unterstützung des familiären und sozialen Umfeldes.

Die Wissenschaft diskutiert darüber, ob unternehmerische Persönlichkeitsmerkmale Heranwachsende verstärkt selbstständige Berufstätigkeiten wählen lassen oder ob sich selbstständigkeitsrelevante Persönlichkeitsmerkmale erst in der Auseinandersetzung mit unternehmerischen Aufgaben herausbilden. Einige Untersuchungen sprechen eher für das

Erstere, für die Selektionsthese. Zwillings- und Adoptionsstudien erklären 40 bis 50 Prozent der Unterschiede bei Persönlichkeitsmerkmalen mit genetischen Einflüssen. Adoptionskinder weisen zum Beispiel in ihren Persönlichkeitsmerkmalen mehr Ähnlichkeiten mit ihren leiblichen Eltern auf als mit den für sie sorgenden Adoptiveltern. Warum sollen dann nicht auch unternehmertypische persönliche Eigenschaften vererbt werden?

Nach dem eingangs zitierten Bericht der FAZ hat der kanadische Nobelpreisträger Robert Mundell die Ansicht vertreten, „Entrepreneurship“ könne man nicht lernen, sie sei letztlich ein Instinkt. Rund fünf Prozent der Weltbevölkerung hätten das wundersame und wunderbare unternehmerische Gen. Diese Menschen seien Antriebsmotor der Zivilisation. Müller hält Mundells Fünf-Prozent-These für wissenschaftlich nicht fundiert und viel zu hoch gegriffen.

Er bezeichnet nur einen Teil der unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmale als genetisch bedingt. Dazu zählt der Arbeits- und Organisationspsychologe die emotionale Stabilität, das gelassene Durchstehen frustrierender Situationen ohne überzureagieren. Der Leistungsmotivstärke und der Ungewissheitstoleranz schreibt Müller dagegen keine starke genetische Prädisposition zu. Sie werde eher in der frühen Kindheit geprägt.

Um die Größe des genetischen Einflusses schätzen zu können, wurde in Großbritannien 2006 die berufliche Situation von über tausend eineiigen und zweieiigen Zwillingen untersucht. Wie Müller in einem Kapitel über berufliche Selbstständigkeit schreibt, das in einem Lehrbuch über Wirtschaftspsychologie erscheint, zeigte sich dabei, dass die Affinität für eine selbstständige oder unternehmerische Berufstätigkeit zu knapp 50 Prozent auf genetischer Prädisposition beruht. Ein substanzialer genetischer Einfluss auf eine spätere unternehmerische Tätigkeit ist vorhanden. Müller meint, man könne deshalb durchaus von einem Code sprechen. Allerdings könne die Forschung noch nicht konkretisieren, aus welchen einzelnen Merkmalen dieser Code bestehe.

Irritieren lässt sich von solchen Forschungslücken mancher Gründer nicht. Ein t.Koettgen sucht im Internet unter der Headline „Hast Du das Unternehmer-Gen?“ ähnlich tickende Gründungspartner für ein Erfolg