

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.

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.