

Unternehmergeist: Wer hat ihn? Woher kommt er?

Welche Eigenschaften haben Menschen, die das Wagnis eingehen, eine Firma zu gründen oder zu übernehmen? Psychologen haben begonnen, sich für die Motive und die Persönlichkeit von Unternehmern zu interessieren


VON MARGIT SCHLESINGER-STOLL

Bastian Schmidtke strahlt. Heute hat der Mitbegründer des Start-up-Unternehmens Orderbird in Berlin gemeinsam mit den Kollegen an einem seiner Produkte gefeilt, einem digitalen Kassensbeleg. Das Ergebnis scheint ihm zu gefallen. „Ein Super-Feature!“, jubelt er. Im vergangenen Herbst hat Orderbird zehn Millionen US-Dollar bei einem strategisch wichtigen Partner eingesammelt – frisches Geld, mit dem Wachstum generiert werden soll. Es läuft rund bei Orderbird. Aber wieso?

Charme ist dem 2011 gegründeten Unternehmen, das auf tabletbasierte Kassensysteme spezialisiert ist, kaum abzusprechen. Drei Umzüge innerhalb Berlins hat Orderbird bereits hinter sich, immer weil der Platz zu knapp wurde. Heute sitzen rund 70 Mitarbeiter in einem Loft mit Dachterrasse inmitten von zusammengewürfeltem Büromobiliar von Ikea. Die Ausstattung der Arbeitsplätze ist nicht luxuriös, aber eine Köchin wurde eingestellt, die für alle, die Lust auf Bioküche und gemeinsames Essen haben, fantasievolle Mahlzeiten zubereitet. Im Sommer wird draußen gegessen. Die Belegschaft findet sich gegen 10 Uhr vormittags ein („Vorher sind unsere Gastronomiekunden eh nicht zu sprechen“), einmal pro Woche frühstücken alle um 9 Uhr gemeinsam, um sich auszutauschen.

An den Bürowänden hängen wechselnde Plakate mit Unternehmenswerten. Neben Erwartungsgemäßem wie „Ich strebe nach gemeinsamen Lösungen“ findet sich Erstaunlicheres wie „Ich respektiere die Marotten anderer“. Die Vision des Start-ups: „Wir beflügeln Gastfreundschaft.“ Die Hierarchien bei Orderbird sind flach, es gibt nur die drei Stufen Geschäftsführung, Teamleitung sowie alles darunter. Motivation und Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter seien groß, so Schmidtke, Werte wie Transparenz und Mitverantwortung würden großgeschrieben, und es werde viel dafür getan, dass die Beschäftigten an der Unternehmensvision teilhätten.

Aber reicht eine Vision, der Zauber eines Anfangs, um langfristig ein Unternehmen aufzubauen? Wahrscheinlich nicht. Banken und Investoren wollen einen überzeugenden Businessplan sehen. Eine tragende Geschäftsidee inklusive Wettbewerbsanalyse ist der Kern- und Ausgangspunkt. Die Entwicklung eines Produkts oder einer Dienstleistung, der Schritt in den Markt, die sukzessive Ausweitung des Geschäfts, klar gesteckte und zeitlich fixierte Ziele sowie die Begleitung durch Marketingaktionen müssen dargestellt werden. Chancen, Risiken, mögliche Verzögerungen und Szenarien sind zu bedenken und Prognosen zu erstellen. Die Finanzierung darf kein zu großes Risiko für mögliche Geldgeber bergen und



So sieht ein Firmengründer aus: Bastian Schmidtke, Chef des Berliner Unternehmens Orderbird

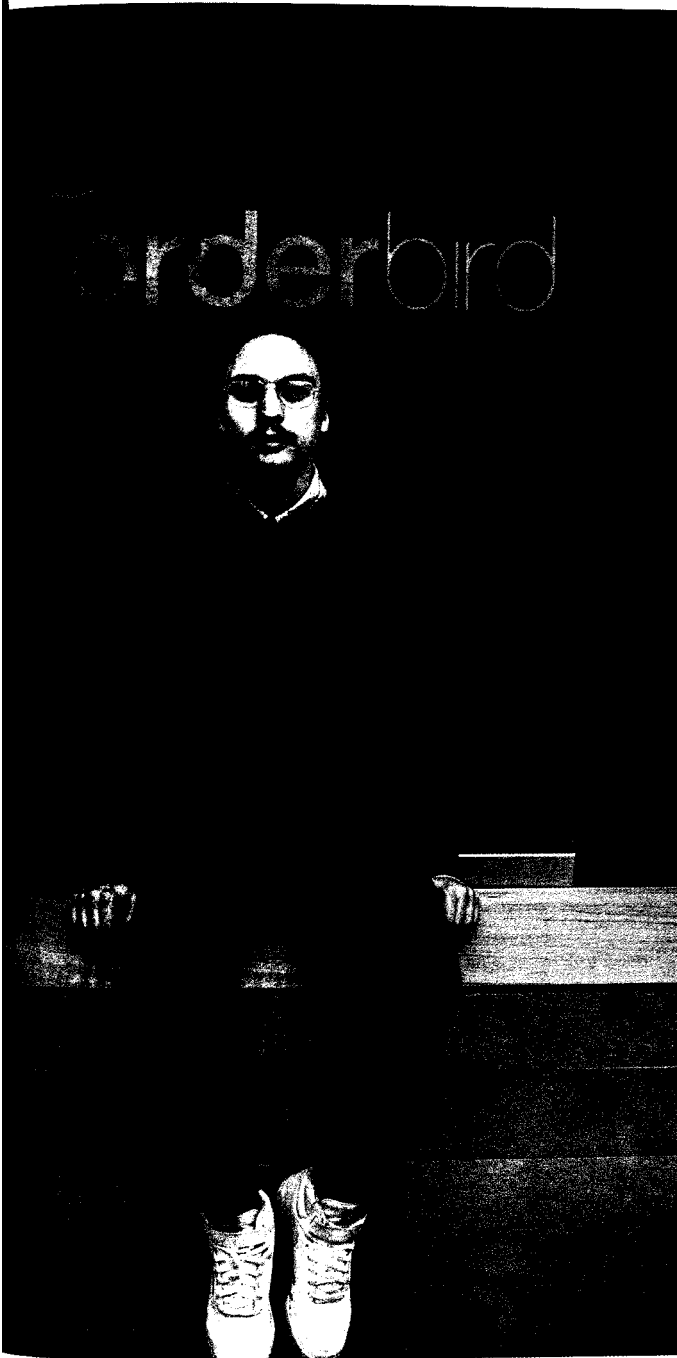


FOTO: DETLEF BALTRÖCK

muss diesen im Gegenzug Beteiligung, Rendite, Einfluss oder Imagegewinn sichern.

Doch Excel und PowerPoint sind nicht alles bei dieser Überzeugungsarbeit. Es zählen nicht nur Zahlen. Optimismus und Begeisterungsfähigkeit in einer Präsentation strahlen ab und entscheiden mit, ob der Daumen des Investors nach oben oder unten geht. Solche weichen Faktoren, die mit der Motivation und der Persönlichkeit nicht nur der Firmengründer selbst, sondern auch der Belegschaft zu tun haben, gelten heute als echte Pfunde der Wettbewerbsfähigkeit, denn sie machen ein Unternehmen attraktiv für gute Mitarbeiter, für Kunden und damit auch für Geldgeber. Der Sozialpsychologe Dieter Frey von der Universität München geht davon aus, dass der opti-

mistische Blick in die Zukunft und der Glaube an sich selbst Unternehmensgründern substanziell hilft.

Bastian Schmidtke ist sich sicher, dass auch bei der letzten großen Finanzierungsrunde, die viel Zeit und Detailplanung erforderte und deutlich aufwendiger gewesen sei als alle bisherigen, ohne Überzeugung und Begeisterung für die eigene Sache, ohne Originalität und Individualität der Erfolg fraglich gewesen wäre. Ist er eigentlich auch risikobereit? „Begrenzt“, meint der Jungunternehmer.

Doch die Risikobereitschaft, so das Ergebnis einer Studie von Marco Caliendo, Frank Fossen und Alexander Kritikos aus dem Jahr 2011, kann als einer der stärksten Motoren gelten, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Die drei Wissenschaftler am Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) untersuchten den Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften auf die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, und die Erfolgsaussichten dieser Unternehmung. Sie gingen dabei von den *Big Five* aus, den fünf großen Persönlichkeitsdimensionen, anhand derer sich Menschen beschreiben lassen: Sind sie eher extravertiert oder introvertiert, emotional stabil oder „neurotisch“, gewissenhaft oder schludrig, verträglich oder unleidlich, offen für Neues oder im Gewohnten verhaftet?

Tatsächlich fanden die IZA-Forscher Übereinstimmungen zwischen diesen Persönlichkeitseigenschaften und dem unternehmerischen Tun. Hohe Werte in Extraversion, also Begeisterungsfähigkeit, Geselligkeit, Optimismus und Führungswille, befördern offensichtlich den Eintritt in die Selbständigkeit. Das Gleiche gilt für emotionale Stabilität, also Belastbarkeit auch in stressigen Situationen, und Offenheit für Erfahrungen, ein Persönlichkeitszug, der mit Experimentierfreude und Fantasie einhergeht.

Diese Charakteristika, die Menschen offenbar zum Unternehmertum prädestinieren, taugen allerdings auch als berufliche Erfolgsmotoren für leitende Angestellte, Bürgermeisterinnen oder Staatssekretäre, also Menschen, die in Unternehmen oder Institutionen zwar Führungsverantwortung haben, aber keine Firma leiten.

Den entscheidenden Unterschied machten Caliendo, Fossen und Kritikos im Faktor Risikobereitschaft aus, und hier waren ihre Ergebnisse eindeutig: Je höher die Risikobereitschaft, desto höher auch die Bereitschaft zur Selbständigkeit.

Allerdings sei diese Relation „bügelförmig“, das heißt, sie kann zum Bumerang werden: Mit der Lust am Risiko steigt – wen wundert es? – auch die Gefahr zu scheitern.



Auf der Höhe der Zeit: Dagmar Bollin-Flade leitet in dritter Generation eine Frankfurter Armaturenfabrik

Eine weitere Eigenschaft, die den Mut, unternehmerisch tätig zu werden, anspornt, ist das Ausmaß, in dem ein Mensch meint, Ereignisse selbst kontrollieren zu können, und die Ergebnisse als Konsequenz eigenen Handelns ansieht: Wer zuversichtlich ist, sein Glück in der eigenen Hand zu halten und erreichen zu können, was er sich vorgenommen hat, probiert es auch.

In einer gänzlich anderen Situation als erfolgreiche Start-ups, die ob ihrer Originalität gelobt und von den Medien meist gehätschelt werden, befinden sich eingesessene mittelständische Industrieunternehmen. Zwar gelten sie der Politik als Garanten für Ausbildung, Beschäftigung und Unternehmenswerte, und sie müssen ihre technischen Produkte und auch ihre Organisation und Logistik beständig weiterentwickeln, um auf dem globalen Markt zu bestehen. Doch sie haben weder die Macht der Großkonzerne noch den Sexappeal der jungen Gründerfirmen. Gleichwohl bestehen viele dieser Unternehmen seit 100 und mehr Jahren, haben volle Auftragsbücher, Anlagen und Strukturen auf der Höhe der Zeit und Konzepte für die Zukunft.

Eine, die ein solches Unternehmen leitet, ist Dagmar Bollin-Flade. Die geschäftsführende Gesellschafterin der Christian Bollin Armaturenfabrik in Frankfurt am Main, die 350 000 verschiedene Ausführungen von Ventilblöcken, Manometerventilen und Absperrventilen samt Zubehör bis nach China liefert,

ist die Enkelin des Firmengründers. Nach einem Maschinenbaustudium in Darmstadt, wo sie eine von drei Frauen im gesamten Studiengang war, arbeitete sie einige Jahre als Projektleiterin bei einer Tochtergesellschaft von Siemens, bevor sie ins elterliche Unternehmen wechselte. Dessen Leitung übernahm sie bereits 1985, nachdem sie bewusst mehrere andere Optionen ausgeschlagen hatte, und machte es gemeinsam mit ihrem Ehemann zu dem mittelständischen Vorzeigeunternehmen, das es heute ist.

Der Beruf und die Erziehung zweier Söhne hielten sie nicht davon ab, sich zusätzlich in Netzwerken und Institutionen zu engagieren. Bollin-Flade ist bei den Rotariern, in mehreren Stiftungen und der Fachhochschule aktiv. 1995 war sie Vizepräsidentin in der Industrie- und Handelskammer – die erste Frau in der IHK-Geschichte auf dieser Position. Sie erhielt Preise als Managerin und das Bundesverdienstkreuz am Bande, doch wichtiger als die Publicity war ihr, tatsächlich gesellschaftlich etwas zu bewirken. Sie setzt sich dafür ein, Mädchen und Frauen technische Berufe nahezubringen, und entwickelte früh im eigenen Unternehmen familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, um Frauen und Männern den Verbleib im Job auch mit Kindern zu ermöglichen. Bereits vor mehr als 20 Jahren sprach sie deutlich aus, was heute Konsens ist: dass es volkswirtschaftlich unsinnig sei, auf das Potenzial talentierter und gut ausgebildeter Frauen zu verzichten. Gegenwind schlug ihr reichlich entgegen, doch in vielem konnte sie sich durchsetzen.

Ihre wichtigsten Vorbilder und Antriebsmotoren? „Schon meine Mutter und meine Großmutter haben im Unternehmen mitgearbeitet. Und natürlich: In dritter Generation ein Unternehmen zu führen, darauf ist man auch stolz. Meine Eltern haben mir aber auch die Freiheit gegeben, nein zu sagen. Das machen mein Mann und ich mit unseren Kindern genauso.“ Sie betont, dass Innovationsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Verantwortungsbewusstsein und eine guten Portion Risikobereitschaft Erfolgsfaktoren für Unternehmer seien, doch brauchten sie auch eine Vision, die ihnen die Richtung weist. Sie selbst konnte ihre Vision, ihren Gestaltungswillen realisieren, indem sie erfolgreiche Unternehmensführung mit wirtschaftspolitischem und sozialem Engagement verband, wobei eines das andere befruchtete.

Während Dagmar Bollin-Flade einen langen Weg durch die Institutionen ging, hat Bastian Schmidtko sehr schnell sehr viel erreicht und nach eigener Aussage „Angst vor der ersten Krise“. Doch woher rührt seine eigene Motivation, der Drang, sich mit Mitte 20 auf den riskanten Weg eines Firmengründers zu

begeben? „Ich wollte vor allem Freiheit, mein Leben in eigene Bahnen lenken. Unabhängig zu sein, tun und lassen zu können, was ich will, und nicht, was mir jemand vorgibt, war mein größter Wunsch. Dafür war ich bereit, hart zu arbeiten und auch Verantwortung zu übernehmen.“

Auf das Produkt Kassensysteme für die Gastronomie stieß er über den Verkauf von Registrierkassen im elterlichen Unternehmen. „Diese Kassen waren altmodisch, zurückgeblieben, hatten keine Touch-Technologien, keine Internetverbindung, keine Verbindung zum Steuerberater. Als das iPhone herauskam, sahen wir die Möglichkeit, all dies zu realisieren. Wenn das iPhone eine Bombe zünden konnte, dann konnte es auch ein intelligentes Kassensystem steuern. So sind wir in das Produkt Kassensysteme eingestiegen, das eigentlich unsexy ist, aber sehr attraktive Chancen für die Gastronomie bietet.“

Die Lebenswege von Bastian Schmidtke und seinem Vater weisen Parallelen auf. Beide taten sich bereits in der Schule eher schwer mit der geforderten Anpassung und fielen mehr durch Extravaganz als durch besondere Leistungen auf. Beide durchliefen eine Ausbildung und arbeiteten in mehreren Unternehmen, empfanden die Fremdbestimmung aber als störend, sie suchten „etwas Eigenes“. Der Vater übernahm ein Geschäft für Büromaschinen, realisierte aber daneben ein weiteres Unternehmen, in dem er eine Software für Ärzte zur Verwaltung sämtlicher

Patientendaten entwickeln ließ, das auch so lästige Dinge wie Budgets oder Richtlinien berücksichtigte. Die Software wurde ein Erfolg und läuft heute in vielen Praxen.

Der Sohn war Automobilkaufmann, bevor er mit seinem besten Freund auf die Idee mit den Kassensystemen stieß. Die beiden zögerten nicht lange, gingen nach Berlin, engagierten die richtigen Programmierer, fanden erste Kunden und Investoren. Vater und Sohn spürten mit ihren Unternehmungen Marktlücken auf – wobei heutzutage in diesen „Lücken“ eigentlich immer schon viele mit gleichen oder ähnlichen Ideen sitzen. Den Unterschied machen wohl gerade die besseren der Unternehmereigenschaften aus: Optimismus, Mut, Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit, aber auch Gewissenhaftigkeit, Beharrlichkeit und die Fähigkeit, Rückschläge zu akzeptieren. Denn Niederlagen einstecken müssen Unternehmer des Öfteren. Der Münchner Psychologe Dieter Frey spricht von „Herausforderungskognition“, wozu auch gehöre, aus Fehlern und Misserfolgen zu lernen.

Unternehmereigenschaften sind laut einer Studie, die 2013 an der Universität Jena veröffentlicht wurde, in Deutschland regional sehr unterschiedlich verteilt. Der Psychologe Martin Obschonka und Kollegen definierten – wiederum mithilfe der *Big Five* – ein Profil der Unternehmerpersönlichkeit: mit hohen Werten für Extraversion, Offenheit für Neues und Gewissenhaftigkeit sowie niedrigen Werten für Neurotizismus und Verträglichkeit. Die Forscher ließen 20 000 Menschen in ganz Deutschland befragen und fertigten Karten mit einer Verteilung dieser Eigenschaften nach Bundesländern. Es zeigte sich, dass die Charakteristika des so definierten Unternehmertyps in Berlin und Hamburg, die die Rangliste anführen, deutlich häufiger anzutreffen sind als in Brandenburg und Sachsen, die am Ende der Liste stehen. Auch Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein behaupten sich weit vorn, wohinter Obschonka den immer noch nicht versiegten Einfluss des hanseatischen Handelsgeistes vermutet.

Die Untersuchung wurde parallel auch in Großbritannien und den USA durchgeführt. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass großindustrielle Strukturen mit Massenproduktion nichtunternehmerische Persönlichkeitseigenschaften fördern. Die hinteren Plätze Brandenburgs und Sachsens erklärt Obschonka, der heute einen Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationspsychologie an der Universität des Saarlandes innehat, mit der Industriegeschichte und gewissen Abwanderungstendenzen von Unternehmern

SELBSTÄNDIGKEIT: SIND SIE GEEIGNET?

- Sie lieben es, Eigeninitiative zu ergreifen, anstatt sich sagen zu lassen, was Sie tun sollen.
- Sie haben eine Geschäftsidee und mehr als eine Vision davon, wie Sie sie umsetzen können.
- Sie sind weltoffen, neugierig, gehen gern und gut mit anderen Menschen um und können andere begeistern und mitnehmen.
- Geregelte Arbeitszeiten, festes Einkommen und dreizehntes Monatsgehalt bedeuten Ihnen wenig im Vergleich zu Ihrer Freiheit.
- Auch bei Gegenwind behalten Sie einen klaren Kopf und Optimismus, passen Ihre Pläne den Gegebenheiten an und leiten notwendige Veränderungsprozesse ein.
- Es fällt Ihnen nicht schwer, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen.
- Schulden und Personalverpflichtungen bereiten Ihnen keine schlaflosen Nächte.
- Sie verfolgen Ihre Ziele kontinuierlich und konsequent, lassen sich dabei zwar beraten, aber nicht irremachen.

in diesen Bundesländern nach dem Zweiten Weltkrieg und auch nach der Wende.

Obschonka unterscheidet Unternehmensgründer klar von solchen, die bestehende Unternehmen weiterführen. Der Gründer wolle Neues durchsetzen, bestehende Strukturen herausfordern, sich von der Norm absetzen und Risiken eingehen; er oder sie suche den Wettbewerb, wohingegen diese Eigenschaften bei Leitenden bestehender Unternehmen nicht in der gleichen Ausprägung notwendig seien. In die gleiche Richtung gehen Michael Frese und Michael M. Gielnik. Sie unterscheiden drei Phasen unternehmerischen Handelns mit jeweils eigenen psychologischen Konzepten: die *prelaunch*-Phase, in der machbare Geschäftsideen identifiziert und aufgegriffen werden (und in der die Unternehmerpersönlichkeit die wichtigste Rolle spiele), die *launch*- oder Entwicklungsphase, in der Unternehmer die notwendigen Ressourcen aufbauen, sowie die *postlaunch*-Phase, in der das Unternehmen überleben und wachsen soll.

Orderbird, Bastian Schmidtkes Berliner Jungunternehmen, ist vier Jahre alt, aufs Menschenleben übertragen, noch nicht im Schulalter. Dagmar Bollin-Flades Frankfurter Armaturenfabrik zählt 91 Produktionsjahre. Hingegen ist das älteste Unternehmen der Welt ein echter Methusalem: Laut Guinness-Buch der Rekorde wurde das japanische Hotel Nishiyama Onsen Keiunkan im Jahr 705 gegründet – vor 1310 Jahren. Wer mit einem Unternehmen lange überleben will, dem wird gemeinhin empfohlen, Güter und Dienstleistungen von zeitlosem Bedarf anzubieten, diese erkennbar zu belassen und doch immer weiter zu verbessern: Beständigkeit und Wandel nicht im Widerspruch, sondern in gegenseitiger Ergänzung. Und so etwas wie Überzeugung und echte Hingabe an die Sache gehörten zum Erfolgsrezept, meinen die heutigen Betreiber des Hotels, wobei der Begriff Hingabe es für die eher introvertierten Japaner wohl tatsächlich besser trifft als die Begeisterungsfähigkeit, an der im Westen die Unternehmerpersönlichkeit eher festgemacht wird.

Zu viel Gier und das Schielen auf schnell verdientes Geld hingegen tun Unternehmen gar nicht gut, abzulesen am Vorgänger des Nishiyama Onsen Keiunkan: Das anno 578 gegründete, ebenfalls japanische Unternehmen Kongo Gumi, das auf den fast krisensicheren Tempelbau spezialisiert war, wurde 2006 von einem Baukonzern geschluckt, nachdem es sich mit geliehenem Geld in Immobilien verzockt hatte.

Als ältestes deutsches Unternehmen gilt das Weingut Staffelter Hof an der Mosel. Wein stand über



viele Jahrhunderte nicht nur als Genuss-, sondern vor allem als sauberes Lebensmittel hoch im Kurs – er konnte nicht en gros vergiftet werden wie das Wasser eines Brunnens, er diente zur Waschung und als Medizin, und unzählige Geschichten und Gleichnisse umranken seine Bedeutung. Jan Matthias Klein bewirtschaftet den Staffelter Hof mit seinen Eltern und Verwandten, deren Vorfahren ihn 1805 vom französischen Staat nach den napoleonischen Wirren erwarben. Sein Vater übergab ihm früh die Unternehmensführung. 2012 wurde auf Ökoweinbau umgestellt – weniger einem Trend als einem Wunsch des Juniors folgend.

Auch er ist eher Wandler als Wilder, eher Gründer als Gründer, er denkt schon an die nächste Generation. „Nachhaltigkeit ist für uns als Familienbetrieb kein Schlagwort, sondern eine Notwendigkeit, denn wir wollen gute Böden weitergeben. Wir haben hier schon nachhaltig gearbeitet, als das Wort noch nicht in Mode war.“ Wandel und Beständigkeit – sie scheinen in der Tat gelungene und gelingende Cuvées hervorzubringen.

PH

LITERATUR

Marco Caliendo, Frank M. Fossen, Alexander S. Kritikos: Personality characteristics and the decision to become and stay self-employed. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn 2011

Martin Obschonka, Eva Schmitt-Rodermund, Rainer K. Silbereisen, Samuel D. Gosling, Jeff Potter: The regional distribution and correlates of an entrepreneurship-prone personality profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: a socioecological perspective. Journal of Personality and Social Psychology, 105/1, 2013

Tradition verpflichtet:
Jan Matthias Klein
Kleins Weingut
an der Mosel
gilt als ältestes
deutsches
Unternehmen