



Wolfgang Zimmermann

Unternehmer sind Verrückte

Wie Unternehmer Grenzen
überwinden und was Manager
von ihnen lernen können



Springer Gabler

Unternehmer sind Verrückte

Wolfgang Zimmermann

Unternehmer sind Verrückte

Wie Unternehmer Grenzen
überwinden und was Manager
von ihnen lernen können



Springer Gabler

Wolfgang Zimmermann
Murnau, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3006-4
DOI 10.1007/978-3-8349-3712-4

ISBN 978-3-8349-3712-4 (eBook)

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei, Sabine Bernatz

Illustrationen: Friederike Most, Murnau

Redaktionelle Mitarbeit: Christian Deutsch

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Die Ungewissheit nimmt zu. Das Internet wirbelt ganze Branchen durcheinander. Beispiele sind Handel, Musikindustrie oder Verlage. Konkurrenten tauchen auf, wo man sie nicht vermutet hat, an anderer Stelle entstehen unerwartete Chancen. Etablierte Konzerne wie etwa in der Energieversorgung verteidigen ihre Marktanteile, während innovative Unternehmen mit alternativer Energie- und Umwelttechnik an Einfluss gewinnen. Solche Beispiele zeigen: Die Unübersichtlichkeit nimmt zu. Vielfalt, Vernetztheit, Dynamik und der begrenzte Eigeneinfluss – das sind die Zutaten, die selbst die nahe Zukunft ungewiss machen. Die Erkenntnis dämmert, dass vertraute Managementmethoden immer öfter zu kurz greifen. Wie soll das Setzen und Verfolgen von Zielen noch funktionieren, wenn die Zukunft ständig anders als geplant verläuft?

Bei näherem Hinsehen lässt sich eine verblüffende Beobachtung machen: Kernelemente einer anderen Denk- und Handlungsweise im Umgang mit Unsicherheit und Risiko finden sich schon längst im Repertoire des Unternehmers¹. Wenn es um den Umgang mit Unsicherheit geht, folgen Unternehmer schon immer eigenen Gesetzen und scheren sich nicht weiter um das, was ihnen die Managementlehren vorschreiben möchten. Das pragmatische, schrittweise Vorgehen eines Unternehmers galt über lange Zeit eher als rückständig und wurde von den Anhängern strategischer Planungsmodelle belächelt.

Ganz allgemein gilt der Unternehmer im Bild der Wissenschaft als schwer erforschbar. Er ist eine seltsame Leerstelle geblieben. Das Bild der Öffentlichkeit beherrschen meist börsennotierte Großorganisationen und die ihnen vorstehenden Manager. Die Schlagzeilen der Medien rücken dabei vor allem eine Botschaft in den Mittelpunkt: Das Management hat häufig

¹ Mit gemeint sind selbstverständlich auch die Unternehmerinnen. Die Rolle der Frau lässt sich, wie noch deutlich werden wird, bei unserem Thema nicht hoch genug einschätzen. Um jedoch auf umständliche Formulierungen wie „Unternehmerinnen und Unternehmer“ oder „UnternehmerInnen“ zu verzichten, wird im Folgenden die gemeinsam gültige männliche Form verwendet.

versagt, doch es gibt keine Alternativen. Gelegentlich treten zwar auch Unternehmer öffentlich auf, überregionale Tageszeitungen widmen ihnen auch spezielle Themenbereiche. In der öffentlichen Wahrnehmung dominieren aber die Goliaths, während die Davids eher bescheiden kommunizieren und sich mit der öffentlichen Darstellung nicht so leicht tun.

Ein Blick hinter die Kulissen führt Erstaunliches zutage: Die meisten grundlegenden Produktinnovationen, starken Marken, neuen Geschäftskonzepte und wirtschaftssozialen Erneuerungsimpulse stammen nicht aus der Retortenanstalt der Großunternehmen oder gar vom Staat, sondern von den Unternehmern selbst. Was steckt dahinter? Gibt es Erfolgsaspekte im Umgang mit der Zukunft? Es lohnt sich, dem Unternehmertum in seinen verschiedenen Ausprägungen wieder mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Das gilt gerade auch für Manager, die sich nach wie vor in ihrem Denken und Handeln deutlich vom Unternehmer unterscheiden, denen es aber obliegt, das ihnen anvertraute Unternehmen durch zunehmend unsichere Gewässer zu steuern. Doch es geht noch um mehr: Unternehmertum spiegelt eine eigene Wirtschafts- und Lebensform wider, von der Impulse auf die gesamte Gesellschaft ausgehen.

Dieses Buch beschreibt die Figur des Unternehmers, sein Denken und Handeln, seine Unternehmung vor dem Hintergrund der sozialen und kulturellen Lebensform ebenso wie die Besonderheiten seiner Führungs- und Organisationsweise. Hieraus ergeben sich viele Denkanstöße, die bei der Lösung aktueller Probleme und Herausforderungen helfen können. Die Darstellung stützt sich nicht nur auf wissenschaftliche Analysen und in der Literatur dokumentierte Unternehmerbeispiele, sondern speist sich vor allem auch aus zahlreichen Begegnungen und Erfahrungen des Autors mit Unternehmern der unterschiedlichsten Couleur.

Bei dem Thema wohl nicht ganz vermeidbar ist die Begegnung mit heroenhaften, symbolisch befrachteten Unternehmerbildern. Doch nicht auf deren Darstellung kommt es an, sondern darauf herauszuarbeiten, wie die Mechanismen, Funktionsweisen und Passungen dieser Wirtschaftsform zu ergründen sind. Dies erfordert, der Organisationstheorie einen angemessenen Platz in der Darstellung zu geben – also der Frage, wie Organisationen dieses Typs eigentlich funktionieren. Hierüber findet sich im Lehrstoff von Universitäten und anderen Organisationen nur wenig.

Bewusster Anspruch ist es, diese theoretischen Aspekte in einer gut verständlichen Form darzustellen. Gedanklich konzeptionell ruhen die Aussagen in den tiefen Wurzeln derer, die sich damit beschäftigt haben: angefangen bei Werner Sombart, der Anfang des 20. Jahrhunderts sich mit der Entwicklungsgeschichte des kapitalistischen Systems beschäftigte, über Joseph Schumpeter mit der kreativen Zerstörung bis hin zu den Vordenkern der amerikanischen Management- und Führungslehren wie Peter Drucker, James Collins und Jerry Porras (mit ihrer Forschung zu langlebigen und erfolgreichen Wirtschaftsunternehmen) und dem Kanadier Henry Mintzberg. Zu nennen sind auch die Vertreter der *Entrepreneur*-Forschung wie etwa Saras Sarasvathy und Amar Bhidé. Ihre Verdienste um eine tiefgründige Erfassung der organisationalen Führungsdynamik können nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Gleichermaßen zugrunde liegt die im deutschsprachigen und europäischen Raum beheimatete systemisch-konstruktivistische Betrachtungsweise von Organisationen. Aufgrund von Niklas Luhmanns Hauptwerk „Organisation und Entscheidung“ hatte eine Reihe deutschsprachiger Autoren wichtige Einsichten in das Thema Organisation und Führung im Allgemeinen und speziell auch bezüglich Unternehmer und ihre Unternehmerfamilien. An dieser Stelle sind insbesondere die Vertreter der Universität Witten/Herdecke sowie der Zeppelin Universität in Friedrichshafen zu nennen. Namen wie Dirk Baecker, Rudi Wimmer, Fritz B. Simon und Arist von Schlippe stehen für ein Nachdenken wider den Mainstream, wie es gerade für das Prinzip Unternehmertum charakteristisch ist.

Der systemische Zugang zum Thema richtet den Blick auf das Zusammenspiel – auf Zusammenhänge, Rückkopplungen, Systemrationalitäten und die Logiken der sozialen Verfasstheit. Doch sollte beim Unternehmertum, bei dem es ja auch sehr stark um die Person des Unternehmers geht, eine auf das Individuum ausgerichtete Betrachtung ebenso ihren guten Platz finden. Beide Aspekte werden daher in diesem Buch eine Rolle spielen.

Anspruch war es nicht, eine umfassende Abhandlung zum Thema Unternehmertum zu schreiben – dies hätte auch bei Weitem den Platz gesprengt. Vielmehr ging es darum, einige besonders typische und treibende Aspekte in den Blick zu bekommen. Zugunsten einer guten Verständlichkeit wurde dabei auch auf eine system-konstruktivistische Reflexionsartistik verzichtet.

Im **ersten Teil** des Buches richten wir den Scheinwerfer auf die Person des Unternehmers. Was bewegt ihn dazu, ein Unternehmen zu gründen? Wie entscheidet er? Wie geht er mit Wagnissen um? Psychologie und Lebensbezüge des Unternehmers spielen hier eine wesentliche Rolle.

Der **zweite Teil** richtet das Augenmerk auf das Unternehmen. Im Zentrum steht nun das soziale System, das der Unternehmer durch sein Denken und Handeln prägt. Was entsteht da? Wie tickt die Firma? Wie läuft Führung ab? Wie geht der Unternehmer mit Planung und Steuerung um? Welchen Einfluss hat die Familie des Unternehmers? Wie sich zeigt, sind die Kulturunterschiede zu managementgeführten Betrieben enorm – und es lohnt sich, die Besonderheiten eines inhabergeführten Unternehmens genauer zu betrachten.

Der **dritte Teil** lenkt den Blick auf die Außenwirkung. Wir richten den Scheinwerfer auf das Umfeld des Unternehmens – auf das, was der Unternehmer dort bewirkt. Wichtige Stichworte sind hier Innovation und Nachhaltigkeit. Der Unternehmer erweist sich als eine gesellschaftlich relevante Figur, die in der Lage ist, mit ihren Produkten und Ideen den Lebensstil zu prägen. Ein Beispiel sind die Innovatoren in der Energiebranche, ein anderes Beispiel ist Apple-Gründer Steve Jobs, der mit Produkten wie iPad und iPod nicht nur neue Märkte, sondern auch veränderte Lebensformen geschaffen hat.

Ein Unternehmer denkt, zumal in einem Familienunternehmen, längerfristig. Das macht ihn zum Garant für nachhaltiges Wirtschaften – auch das ein Aspekt, der weit in das gesellschaftliche Umfeld hineinreicht. Der langfristige denkende Unternehmer schafft Dinge, die zu erhalten sich lohnen. Ökologische Zusammenhänge sind ihm wichtig, ebenso Vertrauen und langfristige soziale Bindungen zu Mitarbeitern und Kunden, aber auch zu seinem weiteren Umfeld.

Bei all dem darf nicht übersehen werden: Unternehmer können scheitern. Eine Gesellschaft lässt ihre Unternehmer gewähren und gibt ihnen den notwendigen Gestaltungsraum, damit sie ihre Ideen verfolgen können. Doch hat diese Freiheit auch ihren Preis: Der Unternehmer weiß, dass er abstürzen kann.

Das Buch ist geschrieben für alle, die sich aufgrund häufiger Kontakte mit unternehmerisch geführten Betrieben für diese Wirtschaftsform interessieren, seien es Führungskräfte, Mitarbeiter oder Berater. Angesprochen ist aber auch der Unternehmer und Inhaber, der sich reflektierend, vielleicht auch mit einem Schmunzeln selbst über die Schulter schauen möchte.

Um die jeweilige Urheberschaft zu würdigen, sind Originaltexte mit Hinweis auf den Autor zitiert. Zur Vertiefung des Themas lohnt sich ein Blick auf das Literaturverzeichnis. Alle hier aufgenommenen Autoren haben wichtige Impulse beigetragen.

Abschließend möchte ich allen Interviewpartnern herzlich danken, die meinem keineswegs selbstverständlichen Wunsch nachgekommen sind, mir einen Einblick in ihre Unternehmenssituation, aber auch in ihre innere Denk- und Entscheidungswelt zu erlauben. Ohne diese bereichernden Gespräche wäre das Ziel, ein gut verständliches Buch vorzulegen, kaum erreicht worden. Ein Dankeschön auch an meine unternehmerischen Vorfahren.

Inhalt

Vorwort.....	5
Teil 1: Der Unternehmer	15
1 Ehrbarer Kaufmann, Ausbeuter, Freigeist: Unternehmerbilder in der öffentlichen Wahrnehmung	17
1.1 Fünf Unternehmerbilder.....	19
1.2 Der Unternehmer im Spiegel der Wissenschaft	32
1.3 Fokus: Die Facetten zusammenfügen	40
2 Die Gründung: Von der Kunst, ins Glück zu stolpern	43
2.1 Unternehmer, die in ihr Glück stolpern	45
2.2 Erste Besonderheit: Umgang mit der Zukunft	48
2.3 Zweite Besonderheit: Gelegenheiten wahrnehmen	52
2.4 Dritte Besonderheit: Umsetzungskraft	58
„Einen Businessplan hatten wir nicht“, Interview mit Christoph von Bergen, Gründer der Sputnik Engineering AG	61
3 Unternehmer sind Verrückte: Management hat Grenzen – Unternehmertum verrückt sie.....	71
3.1 Auf den Schultern von Schumpeter	72
3.2 Die Grenzverrückter	73
3.3 Unternehmer trifft Manager.....	78
„Unternehmer sind Lückenfinder“, Interview mit Prof. Dr. Dirk Baecker, Zeppelin Universität.....	85

4	Passion, Kompensation und Lebensgenie: Warum Unternehmer Unternehmer werden	95
4.1	Motiv 1: Drang nach Autonomie	97
4.2	Motiv 2: Eine Spur hinterlassen	105
5	Einheit von Denken und Handeln: Wie Unternehmer lernen.....	109
5.1	Bewusste Lernabwehr: Ignoranz als Tugend	111
5.2	Lernen im Vollzug: Dem Wissen Leben einhauchen.....	113
5.3	Balanceakt zwischen Nichtlernen und Lernen	118
 Teil 2: Der Unternehmer und sein Unternehmen		121
6	Love it or leave: Unternehmerrgeführte Firmen ticken anders	125
6.1	Auf Erkundung: In die unergründliche Tiefe der Organisation.....	127
6.2	Grundüberzeugungen bei inhabergeführten Unternehmen	128
6.3	Kaum diskutabel: Die Kultur des inhabergeführten Unternehmens	141
7	Mitreißen zum Mitmachen – bis an die Grenze der Belastbarkeit: Unternehmer und ihr Blick auf ihre Mitarbeiter.....	145
7.1	Mitarbeiter binden – eine Frage der Führung	147
7.2	Erster Mechanismus: Einbindung der Person	150
7.3	Zweiter Mechanismus: Vertrauen	154
7.4	Dritter Mechanismus: Macht und Autorität	157
7.5	Vierter Mechanismus: komplementäre Fähigkeit	160
	„Menschen in Brot und Arbeit bringen“, Interview mit Ingrid Hofmann, Gründerin der I. K. Hofmann GmbH	163

8	Mit Widersprüchen umgehen: Führung als Balanceakt.....	173
8.1	Paradoxien: Die Herausforderung des Ambivalenten	175
8.2	Balanceakt: Der Umgang mit ambivalenten Situationen	179
8.3	Balancierend zum Erfolg: Die Führungskunst des Unternehmers ..	181
8.4	Die Quadratur des Kreises	186
9	Die Kunst des Zögerns: Entscheidungen des Unternehmers.....	189
9.1	Beobachtungen: Wie Unternehmer wirklich entscheiden	190
9.2	Ausflug in die Entscheidungstheorie.....	193
9.3	Die Besonderheiten unternehmerischer Entscheide	196
10	Familienunternehmen und Unternehmerfamilien: Zwischen Gefühl und Geschäft	205
10.1	Vignetten voller Widersprüche.....	208
10.2	Theorie: Das Drei-Kreise-Modell	211
10.3	Die Familie – Ressource mit Risiko	216
10.4	Worauf es ankommt: Erfolgsmuster für Familienunternehmen	220
	„Ein Führerschein für Gesellschafter“, Interview mit Dr. Ulrich Wacker, EQUA-Stiftung.....	225
Teil 3: Prinzip Unternehmertum		233
11	Nicht reden, sondern tun: Das Wertegerüst	235
11.1	Das Grunddilemma der Wirtschaftsethik	237
11.2	Gesellschaftlich angekoppelt: Das Wertegerüst des Unternehmertums	242
11.3	Medienspiegel: Wie Unternehmen gesehen werden.....	247
11.4	Wasser in den Wein: „Ich weiß, was gut ist“	251
	„Unsere Kunden spüren den Unterschied“, Interview mit Prof. Götz Werner, Gründer dm-drogerie markt.....	255

12	Contra Renditenwahnsinn: Der Unternehmer als Sinnstifter	263
12.1	Nährboden: Im Unternehmertum gedeiht Sinn.....	265
12.2	Transporteur: Unternehmertum stiftet Sinn.....	269
12.3	Daten und Fakten: Die Wirkung der Sinnstifter.....	276
	„Wir sind keine Kurzfristdenker“, Interview mit Friedrich von Metzler, Bankhaus Metzler.....	279
13	Unternehmertum als Motor der gesellschaftlichen Entwicklung	285
13.1	Die Pioniere der neuen Wellen.....	290
13.2	Neue Formen von Unternehmertum.....	293
13.3	Erfolgs- oder Auslaufmodell?.....	305
14	Der Preis der Freiheit: Absturz möglich	307
14.1	Absturzursache 1: Fehlende Innovationskraft.....	308
14.2	Absturzursache 2: Nicht loslassen.....	310
14.3	Absturzursache 3: Hybris und Größenwahn.....	312
14.4	Absturzursache 4: Erbkonflikte und Familienfehden.....	314
14.5	Im Abstieg rückt das Leben näher.....	316
	Nachwort.....	321
	Literatur.....	323
	Der Autor.....	329

Teil 1: Der Unternehmer

1 Ehrbarer Kaufmann, Ausbeuter, Freigeist: Unternehmerbilder in der öffentlichen Wahrnehmung

Unternehmer sind facettenreich und wissenschaftlich schwer zu fassen. In den Medien werden – je nach Genre – nur kleine Teile der Unternehmerpersönlichkeiten berücksichtigt, oft auch nur Zerrbilder, die einzelne Aspekte in den Vordergrund stellen. Was verbirgt sich hinter den medialen Fassaden? Typen, Eigenarten, Spannungsfelder – anhand von fünf praktischen Beispielen: der Unternehmer als Sozialreformer und Freigeist, als Tüftler und Innovator aus der viel zitierten Garage, als risikobereite Spielernatur, als ehrbarer Kaufmann und als Familienunternehmer.

2 Von der Kunst, ins Glück zu stolpern: Die Gründung

Wider die Logik der Strategieindustrie vollzieht sich die Unternehmensgründung vielschichtig und subtil: Auch erkennt man meist erst im Nachhinein, welche Idee wirklich gut war. Deshalb sind erfolgreiche Gründer exzellente Leser von Umfeld und Lebensstil – mit der besonderen Gabe zu abstrahieren. Übrig bleiben die Lücken und Nöte in Gesellschaft und Wirtschaft. Somit agiert der Unternehmer in unbekanntenen Regionen, wirkt auf die Welt ein, nutzt geistesgegenwärtig das Glücksangebot – oder er wankt und stürzt ab. Wie viele Beispiele belegen, sind übliche Erklärungsmuster für Gründungen zu hinterfragen. Beleuchtet werden die Themen Innovation, Gelegenheit und Zufall, allesamt Begriffe, die sich der Mainstream-BWL entziehen, die für die Erklärung erfolgreicher Gründungsgeschichten jedoch unerlässlich sind.

Interview

Christoph von Bergen: „Einen Businessplan hatten wir nicht“

3 Unternehmer sind Verrückte: Management hat Grenzen – Unternehmertum verrückt sie

Management als angelernte Disziplin erstreckt sich auf die rationale Optimierung einer Organisation und ist der Sachwalter der Ökonomiesprache. Manager verteidigen Marktanteile und Besitzstände. Unternehmer hingegen verschieben Grenzen und haben die unwahrscheinliche, aber kraftvolle Idee, die Verhältnisse in ihrem Sinne verändern zu können.

Interview

Prof. Dr. Dirk Baecker: „Unternehmer sind Lückenfinder“

4 Passion, Kompensation und Lebensgenie: Warum Unternehmer Unternehmer werden

„Ich mache mein eigenes Ding“ steht am Anfang vieler Unternehmerbiografien. Was treibt, schiebt und drückt diese Menschen nach vorne? Wie steht es um den Dreiklang von Macht, Reichtum und Freiheit? Hinzu kommt oft der Wunsch, eine Spur in der Gesellschaft zu hinterlassen, die Welt mit eigenen Ideen zu ändern, betrieben mit einem Höchstmaß an innerer Passion, Ausdauer und Sendungsbewusstsein, wie das Beispiel Social Entrepreneurship zeigt. Adventure statt Venture!

5 Einheit von Denken und Handeln: Wie Unternehmer lernen

Unternehmer lernen anders, schneller und auf eigene Faust. Sie bringen stets die Unruhe wieder ins Spiel und setzen auf Schlauheit statt auf Rationalität. Sie machen den nächsten Zug, während andere noch über den Spielregeln grübeln. Dem hohen Ideal vieler Metaphysiker, die Trennung von Denken und Tun zu überwinden, folgen Unternehmer ganz praktisch: Arbeit im Vollzug heißt die Devise, das heißt: auf neue Art sehen und unmittelbar handeln. Dabei erweisen sich Unternehmer als veritable Baumeister: Konstruktion, Rekonstruktion, Dekonstruktion sind ihr Metier, stets mit Blick auf die Umsetzung. Ihre Lehrmeister: Taten und gelegentlich Kollegen, nur selten der organisierte Wissensbetrieb. Ihr Motor: Wissen plus Können, wobei Können stets auch die energisch betriebene Umsetzung meint. Unternehmer zeichnen sich durch eine hohe Frustrationstoleranz aus: das Hinfallen als Ansporn, schnell wieder aufzustehen.

1 Ehrbarer Kaufmann, Ausbeuter, Freigeist: Unternehmerbilder in der öffentlichen Wahrnehmung

„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 hervorquellen, Männer mit prononciert intellektual-volontaristischer Begabung, mit gering entwickeltem Gefühls- und Gemütsleben. Robuste Naturen in dem Doppelsinne: robust zur Bewältigung großer Arbeitspensa und Niederwerfung von Hindernissen, robust aber auch in der Lebensbetrachtung und Lebenserwartung. Menschen – mit dem Beile zugehauen. Smarte Männer.“

Werner Sombart (1909)



Der Unternehmer ist ein schillerndes, schwer fassbares Phänomen. Große Namen wie Robert Bosch, Werner von Siemens, Konrad Henkel oder Carl von Linde drängen sich auf. Ebenso der schwäbische Tüftler, der es mit seiner Idee zum Weltmarktführer, zum „Hidden Champion des 21. Jahrhunderts“ gebracht hat. Wir sehen den umsichtigen Familienunternehmer vor uns, der sein Erbe für künftige Generationen wahren möchte – aber auch den Glücksritter, Spieler und Spekulanten, der binnen kurzer Zeit ein Milliardenvermögen anhäuft. Vielleicht stellen wir uns auch den ehrbaren Kaufmann vor, dessen Tugenden bereits aus dem mittelalterlichen Italien überliefert sind, oder wir erinnern uns an den Fabrikanten und Ausbeuter, der die frühindustriellen Weberaufstände auslöste.

Das sind ganz unterschiedliche Bilder, jedes erzählt eine eigene Geschichte. Und doch wirft jedes von ihnen ein Schlaglicht auf dasselbe Phänomen: den Unternehmer. Das zeigt nicht nur, wie schwer fassbar dieser ist, sondern auch dass von ihm ganz unterschiedliche Wirkungen und Konsequenzen ausgehen. Der Finanzjongleur, der auf die Pleite ganzer Staaten wettet, hat eine völlig andere gesellschaftliche Ausstrahlung als etwa der Innovator, der sein Handeln mit sozialen Reformen verbindet.

So verwundert es nicht, dass der Unternehmer auch im Spiegel der Bevölkerung ein ambivalentes Bild abgibt. Einerseits sehen rund 80 Prozent der Deutschen im Unternehmer den Motor der Wirtschaft und des allgemeinen Wohlstandes – so belegt es eine Umfrage über das „Unternehmerbild in der Bevölkerung“ des Forschungsinstituts für Ordnungspolitik (FiO) in Köln. Über 70 Prozent der Befragten stimmen zudem der Aussage zu, dass Unternehmer ständig neue Ideen entwickeln und so den Fortschritt in unserer Gesellschaft ermöglichen. Andererseits sind aber drei Viertel der Befragten auch der Ansicht, dass die Unternehmer die eigentliche Macht im Staat haben und ihren wirtschaftlichen Erfolg auch zur politischen Einflussnahme nutzen. Zusätzlich getrübt wird das Unternehmerbild durch die mehrheitliche Bewertung, dass die Unternehmer die Arbeitnehmer ausbeuten – fast 59 Prozent der Befragten teilen diese Meinung.

„Insgesamt ergibt sich ein differenziertes Unternehmerbild“, resümieren die Autoren der Studie. „Zum einen wird den Unternehmern eine zentrale Funktion hinsichtlich der Schaffung von Wohlstand und Fortschritt in der Gesellschaft zugesprochen. Zum anderen wird die soziale Verantwortung der Unternehmer jedoch mehrheitlich bezweifelt.“

Gehen wir also auf Entdeckungsreise, um zunächst die wichtigsten Facetten des Unternehmers etwas näher kennenzulernen.

1.1 Fünf Unternehmerbilder

Sozialreformer und Freigeist, Tüftler und Innovator, die risikobereite Spielernatur, der ehrbare Kaufmann, der Familienunternehmer – fünf Unternehmertypen mit den unterschiedlichsten Eigenarten: Sie zeigen, welches hohe Potenzial an Anregungen und Erkenntnissen „der Unternehmer“ in sich birgt – und dass es vielversprechend ist, sich mit ihren Denk- und Verhaltensweisen näher zu befassen.

1.1.1 Bild1: Sozialreformer und Freigeist

Er wirkte weit über die Werkstore seines Unternehmens hinaus: Robert Bosch. Der 1861 geborene Schwabe zählt zu den großen technischen Pionieren; mit seinen Erfindungen hat er die Motorisierung der Menschheit vorangetrieben. Zugleich steht er für unser erstes Bild: den Unternehmer als Sozialreformer und Freigeist.

Robert Bosch, der Freigeist. Das ist der unabhängige Denker, der sich von den Einflüssen seiner Zeit nicht vereinnahmen lässt. Mit seiner Haltung widerstand er den Repressionen des Nationalsozialismus. Er nahm in seinen Betrieben nicht nur Verfolgte des Regimes auf, sondern sorgte auch für die finanzielle Unterstützung der Fluchthilfe. „Mit seiner liberal-demokratischen Grundhaltung und Prinzipientreue setzte Bosch Standards, die bis heute fortwirken“, würdigte ihn das *Handelsblatt* im Jahr seines 125. Geburtstages.

Robert Bosch, das ist auch der Sozialreformer. Zum 20. Firmenjubiläum 1906 führte er den Achtstundentag ein – als erster Betrieb im Königreich Württemberg und dritter im Deutschen Reich, wie Hans-Erhart Lessing in seiner Bosch-Biographie notiert. Weitere soziale Leistungen für die Mitarbeiter folgten. Hierzu zählten der arbeitsfreie Samstagnachmittag, eine nach Betriebszugehörigkeit abgestufte Urlaubsregelung ebenso wie verschiedene Alters- und Hinterbliebeneneinrichtungen wie die „Angestell-

ten-Hilfe“ und „Bosch-Hilfe“, die „Bosch-Jugendhilfe“ und die „Robert-Hilfe“ für Kriegswaisen.

Bei seinen Unternehmerkollegen stieß der Sozialreformer auf wenig Verständnis. Sie empfanden die Ideen des „roten Bosch“, wie sie ihn titulierten, als abwegig und geschäftsschädigend. Doch der „rote Bosch“, stets auch ein gewinnorientierter Unternehmer, ließ sich von den Kostenargumenten seiner Kollegen nicht beirren. Wer seinen Arbeitern Gutes tut, so seine feste Überzeugung, hat mehr Erfolg: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle.“

In seinen Mitarbeitern sah der Firmengründer nicht nur Kostenfaktoren, sondern vor allem menschliche Fähigkeiten, die er für die Entwicklung seines Unternehmens benötigte. Gute Leistung sollte sich lohnen. Der Chef trieb an, achtete aber auch darauf, dass in den Werkstätten gelacht und gesungen wurde – er sorgte für den legendären „Bosch-Geist“ in seinem Unternehmen. Um es auf Neudeutsch auszudrücken: Robert Bosch investierte in das Humankapital. Wie erfolgreich diese Strategie war, beschreibt Werner Abelshauser, Wirtschaftshistoriker an der Universität Bielefeld²: Demnach zahlte Bosch damals um 62 Prozent höhere Löhne als die Konkurrenz. Trotz der höheren Kosten erzielte die Firma am Ende ein Plus von 15 Prozent.

Zeitlebens vertrat Robert Bosch die Auffassung, dass unternehmerischer Erfolg auf dem Vertrauen der Geschäftspartner und der Qualität der Produkte basiert. Sehr schön kommt diese Haltung in einem Grundsatz zum Ausdruck, den er in seiner Werkszeitung einmal so formulierte: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn.“

Robert Bosch sah sich, weit über das eigene Unternehmen hinaus, in Verantwortung für die Gesellschaft und das Wohl der Menschen. Mit Stiftun-

² Abelshauser, Werner: Wieso Robert Bosch acht Stunden arbeiten ließ, *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 28. März 2010, S. 46

gen, Zuwendungen und anderen öffentlichen Aktivitäten verfolgte er das Ziel, an der Verbesserung der Lebensverhältnisse seiner Zeit mitzuwirken; er wollte Gesellschaft und Staat mitgestalten. Bereits 1910 leitete er mit der Schenkung von einer Million Mark an die Technische Hochschule Stuttgart „sein schier unvergleichliches Mäzenatentum ein“, wie es Theodor Heuss, der spätere erste Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland, 1946 in seiner Biographie „Robert Bosch – Leben und Leistung“ formulierte. Viele weitere Aktivitäten folgten. So stiftete Robert Bosch anlässlich seines 75. Geburtstages und des 50-jährigen Bestehens seiner Firma 1936 das nach ihm benannte Krankenhaus in Stuttgart.

Die Grundsätze und Überzeugungen von Robert Bosch leben bis heute fort. In seinem Testament verfügte er, dass die Erträge seines Unternehmens gemeinnützigen Zwecken zugeführt werden sollen. „Meine Absicht geht dahin, neben der Linderung von allerhand Not vor allem auf die Hebung der sittlichen, gesundheitlichen und geistigen Kräfte des Volkes hinzuwirken.“ So lautet der Auftrag an die Vermögensverwaltung Bosch GmbH (VVB). Robert Bosch hatte diese Gesellschaft im Zuge der Abfassung seines Testaments 1921 gegründet. Sie sollte nach seinem Tod seine Unternehmensanteile übernehmen. Die VVB änderte 1969 ihren Namen in Robert Bosch Stiftung GmbH, die bis heute die gemeinnützigen Ziele von Robert Bosch umsetzt und die ihr aus dem Unternehmen zufließende Dividende in seinem Sinne nutzt.

Robert Bosch hatte nie studiert, doch war ihm klar, wie sehr es in einem Land auf Bildung und technische Entwicklung ankam. Mit seiner Stiftung wollte er ausdrücklich auch „die geistigen Kräfte“ fördern. Bis heute profitieren junge Talente und Wissenschaftler von dieser Überzeugung.

Auch im Unternehmen selbst ist der „Bosch-Geist“ weiterhin spürbar. Es herrscht eine andere Geisteshaltung als bei einer börsennotierten Firma – eine Geisteshaltung, die eher der eines sehr großen Familienunternehmens ähnelt. Das zeigt sich etwa darin, dass die mit dem wirtschaftlichen Tun verbundenen Spannungsfelder und Dilemmata in sehr verantwortungsvoller Weise ernst genommen, reflektiert und gelöst werden.

1.1.2 Bild 2: Tüftler und Innovator

Tüftler, Erfinder und Innovator – dieses Bild weckt den Gedanken an den erfolgreichen schwäbischen Mittelständler, der mit einer hochkomplexen Spezialität die Weltmärkte erobert. Die Betonung liegt dabei auf Innovator. Denn gemeint ist nicht der in die Sache verliebte Tüftler, der geniale Dinge ausdenkt, dann aber als Unternehmer versagt, weil er seine Ideen losgelöst vom Kunden entwickelt oder nicht in der Lage ist, Mitarbeiter zu führen und eine Organisation aufzubauen. Tüftler und Erfinder müssen noch lange keine Unternehmer sein, ein Unternehmer kann aber durchaus auch ein Tüftler sein.

Entscheidend für den Erfolg ist die Fähigkeit, für eine Idee die richtigen Menschen zu gewinnen, ein konkretes, rechenbares Vorhaben zu entwerfen und die zur Umsetzung notwendige Organisation aufzubauen. Wenn dann noch Ausdauer und Tatkraft hinzukommen, um die Idee über Jahre hinweg gegen alle Widerstände voranzutreiben, ergibt sich ein außerordentlich erfolgreicher Unternehmertyp. Die meisten, einer breiteren Öffentlichkeit wenig bekannten Weltmarktführer lassen sich diesem Typ zuordnen.

Der Bonner Unternehmensberater Hermann Simon untersuchte die Strategien dieser Unternehmen und prägte für sie den Begriff „Hidden Champions“, weil diese Firmen, wie er es formuliert, „hinter einem Schleier von Unscheinbarkeit, Unsichtbarkeit und teilweise bewusster Verschwiegenheit versteckt bleiben“. Dass diese Unternehmen so wenig Aufsehen erregen, dürfte in erster Linie an ihren Produkten liegen: Die von ihnen gefertigten Maschinen oder Komponenten bleiben für den Verbraucher weitgehend unsichtbar, weil sie im Endprodukt oder der Enddienstleistung nicht mehr erkennbar sind.

Rund 1.200 *Stille Stars* hat Hermann Simon ausgemacht. Bernd Venohr, Professor am Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin, kommt auf rund 1.500 deutsche Unternehmen, die in ihren jeweiligen Marktsegmenten weltweit führend sind, das heißt, gemessen an der Umsatzhöhe zu den ersten drei Unternehmen weltweit gehören.

Worin liegt das Erfolgsgeheimnis dieser Unternehmen? Neben herausragenden Produkten sei dies „ein ganz besonderes Managementmodell“, meint Venohr. Dieses Modell verbindet drei Komponenten zu einem schlagkräftigen Ganzen:

- *Strategie: Globale Nischendominanz.* Die Unternehmen dominieren Marktsegmente weltweit, etwa nach dem Motto: „Wir konzentrieren uns auf das, was wir können – und das tun wir weltweit!“ Die Marktanteile der Unternehmen liegen im Mittel bei 30 bis 50 Prozent. In manchen Fällen, vor allem in kleinsten Nischenmärkten, sind die Unternehmen sogar Quasi-Monopolisten. Die erfolgreichsten Firmen verstehen sich als innovative Spezialisten, die eine hochwertige Problemlösung für eine ganz bestimmte Zielgruppe anbieten: Man konzentriert sich auf die brennenden Kundenprobleme und bietet hierfür herausragende Lösungen, die ständig weiterentwickelt werden.
- *Kernprozesse: Hocheffiziente Abläufe.* Die Unternehmen verfügen über effiziente Fertigungsprozesse, die sie ständig weiter optimieren. Flexible Produktionssysteme ermöglichen oft auch eine auftragsbezogene Fertigung. Die in der Produktion gewonnenen Erfahrungen bei der Prozessgestaltung und ständigen Verbesserung werden dann auch auf andere Kernprozesse wie Einkauf, Logistik, Vertrieb und Service übertragen. Ziel ist es, auch hier Spitzenleistungen in Bezug auf Schnelligkeit, Flexibilität und Qualität zu erreichen.
- *Führung: Langfristige Perspektive.* Oberstes Ziel ist meistens die Sicherung des langfristigen Überlebens sowie die Wahrung der Unabhängigkeit.

Insgesamt finden wir bei diesen Unternehmen oft einen Führungsstil, der sich an einem leider nicht mehr weit verbreiteten gesunden Menschenverstand orientiert. Die Grundprinzipien, nach denen diese Unternehmen geführt werden, sind einfach nachzuvollziehen. Die Umsetzung im Tagesgeschäft erfordert dann allerdings enorme Konsequenz und Disziplin.

Einer der *Hidden Champions*, der schwäbische Automatisierungsspezialist Festo, hat besagten „Schleier der Unsichtbarkeit“ durchbrochen. Er kam in die Schlagzeilen, als er 2010 für einen „bionischen Assistenten“ den Deutschen Zukunftspreis gewann. Ventile, Druckschalter, pneumatische An-

triebe und Steuerungen – das klingt auf den ersten Blick jenseits der eigenen Branche wenig aufregend. Doch auf der Hannover Messe 2011 verblüffte das Unternehmen mit der Frage: Was haben Silbermöwe und Elefantenrüssel mit Automatisierungstechnik zu tun?

Nach dem Vorbild der Silbermöwe hatte das Unternehmen den SmartBird entwickelt, einen ultraleichten und leistungsstarken Flugapparat, der in der Lage ist, eigenständig zu starten, zu fliegen und zu landen. „Dem Forscherteam des Familienunternehmens Festo ist es 2011 gelungen, das Rätsel um den Vogelflug zu lüften“, verkündete das Unternehmen stolz.

Nicht weniger spektakulär, und inzwischen auch mit dem Zukunftspreis ausgezeichnet, ist die Sache mit dem Elefantenrüssel. Bei der Entwicklung eines neuartigen Greifwerkzeugs ließen sich die Festo-Forscher von der Struktur und Funktionsweise des Elefantenrüssels inspirieren. Das Ergebnis ist ein „bionischer Handling-Assistent“, der sich gelenkig, zugleich aber auch nachgiebig und behutsam bewegt. „Das flexible Assistenzsystem ermöglicht Mensch und Maschine erstmals, gefahrlos und effizient in einem Team zusammenzuarbeiten“, verspricht das Unternehmen. Der bionische Rüssel lässt sich daher nicht nur in der industriellen Montage einsetzen. Denkbar ist auch sein Einsatz als Assistent in der Landwirtschaft, im häuslichen Umfeld oder sogar in der Pflege, etwa als Hilfsmittel für Behinderte.

Die Natur als Vorbild: Mit diesem Ansatz, einem Novum in der Automatisierungstechnik, sichert sich Festo seine Technologieführerschaft. Rund 100 neue Produkte bringt das Unternehmen jährlich auf den Markt, 9,5 Prozent des Umsatzes investiert es jedes Jahr in Forschung und Entwicklung, weltweit verfügt es über 2.900 Patente. Auch in den Jahren der Wirtschaftskrise hielt Festo unbeirrt an seinen Ausgaben für Forschung und Entwicklung fest. Die Förderung des Neuen ist Bestandteil der Philosophie des Unternehmens, das in seinen „Leitgedanken als Familienunternehmen“ festhält: „Wir pflegen im Unternehmen eine Atmosphäre, in der Kreativität, Wissen und Lernen gefördert werden.“

Die Festo AG & Co. KG in Esslingen erzielte 2010 mit 14.600 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 1,8 Milliarden Euro. Das Unternehmen hat in 176 Ländern mehr als 250 Niederlassungen. Festo wurde 1925 von Gottlieb

Stoll gegründet, in der zweiten Generation übernahmen die Söhne des Unternehmensgründers, Kurt und Wilfried Stoll, die Leitung; heute wird das Familienunternehmen von einem externen Manager geleitet.

Auf seiner Internetseite nennt Festo folgende Ansprüche, an denen das Unternehmen sich messen lässt: weltweite und schnelle Versorgung seiner Kunden aus einer Hand, dauerhafte Technologieführerschaft und eine effiziente Struktur, um auf jede Aufgabe und Herausforderung in kürzester Zeit reagieren zu können. Diese Ansprüche decken sich mit den beiden ersten Kriterien des beschriebenen Managementmodells von Bernd Venohr: die globale Strategie eines innovativen Spezialisten, kombiniert mit hocheffizienten Abläufen.

Auch das dritte Modellkriterium, die auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung, trifft im Falle Festo zu. „Wir wollen unsere Selbständigkeit und Gestaltungsfreiheit als Familienunternehmen auf lange Sicht durch nachhaltige Wertsteigerung bewahren“, bekräftigt das Unternehmen in seinem Leitbild. Bester Beleg für diesen Anspruch sind außergewöhnlich hohe Investitionen in Bildung und Bildungssysteme. Festo zählt nicht nur zu den führenden Automatisierungsunternehmen weltweit, sondern ist mit seiner Tochter Festo Didactic in Denkendorf auch führend in der industriellen Weiterbildung.

Bemerkenswert ist bei diesem „Tüftler und Innovator“ zweierlei: Zum einen werden strikt kundenorientierte Lösungen immer weiter in die Tiefe ausgebaut. Gleichzeitig gelingen dem Unternehmen aber auch sprunghafte Innovationen, mit denen es den Risiken einer Nischenstrategie begegnen kann. Mit dem neuartigen Robotergreifarm sprengt Festo Branchengrenzen – und ist weit davon entfernt, nur eine Nische zu optimieren.

1.1.3 Bild 3: Der Spieler

„Geschäft soll Spaß machen“, fand Richard Branson. Also schuf er Virgin, einen Mischkonzern für Rockmusik, Brautmode, Ferienflüge, Mobilfunk und Motorräder.“ So schreibt John F. Jungclaussen, London-Korrespon-

dent der *Zeit*, über Sir Richard Charles Nicholas Branson, britischer Unternehmer und Milliardär.³ Ganz ähnlich urteilt *brand eins*-Autor Husch Josten⁴: „Branson macht, was ihm Spaß macht.“

Richard Branson besitzt Megastores, Radiostationen und Kinos; er verkauft Brautmode, Cola, Wein, Motorräder und Hubschrauber, er produziert Popvideos, betreibt ein Mobilfunknetz, bietet Rentenpakete und andere Finanzdienstleistungen an; ihm gehören zwei Fluggesellschaften und ein Urlaubsveranstalter, und seine Eisenbahn ist die modernste in Großbritannien. Sein Imperium besteht aus rund 200 Tochterfirmen, der Umsatz liegt bei rund 42 Milliarden Dollar. Nahezu alle Geschäfte operieren unter einem gemeinsamen Logo: Virgin. Für Branson sei diese Marke, die all diese Geschäfte zusammenhält, „ein einziger großer Spielplatz“, urteilt *Zeit*-Korrespondent Jungclaussen.

Ob er Angst habe vor diesem Jahr, dem Jahr der großen Rezession, fragte ihn im Krisenjahr 2009 die *stern*-Journalistin Cornelia Fuchs.⁵ Branson lachte und wechselte die Teetasse von einer Hand in die andere. Nein, sagte er, der Abschwung sei die richtige Zeit für gute Geschäfte, gerade jetzt wolle er investieren: „Mich hat vor drei Jahren ein Mitarbeiter davor gewarnt, dass eine Finanzkrise bevorstehe. Daraufhin habe ich alle meine Aktien verkauft.“

Richard Branson spielt auf Risiko, steigt aber auch rechtzeitig aus. Mit dem Gespür, dass der Plattenhandel keine Zukunft hat, verkaufte er 2007 auch seine Virgin Megastores, mit denen er sein Imperium Anfang der 70er Jahre begründet hatte. Sein Kommentar: „Ich wollte noch nie an einem Unternehmen beteiligt sein, das Insolvenz anmelden muss.“ Und wenn es einmal doch schiefgehen sollte? „Selbst wenn man alles verliert“, so meinte Branson gegenüber der *stern*-Reporterin, „dann geht man eben nach Bali, wo das Leben fast nichts kostet, und beginnt wieder neu. Aus Fehlern lernt man!“

³ *Die Zeit*, 25.09.2003

⁴ Josten, Husch: Lost in space, Was wäre Virgin ohne Richard Branson?, *brand eins* 02/2008

⁵ Fuchs, Cornelia: Porträt Richard Branson, Weltraumreisen mit einem Milliardär, *stern.de*, 28. Februar 2009

Die Antwort macht deutlich: Für den Unternehmer Branson besteht die Welt aus Gelegenheiten, die man nur ergreifen muss. „Es gibt immer wieder neue Geschäftsmöglichkeiten“, sagte er einmal. „Geschäfte sind wie die Londoner Busse – der nächste kommt sicher bald.“

Im September 2006 überraschte Branson mit der Nachricht, drei Milliarden Dollar in den Kampf gegen die globale Erderwärmung investieren zu wollen. Diese Summe entspreche den Einnahmen, die sein Konzern Virgin Group in den kommenden zehn Jahren aus den Beteiligungen im Transportgeschäft einnehme. Auch mit der Gründung eines „Ältestenrats“ zur Wahrung des Friedens erregte Branson Aufmerksamkeit. Veranlasst durch den Irak-Krieg 2003 initiierte er ein Gremium, dem weltweit geachtete Mitglieder wie Friedensnobelpreisträger Nelson Mandela, Ex-UN-Generalsekretär Kofi Annan und der südafrikanische Bischof Desmond Tutu angehören.

Trotz solcher Aktionen unterscheiden sich die Spieler vor allem in einem Punkt von anderen Unternehmertypen: Ihrem Handeln fehlt der Aspekt der Nachhaltigkeit. Außerordentlich stark ausgeprägt sind hingegen unternehmerische Eigenschaften wie Mut und Risikobereitschaft, das für das Unternehmerische stets notwendige Unruhemoment, auch das Brechen von Regeln. Diese Unternehmer strahlen Charisma aus, sie faszinieren ihr Umfeld und wecken mit ihren riskanten Unternehmungen das Interesse der Medien. Stellt sich nur die Frage: Wie lange geht das Spiel gut?

1.1.4 Bild 4: Der ehrbare Kaufmann

Von der Spielernatur ist es nur ein kleiner Schritt zum Zocker und Spekulanten. Mag sein, dass dieser Typ in den Jahren des „Kasinokapitalismus“ das Feld allzu sehr dominiert hat. Seit der großen Finanzkrise ist jedenfalls immer öfter von seinem Gegenspieler die Rede: dem ehrbaren Kaufmann. Vielen Managern fehlt ein Leitbild, „das ihnen die Charakterstärke verleiht, ihr Unternehmen nachhaltig zu führen und dabei auf kurzfristig gewinnsteigernde Maßnahmen zu verzichten“, schrieb bereits am 26. November 2007 das *Handelsblatt* – und machte gar eine „Renaissance des ehrbaren Kaufmanns“ aus.

Der ehrbare Kaufmann tritt erstmals im mittelalterlichen Italien in Erscheinung. Der Begriff „Ehrbarkeit“ umfasste dabei praktische Fähigkeiten wie Schreiben, Rechnen, Menschenkenntnis, Organisationstalent und Weitblick, aber auch Charaktereigenschaften wie Glaubwürdigkeit, Toleranz, Friedensliebe, Höflichkeit und Kulturförderung. Die so definierte Ehrbarkeit sollte nicht nur den langfristigen Geschäftserfolg des Kaufmanns sichern, sondern auch dazu beitragen, den sozialen Frieden in der Stadt aufrechtzuerhalten.

Als vor einigen Jahren übersteigerte Renditeziele, verbunden mit komplizierten und trickreichen Finanzierungsmodellen, die Finanz- und Wirtschaftskrise auslösten, begann eine Rückbesinnung auf die Kaufmannstugenden des Mittelalters. Von einem „Rezept für die Zukunft“ war nun die Rede. Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns, so erkannte man, war nicht von Gutmenschen entwickelt worden, sondern von Geschäftsleuten, die wussten, dass Vertrauen ihr wichtigstes Kapital ist.

Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns, aktueller denn je? So sieht es auch der Gründer und Familienunternehmer Berthold Leibinger. „Woher wissen wir im Geschäftsleben, was falsch und was richtig ist? Gibt es für uns alle klare, eindeutige moralische Orientierungspunkte, die uns eingegeben sind?“, fragt er – und gibt auch gleich die Antwort: „Wir brauchen die Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns, weil menschliches Zusammenleben, wenn es denn funktionieren soll, auch über Länder- und Kulturgrenzen hinweg, auf gegenseitigem Vertrauen beruht.“ Berthold Leibinger, Eigner und Aufsichtsratsvorsitzender des Werkzeugmaschinenherstellers Trumpf, leitete sein Unternehmen von 1978 bis 2005.

Den ehrbaren Kaufmann, erklärte Leibinger in einem Vortrag am 27. Oktober 2006 an der Humboldt-Universität zu Berlin, „brauchen wir in Zukunft dringender denn je“. Im Zuge der Globalisierung treffe ein Unternehmen auf die unterschiedlichsten Wertvorstellungen: „Wir begegnen frühkapitalistischen Vorstellungen in den Produktionsbetrieben, ohne Rücksicht auf die Sicherheit und Gesundheit der dort arbeitenden Menschen. Wir treffen auf Rechtlosigkeit im Arbeitsleben. Wir begegnen Kinderarbeit.“ Den Landesgegebenheiten müsse sich ein Unternehmen zwar immer bis zu einem gewissen Grad anpassen, dennoch komme es darauf an, im Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern ethische Standards anzusetzen.

„Überall habe ich als Verantwortlicher nach gleichen Grundsätzen gehandelt“, führte der Unternehmer in seiner Berliner Rede aus. „Überall wurden sie letztlich akzeptiert. Es gibt ein Weltethos im Kaufmannsleben, auf das sich letztlich alle Menschen verstehen. Vielleicht erreicht man damit nicht immer schnelle und spektakuläre Erfolge, aber das geduldige Bohren harter Bretter ist eine Anstrengung, die wir auch von Kaufleuten, Unternehmern und Managern fordern müssen.“ Auch in einer globalisierten Welt komme es darauf an, menschlich miteinander umgehen – letztlich zum Vorteil aller. „Und dazu brauchen wir überall den ehrbaren Kaufmann.“

Den Zusammenhang zwischen dem ehrbaren Kaufmann und einem langfristig erfolgreichen Geschäft hat, einmal mehr, Robert Bosch auf den Punkt gebracht: „Die anständigste Art der Geschäftsführung ist auch die beständigste.“

1.1.5 Bild 5: Der Familienunternehmer

Zwischen Mailand und Comer See liegt die Heimat des italienischen Modeunternehmens Zegna. Als 20-Jähriger übernahm 1910 Ermenegildo Zegna das kleine Familienunternehmen. Sein Ehrgeiz war es, hochwertige Stoffe für Herrenbekleidung zu produzieren. Und so machte er mit importierter Wolle aus Australien und Südafrika den Briten den Ruf als Produzenten der exquisitesten Herrenstoffe streitig. Im Jahr 2010, drei Generationen später, meldete Zegna das beste Ergebnis seiner Unternehmensgeschichte. Der Hersteller von edlen Stoffen und Anzügen, zu dessen Kunden Ex-US-Präsident Bill Clinton und Spaniens Monarch Juan Carlos gehören, erwirtschaftete einen Umsatz von 953 Millionen Euro. Das Modehaus verfügt weltweit über 560 eigene Läden.

Ermenegildo Zegna steht für das fünfte Bild in unserer Reihe: den Familienunternehmer. Mit enormem Einsatz und unternehmerischer Energie wahrt dieser Unternehmertyp das Erbe seiner Familie, entwickelt es weiter – immer mit Blick darauf, das Unternehmen für künftige Generationen zu erhalten. Zugleich sorgt er für den Zusammenhalt der Familie, wodurch dem Familienunternehmen etwas sehr Eigenes, manchmal auch Verschworenes anhaftet. Ein Familienclan wie der des italienischen Mode- und Textilunternehmens Ermenegildo Zegna ist hierfür ein gutes Beispiel.

Bezeichnend für diese eigenartige familiäre Geschlossenheit ist eine kleine Szene, die sich bei einem Auftritt von Gildo Zegna, seit 2006 Präsident der Zegna-Gruppe, zutrug.⁶ Bei seiner ersten Rede als Repräsentant des Familienimperiums, bereits Jahre vor seiner Berufung zum Unternehmenschef, beeindruckte der junge Gildo Zegna das Publikum durch einen stilvoll-eleganten, souveränen und zugleich hoch intelligenten Auftritt. Das Kompliment einer ZuhörerIn, welche ein Glück es sei, solch einen Sohn zu haben, quittierte Gildos Vater, Angelo Zegna, trocken mit der Bemerkung: „Glück, Signora? Das wird wohl auch am Stall liegen.“

Der „Stall“ – das ist der Dreh- und Angelpunkt. Die Familie ist die Lösung für alle wichtigen Fragen. Gerät ein Unternehmen bei der Übergabe von einer Generation an die nächste in Schwierigkeiten, sei es immer die Schuld der Alten, sagt Angelo Zegna, denn diese haben es dann nicht geschafft, den Kindern die richtigen Werte mitzugeben. „Die Ausbildung der neuen Generationen ist grundlegend. Unsere Jungen müssen alle eine Zeit im Ausland arbeiten und mindestens ein paar Sprachen sprechen.“

So kommt es, dass sein Sohn Gildo, der heutige Zegna-Chef, Interviews gern auch in Fremdsprachen führt. In Turin geboren, studierte er an der London University und in Harvard. Er sammelte erste Erfahrungen als Verkaufsassistent bei der amerikanischen Kaufhauskette Bloomingdale's. Danach übernahm er den Vertrieb der Zegna-Produkte in Nordamerika und anschließend die spanische Tochtergesellschaft.

Höchste Qualität – so lautete der bis heute unverändert gültige Auftrag des Firmengründers. Als erstes Modeunternehmen investierte Zegna Anfang der 1990er Jahre in China. Ziel war es jedoch nicht, wie bei vielen anderen Unternehmen, dort billig zu produzieren, sondern den Chinesen die edlen Stoffe des Hauses zu verkaufen. Die Rechnung ging auf: Chinas Reiche reißen sich heute um die feinen Stoffe aus Norditalien.⁷

Nur das Beste: Dieses Grundverständnis lebt in dem Familienclan von einer Generation zur nächsten fort. „Jeder Einzelne hat dieses typische

⁶ *Textilwirtschaft* 16/2008, S. 88f

⁷ Edelschneider Zegna legt Rekordergebnis vor, *Handelsblatt* 6./7.5.2011

Qualitätsverständnis zutiefst internalisiert, weil er von Anfang an gesehen hat, dass es nicht nur auf dem Papier stand, sondern von seinen Vorfahren tagtäglich gelebt wurde“, analysiert Prof. Joachim Schwaas, Professor für Family Business am IMD in Lausanne.⁸ Dieses Grundverständnis bildet die Basis, die es der Familie erlaubt, in jeder Generation unternehmerisch tätig zu sein. Die erste Generation legte den Grundstein, indem sie erstklassige Wolle aus Australien importierte. Die Mitglieder der zweiten Generation begannen, in eigener Weberei hochwertige Stoffe herzustellen. Die dritte Generation behielt diese Geschäftsfelder bei und stieg in die industrielle Konfektion ein. Die Mitglieder der vierten Generation erweiterten das Geschäft, indem sie eigene Verkaufsniederlassungen auf der ganzen Welt gründeten.

„Was wir hier sehen, ist ein Stufenmodell“, erläutert Joachim Schwaas. „Die Mitglieder jeder neuen Generation sehen sich als Unternehmer, die auf dem aufbauen, was die vorhergehende Generation geschaffen hat. Diese revolutionäre Evolution hat eine unschlagbare Logik. Gemäß dieser Logik wird das Unternehmen von der Familie Zegna von jeher als eine Plattform verstanden, die von jeder Generation unternehmerisch weiterentwickelt werden soll.“

Diese Logik stellt höchste Anforderungen an die Familie, das räumt auch Gildo Zegna ein. „Wenn der Name Zegna eine Last mit sich bringt, dann die, immer mit der vorangegangenen Generation mithalten zu müssen“, zitiert ihn die Zeitschrift *Textilwirtschaft*. Die eigene Familie einzubinden, sieht Gildo Zegna ganz klar als Stärke – „vorausgesetzt, man hat die richtige Ausbildung erhalten und ist mit Leidenschaft bei der Sache.“

Familienunternehmen sind kein Anachronismus, im Gegenteil. Sie zeichnen sich durch ein hohes Maß an Geschäftssinn und Innovationskraft aus. Emotion, Leidenschaft, vor allem auch Begeisterung für die Sache sind spürbar. Ein Beispiel wie Zegna sollte andererseits nicht darüber hinwegtäuschen, dass es neben viel Licht auch Schatten gibt – wie wir später noch sehen werden.

⁸ Schwass, Joachim: „Sich evolutionär weiterentwickeln“, Interview in: Winkeljohann, Norbert: *Wirtschaft in Familienhand*, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2010, S. 244