
Zusammenfassung und Ausblick

Allen Versuchen und Initiativen zum Trotz kann Deutschland bislang nicht als eine Nation mit starker Gründerkultur bezeichnet werden. Die Anzahl von Gründern geht seit zwanzig Jahren kontinuierlich zurück, in den Jahren 2014–2016 allein um fast 40 %. Die ersten Zahlen zum Jahr 2017 bestätigen diesen Trend. Am Ende bleibt ein verschwindend kleiner Anteil von weniger als 0,5 % der erwerbsfähigen Menschen im Alter von 18 bis 64 Jahren, die sich pro Jahr aus eigenen Stücken entscheiden, ein eigenes Unternehmen zu gründen und auch als „echte“ Gründer zu verstehen sind. Dies in einer Zeit, die vielversprechender kaum sein könnte. In Start-up-Umfeldern gehört es inzwischen fast schon zum guten Ton, dass man mal ein Unternehmen gegründet hat. Kurzfristige politische Initiativen, wenn auch gut gemeint, haben offensichtlich nicht gegriffen.

Es zeigt sich, dass auch Umfeldfaktoren bei der Frage, wer ein Unternehmen gründet, eine untergeordnete Rolle spielen. Dazu gehören Aspekte wie: Gibt es eine günstige Zeit zu gründen? Ist eine Gründung zwangsläufiger, wenn man aus einer Unternehmerfamilie kommt? Wie leicht ist es, an die finanziellen Mittel zu kommen? Wird eher gegründet, wenn man noch jung ist?

Um einen wirklichen Fortschritt zu erzielen, erscheint es notwendig, den Fokus stärker auf die entscheidenden Faktoren zu lenken und sehr viel langfristiger zu denken. Ein zentraler Faktor ist die Anlage, die Disposition, Persönlichkeit eines Menschen.

Dazu gehören die motivierenden Antriebe, auf Dauer sicher auch Kompetenz in einem Gebiet. Die individuelle Persönlichkeit ist ein wichtiger, vermutlich der entscheidende, Parameter bei der Frage, wer ein Unternehmen gründet und auf welche Weise es zum Erfolg oder Misserfolg geführt wird. Auch bei Start-ups reicht es nicht, eine gute Idee mit viel technischem Know-how zu verknüpfen, Spreu trennt sich vom Weizen auch hier maßgeblich über die Eignung der Gründer.

Die Analyse über die Persönlichkeit des Unternehmensgründers zeigt, dass es eine große Bandbreite an Persönlichkeitsprofilen gibt, die sich für die Gründung eines Unternehmens entscheiden. Dennoch ergibt sich eine klare Tendenz für einige Persönlichkeitsausprägungen und ihre gegenseitige Verstärkung, die einen Lebensweg als Unternehmer naheliegend bis zwingend machen. Sie können Entwicklungen beschleunigen oder erschweren, in aller Regel aber nicht eine grundsätzliche Entscheidung beeinflussen, ein Unternehmen zu gründen.

Ein herausragender Faktor ist der Antrieb, Einfluss zu nehmen, auf sich, auf andere, auf Sachverhalte, auf die Geschehnisse im jeweiligen Umfeld. Der Wunsch nach einem selbstbestimmten Leben ist stark, erzeugt eigene Stärke und Willenskraft, aber auch einen Selbstbezug, diesen Antrieb auszuleben. Der Grad an innerer Freiheit ist maßgebend dafür, ob diese Energie in einer unternehmerischen Aktivität ausgelebt wird.

Dieser Antrieb wird in hohem Maße in Verbindung mit einer starken inneren Spannung erlebt, die den Handlungsdruck verstärkt, dazu führt, dass einfach begonnen wird, der Idee die Handlung folgt. Unternehmer sind fokussiert und aufgeladen für ihre Idee, ihr Geschäft. Sie beginnen nicht unbedingt mit einem förderlichen Know-how, erreichen jedoch durch die Intensität der Beschäftigung mit ihrem Thema oft eine unglaubliche Beschleunigung ihres Lernprozesses. Wie geschmeidig und motivierend ein Gründer mit den ihn umgebenden Menschen umgehen kann, scheint alles in allem kein charakteristisches Merkmal der Gründerpersönlichkeit zu sein. Allerdings deutet sich an, dass Start-up-Gründer einen stärkeren Wunsch nach sozialer Stimulanz empfinden, auch und gerade mit Freunden, Partnern gründen.

Sind Gründermerkmale nicht in entsprechendem Maße ausgeprägt und es besteht dennoch ein brennender Wunsch, ein eigenes Unternehmen zu gründen, müssen, je nach individuellen Antrieben und Bedürfnissen, die Rahmenbedingungen stärker berücksichtigt werden. Je nach eigener Persönlichkeit ist es dann von existenzieller Bedeutung, dass Aspekte wie: Allein gründen oder mit Partner etc. beachtet werden. Auch dann spielt die Persönlichkeit eine Hauptrolle.

Bei der Abgrenzung zum Manager zeigen sich grundsätzlich unterschiedliche Lebenskonzepte, auch wenn es eine Schnittmenge gibt von Unternehmern, die ebenso als angestellte Manager arbeiten könnten und Managern, die sehr unternehmerisch geprägt sind.

Unternehmer verwachsen im Laufe ihres Lebens untrennbar mit ihrem beruflichen Wirken, was sich in der bedingungslosen Verantwortung für das Geschäft zeigt. Sie beginnen oft unbefangen, neugierig, ohne sicheres Know-how und entwickeln Leidenschaft, Hingabe, erleben Sorgen und erlangen mit der Zeit auch erstaunliche Kenntnisse. Das Lebenskonzept von Managern ist naturgemäß auf das eigene „Überleben“ und zeitliche Befristung ausgerichtet. Die Tätigkeit sichert die eigene Existenz ab, unabhängig vom Wohl und Wehe des

Unternehmens. Es gehört ihnen ja auch nicht. Die berufliche Entwicklung wird danach ausgerichtet, wie emotional vorteilhaft die Situation für einen selbst beurteilt wird. Menschen sind wie alle Lebewesen mehr auf das Überleben ausgerichtet als auf das Herausfordern des Lebens. Sicherheit geht vor Risiko. In Israel, dem Weltrekordhalter bei Start-ups, wird der Boom an Unternehmensgründungen stark auf den Mut und die Unerschrockenheit der Menschen zurückgeführt.

Sowohl unser Schulsystem, als auch das Studium zwingt junge Leute eher in einen formalisierten Wissenserwerb, was in einem gewissen Grad sicher auch notwendig ist, sie aber leider dabei von Eigeninitiative und Selbstverantwortung entfernt. In Israel wird berichtet, dass praktisch jedes Kind von einer Unternehmensgründung träumt.

Um geeigneten Persönlichkeiten die Möglichkeit zu geben, unternehmerische Erfahrungen zu machen, könnte man bereits in der Schulzeit beginnen, dauerhafte unternehmerische Projekte in Selbstverantwortung zu initiieren. Unternehmen könnten solche Erfahrungen in der Ausbildung ermöglichen. Ein kürzlich erlebtes Beispiel ist die Genossenschaft AGRAVIS, wo Auszubildende auf einem Acker in Münster als Jungunternehmer den Traum vom eigenen Gemüsebeet wahr machen – mit einer circa 45 m² großen Ackerparzelle, die vermietet wird. Viele Unternehmen sind durchaus schon sehr aktiv in solchen Projekten. Der unternehmerische Keim wird dann allerdings oft schnell wieder erstickt, wenn Auszubildende übernommen werden und sich eingliedern in klar vorgegebene Strukturen und Prozesse. Auch im Studium, insbesondere den Entrepreneurstudiengängen wäre hier sicher so viel mehr möglich. Zum Unternehmertum gelangt man nicht theoretisch, sondern indem man Selbstverantwortung und Erfahrungen gewinnt und daraus lernt. So ergeben sich möglicherweise Anreize für junge Unternehmertypen, doch nicht den in unserer Kultur bestimmenden Weg von der Schule über ein Studium in ein Angestelltenverhältnis zu gehen.

In der Gründungsberatung sollte und müsste die Eignung der Persönlichkeit die wesentliche Rolle spielen und nicht ein Business-Plan über drei bis fünf Jahre, der oft doch Fiktion ist. Wie soll ein Gründer teilweise monatlich voraussehen, wie sich sein Geschäft entwickelt, mit dem er gerade beginnt? Wie soll ein Prüfer, Finanzexperte etc. seriös über die Fiktion eines Business-Plans eine Erfolgseinschätzung vornehmen, ohne hellseherische Fähigkeiten zu haben und wo oft geringe oder fehlende Kenntnis des jeweiligen Marktes oder weiterer Umfeldfaktoren bestehen.

Im Laufe des Berufslebens könnten möglicherweise doch mehr Menschen in Deutschland zu Unternehmensgründern werden, wenn sinnvolle Konzepte zur existenziellen Absicherung im Alter, in Arbeitslosigkeit, falls es zum Scheitern

des Unternehmens kommt etc., durchdacht und angeboten würden und die immer wieder aktionistisch gestarteten Gründungsförderungsprojekte begleiten oder ersetzen würden. Die deutsche Kultur und Mentalität ist nicht auf Unerschrockenheit ausgerichtet.

Die Kultur in einem großen Unternehmen von einer stark bürokratischen, prozessualen Unternehmenskultur auf eine unternehmerische Ausrichtung zu verändern, kann leicht ein Misserfolgsvorhaben werden. Im Grunde sind die meisten Unternehmen, klein wie groß, über die letzten Jahrzehnte nicht weitergekommen. Der ehemalige Slogan der Deutschen Bank „Leistung aus Leidenschaft“ mutet heute fern und fremd an. Bei vielen Change/Transformationsprojekten ergaben sich kurzfristig Veränderungen, die sich nicht auf Dauer stabilisiert, sich oft wieder zurückentwickelt haben. Viele Start-ups bringen einen neuen Ansatz ins Spiel mit einem oft ehrlichen Versuch, hierarchische Elemente zu vermeiden und unternehmerische Vorstellungen zu etablieren. Es ist zu früh, um einschätzen zu können, ob diese Entwicklungen auch zu einer dauerhaften, vom Charakter unternehmerischen Organisation führen oder im „Chaos“ enden, mit der Gefährdung des wirtschaftlichen Erfolgs. Für die zweite Option gibt es bereits einige dramatische Beispiele. In den Brutstätten im Silicon Valley, Tel Aviv etc. deutet sich möglicherweise noch eine dritte Entwicklung an, nämlich dass unter dem Deckmantel von hoher persönlicher, individueller Freiheit klare autoritäre Strukturen wirken mit enormem Leistungsdruck auf die Belegschaft.

Es braucht unternehmerische Persönlichkeiten in der Organisation, es braucht genauso eine Organisation, die sich darauf ausrichtet. Die besten Potenziale kommen nicht zur Wirkung, wenn das Umfeld nicht passt. Der Fisch braucht das Wasser, der Vogel die Luft und unternehmerische Persönlichkeiten ein (angst-)freies Umfeld. Es geht nicht darum, die Anlagen der Persönlichkeiten zu verändern, umzuformen, am Ende zu denaturieren, sondern ein Umfeld zu schaffen, damit diese ausgeschöpft werden, zur Wirkung kommen können. Manager in einem Unternehmen zu sein, ist eine grundlegend andere Konstellation als Unternehmer zu sein. Allein der Freiheitsgrad macht einen großen Unterschied. Wenn ein Unternehmen sich entscheidet, sich in eine unternehmerische Richtung zu entwickeln, braucht es nicht unbedingt aufsehenerregenden Projekte, sondern das tägliche Beispiel. Solange den Mitarbeitern und Führungskräften die Selbstverantwortung, die sie täglich außerhalb der Firma tragen, nicht auch im Unternehmen wieder zurückgegeben wird, ist jedes Investment umsonst. Unternehmen hören in der Regel da auf, wo sie konsequent beginnen müssten, an „ihrem“ Charakter zu arbeiten. Nicht mit einem kurzfristigen Change-Projekt, sondern stetiger Entwicklung: Von Fremdbestimmung zu stärkerer Selbstbestimmung, vom geschlossenen, abschließenden Arbeiten in Richtung offenes und oszillierendes. Eine Zusammenarbeit, die ungestümes, unausgeärrtes

Denken zusammenbringt mit abgeklärtem, übergreifendem. Ein Platz, der zu Ideen einlädt, sie zulässt und aufnimmt, weg von demotivierenden, ermüdenden Prozessbeschreibungen zum inhaltlichen Diskurs. Ein Ort, der den viel beschriebenen Kunden ernsthaft in den Mittelpunkt stellt und zum Maßstab macht. Eine Organisation, die eine Entwicklung betreibt weg von vorgegebener Standardisierung hin zu Neugier und Zweifel. Es könnte auch anders sein, als es gerade ist. Dazu gehört ein ernsthafter Abbau von hierarchischen Instrumenten, Statussymbolen und Status-elementen, dafür die Vergabe von großen Aufgaben mit persönlicher Verantwortung. Dazu braucht es eine Haltung von Achtsamkeit und Verständigung. Diese würde nebenbei manche Compliance-Abteilung infrage stellen können.

Start-ups haben den Vorteil, dass eine oder mehrere prägende, unerfahrene, selbst noch suchende Gründerpersönlichkeiten unmittelbar und täglich in die Organisation wirken und daher noch keine bürokratischen Strukturen betoniert sind.

In vielen Start-ups ist der Versuch erkennbar, Dinge anders anzugehen, mit dem Abbau von Hierarchie ernst zu machen. Vielleicht entwickelt sich hieraus auf Dauer auch ein anderer Umgang in großen Unternehmen. Auch in Start-ups zeigt sich, wenn sie wachsen, dass hemmende formale Strukturen aufgebaut werden, bei unternehmerischen Typen Frustrationen wachsen. Der Tischkicker, ein offener Bereich, lässiger Stil, Turnschuhe und Duz-Kultur reichen auf Dauer nicht.

Wenn Geschäftsführungen diese Kategorien heranziehen, ihre Organisation dahin gehend betrachten und bei jedem Thema diese Bezugsgrößen anlegen und sich daran orientieren, wird sich die Organisation zu einem unternehmerischen Ort entwickeln, der anziehend wird für unternehmerische und integrale Persönlichkeiten und kein Verbesserungs- oder Ideenvorschlagswesen braucht. Die Unternehmerpersönlichkeiten werden ein Bruchteil der Belegschaft bleiben und den Unterschied für die Entwicklung des Unternehmens ausmachen.