

---

# Unternehmerpersönlichkeiten verstehen

---

Friedemann Stracke · Marco Schmäh

# Unternehmerpersönlichkeiten verstehen

Unternehmerische Potenziale in  
Organisationen erkennen und  
entfalten

 Springer Gabler

Friedemann Stracke  
Personaldiagnostik.Stracke GmbH  
Geschäftsführer  
Hamburg, Deutschland

Marco Schmäh  
ESB Business School Lehrstuhl  
Marketing & Vertriebsmanagement  
Reutlingen, Baden-Württemberg  
Deutschland

ISBN 978-3-658-22898-9      ISBN 978-3-658-22899-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22899-6>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Danksagung

## **Autorenteam**

Dieses Werk ist kein spontaner Entwurf, sondern hat sich über einige Jahre entwickelt. Über die Zeit ist die Zahl der Unternehmensgründer, die das Persönlichkeitsverfahren Predictive Index durchgeführt haben, in eine Größenordnung gewachsen, die eine fokussiertere Betrachtung naheliegend gemacht hat. Diese Studie wird weitergeführt, um die Erkenntnisse weiter zu fundieren.

Einige Menschen haben uns so stark unterstützt und begleitet, dass es uns ein Anliegen ist, ihren Wert für uns mit der Danksagung auszudrücken.

Unser besonderer Dank gilt den Unternehmern, mit denen wir so gerne auch ein persönliches Gespräch führen wollten und konnten. Sie waren nicht nur bereit dazu, sie haben uns bereichert mit ihren Gedanken, Erfahrungen, Weisheiten aus ihrem Unternehmerleben. Wir danken von Herzen für dieses Vertrauen und die Zeit, die sie uns geschenkt haben. Sie haben dieses Werk erst möglich gemacht.

Ein großer Dank gebührt unseren Lektorinnen Ann-Kristin Wiegmann und Denise Schneider vom Springer Gabler Verlag. Mit ihrer Kombination aus konstruktiver und einfühlsamer Begleitung und Rückkopplung haben sie mit leichter Hand erreicht, diese Arbeit qualitativ zu verfeinern. Herzlichen Dank für eine ausgesprochen förderliche und ermutigende Zusammenarbeit.

## **Friedemann Stracke**

Mit seiner beruflichen Sozialisation lebt man die gesamte weitere Berufszeit. Die Inspiration für das Thema verdanke ich so auch meinem bis heute geschätzten ehemaligen Arbeitgeber Otto GmbH & Co. KG. Ich bin dankbar, dass mir dieses Unternehmen die Zuversicht erhalten hat, dass sich unternehmerische Persönlichkeit und langjährige Zugehörigkeit in einer großen Organisation nicht ausschließen muss. Ich bin dankbar, dass ich durch meine Führungskräfte die Mischung

eines großen Freiheitsgrads und eines achtsamen Umgangs über so viele Jahre erleben durfte. Mein Dank gilt insbesondere Hans-Otto Schrader, Helmut Meyer, Alexander Birken und Michael Picard und auch Jens Peter Fehnders für seine unternehmerische Inspiration.

Ein Werk entsteht nicht ohne Unterstützung und Wohlwollen im privaten Umfeld. So gilt ein liebevoller Dank meiner Lebenspartnerin Silke Duncker für viele Stunden Rücksicht in Urlaub und Freizeit und die stetige Bereitschaft, sich einzulassen auf die Gedanken, und ihr Engagement, auch an einigen Gesprächen mitzuwirken.

Nicht zuletzt danke ich meinem Ko-Autor Marco Schmäh für eine intensive, freundschaftliche und inspirierende Zusammenarbeit. Seine Beharrlichkeit, voranzugehen, hat uns auf Kurs gehalten und unsere Verbundenheit weiter gestärkt.

### **Marco Schmäh**

Das Thema ist für meine Arbeit an der ESB von hoher Bedeutung, da wir in Deutschland ohnehin zu wenig für die Gründerausbildung tun und eine Kenntnis über die eigene Persönlichkeit die Perspektive der Studenten erheblich erweitert.

Im Rückblick danken wir der Dieter Schwarz Stiftung herzlich für die Unterstützung unserer Forschungsarbeit der letzten Jahre.

Vielen Dank auch an Fabian Nguyen, der als Studierender an der ESB Business School Reutlingen viele Stunden aufgewendet hat, das Manuskript zu formatieren.

Mein besonders herzlicher Dank gilt Friedemann Stracke. Die Zusammenarbeit mit ihm war sehr wertvoll und vertraut. Von seiner tiefen Kenntnis und seiner Erfahrung in der personalen Diagnostik habe ich auch persönlich profitiert, sie wird auch bereichernd in die weitere universitäre Arbeit einfließen.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Status quo von Unternehmensgründungen in Deutschland</b> . . . . .	1
	Literatur. . . . .	9
<b>2</b>	<b>Rahmenbedingungen und Methodik</b> . . . . .	11
2.1	Rahmenbedingungen . . . . .	11
2.2	Die Methodik . . . . .	13
	Literatur. . . . .	14
<b>3</b>	<b>Welche Rolle spielen Umfeldbedingungen für eine Gründung?</b>	
	<b>Ableitungen aus den Gründerinterviews</b> . . . . .	15
3.1	Gründer aufgrund elterlicher Prägung? . . . . .	16
3.2	Gründer, weil man jung ist? . . . . .	18
3.3	Gründer aus demografischem Glück? . . . . .	20
3.4	Gründer wegen günstiger materieller Rahmenbedingungen? . . . . .	22
3.5	Gründer aufgrund von Bildung/Ausbildung? . . . . .	23
3.6	Gründer, indem das Hobby zum Beruf wird? . . . . .	26
3.7	Gründer aufgrund einer genialen Idee? . . . . .	28
	Literatur. . . . .	30
<b>4</b>	<b>Die Persönlichkeit des Unternehmensgründers</b> . . . . .	33
4.1	Die grundlegenden Antriebe des Unternehmensgründers . . . . .	35
4.1.1	Das Bedürfnis nach Autonomie . . . . .	37
4.1.2	Das Maß an innerer Spannung . . . . .	41
4.1.3	Die Fähigkeit, mit Ungewissheit umzugehen . . . . .	47
4.1.4	Fokussiert auf die Idee . . . . .	54
4.1.5	... und manchmal auch Menschengewinner . . . . .	58
4.2	Internetunternehmensgründer . . . . .	59
	Literatur. . . . .	67

<b>5 Die Abgrenzung des Unternehmensgründers vom Manager</b> . . . . .	69
5.1 Der Unternehmer lebt die Organisation, der Manager „überlebt“ in ihr . . . . .	72
5.2 Die persönliche Verantwortung bleibt beim Unternehmer. . . . .	74
5.3 Intrinsische oder extrinsische Motivation . . . . .	76
5.4 Die fachliche Besessenheit. . . . .	78
5.5 Die Konsequenz in der Kundenorientierung . . . . .	81
Literatur. . . . .	82
<b>6 Zehn Ansätze für eine unternehmerische Organisation</b> . . . . .	85
6.1 Individualität hoch, Standardisierung runter . . . . .	86
6.2 Regeln sind notwendig, aber nur solche von der „richtigen“ Art . . . . .	89
6.3 Verhaltenskodex für Manager: Achtsamkeit und Verständigung. . . . .	93
6.4 Kompetenz in dem, was man tut . . . . .	96
6.5 Das Prinzip der Fokussierung auf jetzige Effizienz . . . . .	98
6.6 Größere Aufgaben . . . . .	100
6.7 Die Statusfalle . . . . .	101
6.8 Nicht jedem zum Unternehmer machen. . . . .	102
6.9 Weniger Berater . . . . .	103
6.10 Ach ja: Der König Kunde . . . . .	105
Literatur. . . . .	108
<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> . . . . .	111

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Gründerquote weiter im Sinkflug . . . . .	2
Abb. 1.2	Saldo aus Gründungen/Liquidationen (in Tausend) . . . . .	3
Abb. 1.3	Gründungen nach hauptsächlichem Gründungsmotiv . . . . .	4
Abb. 1.4	Gründungen nach Wirtschaftszweigen . . . . .	5
Abb. 1.5	Professuren für Entrepreneurship an deutschen Hochschulen 1998–2017 . . . . .	5
Abb. 1.6	Gründer nach Berufsabschluss . . . . .	6
Abb. 1.7	Neuheit der Ideen . . . . .	7
Abb. 4.1	Gesamtauswertung Gründer (N = 126) in % . . . . .	36
Abb. 4.2	Der Faktor Dominanz in % (alle Gründer) . . . . .	37
Abb. 4.3	Faktor Geduld in % (alle Gründer) . . . . .	42
Abb. 4.4	Faktorkombination Dominanz versus Innere Spannung (alle Gründer) . . . . .	43
Abb. 4.5	Faktor Formalität in % (alle Unternehmer) . . . . .	47
Abb. 4.6	Faktorkombination Dominanz und Formalität (alle Gründer) . . . . .	50
Abb. 4.7	Selbstkonzept: Anpassung des Verhaltens an das jetzige berufliche Umfeld (alle Gründer) . . . . .	51
Abb. 4.8	Selbstkonzept: Wie glauben Unternehmer, sich in ihrem jetzigen beruflichen Umfeld verhalten zu sollen (alle Gründer) . . . . .	52
Abb. 4.9	Faktor Extraversion in % (alle Unternehmer) . . . . .	55
Abb. 4.10	Faktor Dominanz in % (Internetgründer) . . . . .	61
Abb. 4.11	Faktor Extraversion in % (Internetgründer) . . . . .	61
Abb. 4.12	Faktorkombination Dominanz versus Sach-/Menschenorientierung (Internetgründer) . . . . .	62



---

Abb. 4.13	Faktorkombination Dominanz versus innere Spannung (Internetgründer) . . . . .	63
Abb. 4.14	Faktor Formalität in % aus Predictive Index Assessment Software . . . . .	64
Abb. 4.15	Faktorkombination Dominanz und Formalität in % (Internetgründer) . . . . .	65
Abb. 6.1	Wertequadrat: Individualität und Achtsamkeit. . . . .	94

---

# Einleitung

To study the ‚entrepreneur‘ is to study the central figure in economic history, and, to my way of thinking, the central factor in economics (Arthur Cole).

Unternehmerische Persönlichkeiten gründen Firmen, schaffen Arbeitsplätze, entwickeln Ideen und setzen sie um. Sie sind ein Motor für wirtschaftliches Wachstum und Wohlstand. Unternehmer gibt es aber nicht nur im wirtschaftlichen Bereich. Wir finden sie in allen Bereichen: Im Handwerk, der Urzelle des Unternehmertums, in der Architektur, in der Informatik, in technischen Bereichen, im juristischen Bereich, in der Medizin, in der Kunst, selbst im kirchlichen Bereich oder in der Verwaltung. In den letzten Jahren rücken auch soziale Unternehmer immer stärker in den Blickpunkt.

Unternehmertum ist ein integraler Bestandteil des Erneuerungsprozesses von Wirtschaft und Gesellschaft (Kuratko, 2003). Die Erneuerer sind nicht Politik oder Management, es sind einzelne Persönlichkeiten, die wagen, mit etwas zu beginnen, dessen Ausgang ungewiss ist, die ungebremst Kraft und Fähigkeiten einsetzen, mit der Folge, dass am Ende etwas Neues erschaffen worden ist. Wenn in wirtschaftlichen, kirchlichen, staatlichen, wissenschaftlichen und politischen Bereichen wirksam und innovativ gearbeitet wird, sind möglicherweise die gleichen personalen Talente und Gaben wirksam.

Im Unterschied zu vielen anderen Berufen ist der Beginn nicht notwendigerweise begleitet von einem Aufbau von Know-how oder Wissen, wie es bei einem Juristen, Arzt, Ingenieur, Programmierer, Lehrer etc. notwendig erscheint oder erwartet wird. Selbst für eine Aufgabe im Management ist ein Studium die kardinale formale Voraussetzung: 96 % der Vorstände in Dax-, MDax und den größten Familienunternehmen in Deutschland haben studiert. Hier zeigt sich ein bemerkenswerter Unterschied zwischen Manager und Unternehmer. Fast 70 % der Unternehmensgründer in Deutschland haben nach einer Studie des

Wirtschaftsministeriums aus dem Jahr 2017 kein Studium abgeschlossen. Wenn man sich die größten und erfolgreichsten Unternehmer der heutigen Zeit betrachtet, überrascht, dass nur wenige ein Studium beendet haben. Oft ist es eine Idee, ein motivierendes Bedürfnis, das sich Ausdruck verschafft in Handlungen, fast unabhängig von der Ausbildung oder einem begonnenen Studium. Man kann methodisches Know-how aufbauen, jedoch nicht Unternehmertum lernen.

Gleichzeitig werden in den Unternehmen von Managern praktisch ausnahmslos unternehmerische Qualitäten als Schlüsselkompetenzen gefordert. Der Ruf danach ist oft Ausdruck eines als unbefriedigend empfundenen Zustands in einem Unternehmen oder bereits ein wirtschaftlicher Zwang, innovativer zu werden. Die Statements, Bekenntnisse dazu unterscheiden sich in den Missions und Leitbildern der Unternehmen inhaltlich praktisch nicht, mit unterschiedlichen Begriffen wird inhaltlich Gleiches verbunden. Schon diese Diskrepanz im Formulieren der Anforderungen an unternehmerisches Denken und Handeln und den offensichtlich in Stein gemeißelten Auswahlkriterien bei Managern könnte ein Grund sein, dass unternehmerisches Denken und Handeln in vielen Unternehmen großgeschrieben und klein gelebt wird. Quer-, Anders- und Neudenker sind Mangelware und doch notwendig, damit sich ein Unternehmen entwickeln und erneuern kann. Die Optimierung von Prozessen ersetzt oft wirkliches und wirksames unternehmerisches Denken und Handeln. Im Umgang mit „Regelbrechern“ tun sich Unternehmen oft schwer und umgekehrt. So ergibt sich aus diesem Tatbestand auch weiterführend die Frage, ob und wie ein Unternehmen, eine Organisation den Innovationsgrad unter stärkerer Beachtung der Persönlichkeit der Manager erhöhen kann, wenn dies eine ernst gemeinte Absicht sein sollte.

So ist es von grundlegender Bedeutung, zu untersuchen, was diese unternehmerischen Persönlichkeiten ausmacht, ob es diese als beschreibbaren Typus überhaupt gibt und falls ja, sie zu verstehen lernen in ihren motivierenden Antrieben und Verhaltensweisen.

Dabei streift die Untersuchung auch einen Aspekt in der jüngeren Zeit der Start-ups: Gibt es Hinweise, dass sich die Unternehmerpersönlichkeit heute anders charakterisieren lässt? Entwickelt sich tatsächlich eine neue Generation von Unternehmertypen?