

Vorwort von Götz W. Werner

Gründer und Aufsichtsrat von dm-drogerie markt

Wir alle sind Unternehmer! Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht? Ich beziehe das auf unser Leben, das wir unternehmen – und das ist eine höchst spannende Angelegenheit, denn es endet garantiert dramatisch. Unternehmertum ist in meinen Augen eine Haltung und es lohnt sich, Lebenszeit zu investieren, um über diese Sache gründlich nachzudenken.

Das vorliegende Buch möchte ich Ihnen dazu ans Herz legen. Aus der Reflektion heraus können wir die Dinge gestalten. Und Sie werden feststellen, dass viele Dinge in einem anderen Licht erscheinen, wenn man sich die unternehmerische Haltung bewusst macht. Denn was macht einen Unternehmer aus? Dass er etwas unternimmt! Es geht um Verantwortung und gleichzeitig um die Freiheit, seine eigene Biografie zu gestalten. Und wenn man das in einen wirtschaftlichen Zusammenhang bringt, also zum Beispiel ein Unternehmen gründet, dann geht es auch um die Mitmenschen, die sich darin einbringen. Eine Gemeinschaft, sei es in einem wirtschaftlichen oder einem sozialen Zusammenhang, braucht Rahmenbedingungen, so dass sich jeder Einzelne fragen kann: Worauf kommt es wirklich an? Macht das Sinn? Gelingt es, dass sich die Kolleginnen und Kollegen als freie Menschen begreifen, die für die Folgen ihrer Handlungen verantwortlich sind?

Sie sehen, das Thema Unternehmertum ist eine höchst persönliche Sache und es hat eine kulturelle Dimension. Denn der Unternehmer braucht Menschen- und Weltinteresse. Wie sollte man sonst seine Kunden bedienen können? Und mit Kunden meine ich nicht nur die, die bei dm einkaufen. Wir haben es ständig mit Kunden zu tun, denn alles, was wir machen, hat letztendlich einen anderen Menschen zum Ziel. Deshalb sollte man sein Menschen- und Weltinteresse auch kultivieren. Und wenn einem das gelingt, dann kann man auch über sich selbst hinauswachsen und die Dinge in einem anderen Zusammenhang sehen.

Wenn wir das wirklich ernst nehmen und beharrlich im Bemühen und bescheiden in der Erfolgserwartung daran arbeiten, dann sieht unsere Welt bald ganz anders aus. Was können wir denn anderes tun, angesichts der fortschreitenden Komplexität unserer Welt? Wir erleben, wie sich die Natur um uns verändert, weil wir sie nicht geachtet und

geschützt haben. Niemand kann das Gewirr an den Finanzmärkten mit Bewusstsein durchdringen, also wer versteht es dann noch vollständig? Gleichzeitig liegen so viele Chancen vor uns: Heute ist die ganze Welt für uns tätig und wir für sie. Die Digitalisierung bietet uns Möglichkeiten, die unsere Eltern noch nicht einmal ahnten. Wir sollten erkennen und akzeptieren, dass wir die Aufgaben, die vor uns liegen, nicht mit der Denkweise von gestern lösen können. Das lehrte uns schon Albert Einstein. Deshalb braucht es mehr denn je Menschen, die sich in das künftige hineinräumen, es aufgreifen, neue Ideen entwickeln und sie verwandeln. Man könnte auch sagen: Unternehmer sind Realträumer.

Lesen Sie dieses Buch, greifen Sie die Gedanken auf und verwandeln Sie sie!

Karlsruhe im Dezember 2015

Götz W. Werner

Vorwort der Autoren

Etwas zu unternehmen ist dem Wortsinn nach gleichbedeutend mit handeln, beginnen, gestalten, aktiv werden, Initiative entfalten. Es liegt nahe anzunehmen, dass etwas zu unternehmen essenziell für menschliches Verhalten ist und als Ausdruck eines grundlegenden Bestrebens gelten kann, alleine oder zusammen mit anderen Menschen Wirkungen zu erzielen, die wünschenswerte Konsequenzen haben.

Wenn das Unternehmerische im menschlichen Verhalten so beherrschend ausfällt, dass es auch berufliche Aktivitäten bestimmt, wird es zu dem, was üblicherweise darunter verstanden wird: eine Erscheinungsform selbstständiger Erwerbstätigkeit. Wie sich aus den üblichen Spielarten unternehmerischen Verhaltens eine konkrete Berufswahl entwickelt, davon handelt dieses Buch. Die psychologische Provenienz seiner Autoren bringt es mit sich, dass das Individuum, die Gruppe und das subjektiv und sozial relevante Umfeld im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Während die Absicht, ein Unternehmen zu gründen, und die Realisierung dieser Absicht psychologisch bereits relativ gut erforscht sind, liegen zu psychologischen Besonderheiten unternehmerischer Führung noch vergleichsweise wenige Erkenntnisse vor. Ein Alleinstellungsmerkmal des vorliegenden Buches ist es, beide Bereiche unternehmerischen Verhaltens miteinander zu verbinden. In seiner thematischen Akzentuierung und inhaltlichen Ausrichtung folgt das Buch den natürlichen Aufgabenschwerpunkten, die sich in einzelnen Phasen des Entstehens und Fortbestehens unternehmerischer Initiativen stellen; es trägt Erkenntnisse zusammen, die sich auf bislang noch weitgehend unverbundenen »Inseln« psychologischer Unternehmensforschung befinden.

Uns, den Autoren dieses Buchs, ist es wichtig gewesen, Themen und Inhalte so zu präsentieren, dass man sie auch ohne wissenschaftliche Vorbildung oder fachterminologische Kenntnisse verstehen und mit Gewinn lesen kann. Die präsentierten Fakten sind dennoch wissenschaftlich fundiert, da Forschung unser Metier als Hochschullehrer ist. Wir sind auch selbst unternehmerisch tätig und in ständigem Austausch mit der wirtschaftlichen Praxis, so dass wir gesicherte Erkenntnisse so kommunizieren können, dass sie in der Unternehmensrealität und bei unternehmerischem Interesse oder Neugier an beruflicher Selbstständigkeit verstanden werden. Das Buch ist bewusst nicht wie ein rein wissenschaftlicher Text verfasst. Vielmehr verbindet es empi-

risch fundiertes Wissen über psychologische Faktoren der Gründung und Führung von Unternehmen mit Fallbeispielen, Checklisten, Selbsttests und Äußerungen namhafter Unternehmer. Wir hoffen, dass es uns auf diese Weise gelungen ist, die im gesellschaftlichen Diskurs oft vernachlässigte psychologische Dimension des Unternehmertums etwas eingängiger und abwechslungsreicher zu behandeln als dies in Fachveröffentlichungen normalerweise der Fall ist. Der besseren Lesbarkeit wegen haben wir uns zudem entschieden, im laufenden Text keine Veröffentlichungen oder Literaturquellen zu zitieren. Für Leser, die an einer weitergehenden Lektüre oder Vertiefung bestimmter Inhalte interessiert sind, gibt es am Ende jedes Kapitels eine Liste von Referenzen, auf die im betreffenden Kapitel Bezug genommen wird.

Der amerikanische Zukunftsforscher John Naisbitt hat vor einiger Zeit prognostiziert, dass wir uns von einer Manager- in eine Unternehmergeellschaft wandeln. Sowohl eine in vielen Ländern steigende Anzahl selbstständiger Erwerbsinitiativen als auch ein Mentalitätswandel in den Führungsetagen von Betrieben und Organisationen sprechen für diese Prognose. Selbst wenn dieser Trend in Deutschland noch nicht an konkreten Gründerzahlen ablesbar ist, erwarten große Organisationen inzwischen auch hierzulande, dass ihre Mitarbeiter bereit sind, mehr Eigeninitiative zu entfalten und Verantwortung zu übernehmen. Dem wird hier ebenfalls Rechnung getragen. Ein Kapitel des Buchs behandelt deshalb, welche Aspekte einer unternehmerischen Führungskultur großer Organisationen psychologisch bedeutsam erscheinen.

Wer darf sich von diesem Buch angesprochen fühlen? Ganz allgemein natürlich diejenigen, die das Unternehmerische im Verhalten von Menschen spannend finden und auch ein wenig über die Psychologie unternehmerischen Verhaltens erfahren möchten. Sodann jene, die sich von Unternehmertum als Beruf angesprochen fühlen. Sie dürfen erwarten, zahlreiche Gedankenanstöße und nützliche Informationen zu erhalten. Sei es, dass sie zum Kreis potenzieller Gründer gehören und eine selbstständige Erwerbskarriere ins Auge fassen möchten, sei es, dass sie bereits unternehmerisch tätig sind und neue Impulse für die Leitung ihres Unternehmens bekommen möchten, sei es, dass sie als angestellte Mitarbeiter und Führungskräfte wissen möchten, wie sie vorhandene Handlungs- und Entscheidungsspielräume besser nutzen können.

In unternehmerischem Verhalten drücken sich Selbstbestimmung, Verantwortung, Einfallsreichtum, Machbarkeitsüberzeugung, Willensstärke

und Tatkraft aus. Dafür zu sensibilisieren, Anregungen zu geben, eine bewusstere Haltung zu fördern und Perspektiven zu erweitern, sind Anliegen, die uns motiviert, inspiriert und geleitet haben, dieses Buch zu schreiben.

Landau und Ludwigshafen im Januar 2016

Günter F. Müller
Martin Sauerland
Gerhard Raab

Hinweis:

Für eine bessere Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, jeweils weibliche und männliche Bezeichnungen von Personen zu unterscheiden. Mit Unternehmer, Mitarbeiter, Führungskraft usw. sind selbstverständlich sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint.

Einleitung

Für den Nobelpreisträger Daniel Kahnemann ist unternehmerisches Denken und Handeln nicht selten ein Beispiel dafür, wie es durch Selbstüberschätzung, Realitätsverkennung und illusionären Optimismus zu Fehleinschätzungen und Misserfolgen kommen kann. In seinem Buch »Schnelles Denken, langsames Denken« setzt sich Kahnemann mit Gründern auseinander, denen es schwer fällt zu verstehen, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit von mehr als fünf Jahren bei Neugründungen nur etwa 35 bis 40 Prozent beträgt. In die Psychologie ist die unzureichende Verarbeitung solch einer Information unter dem Begriff der »Repräsentationsheuristik« bekannt. Menschen neigen dazu, die sogenannte Basisrate eines beurteilungsrelevanten Sachverhalts (hier: die Überlebenswahrscheinlichkeit von Neugründungen) zu ignorieren und ihre Einschätzungen stattdessen von weniger aussagefähigen Informationen (z. B. positiven Einzelbeispielen) leiten zu lassen.

Bei der Basisrate handelt es sich um eine Zahl, die auf erfolgreichen und weniger erfolgreichen Initiativen größerer Kollektive von Gründern beruht (Kahnemanns Zahl stammt aus den USA, die Basisrate in Deutschland liegt mit 45 bis 50 Prozent etwas höher). Aus individueller Sicht mögen solche Zahlen in der Tat zunächst wenig aussagefähig erscheinen, weil es im Einzelfall kein abgestuftes Gründen und unternehmerisches Überleben, sondern stets nur ein Entweder-Oder gibt. Trotzdem besitzen sie für jeden Gründer natürlich auch diagnostischen Wert, denn sie können (und sollten) z. B. dazu anhalten, den Schritt in die Selbstständigkeit und die Führung eines eigenen Unternehmens sorgfältig vorzubereiten und auszugestalten. Was sich aus psychologischer Sicht dafür tun lässt, behandelt dieses Buch. Wenn sich Gründer und Unternehmer stets vor Augen halten, dass es zumeist wahrscheinlicher ist, mit ihren Initiativen keine dauerhafte Erwerbsexistenz sichern zu können, sind sie weniger anfällig dafür, Schnellschüssen und blindem Aktionismus aufzusitzen oder die Existenz des Unternehmens durch hoch riskante Entscheidungen und fragwürdige Geschäftspraktiken zu gefährden.

Aus vielen Studien ist bekannt, dass psychologische Bedingungsfaktoren die Gründung eines Unternehmens und die Dauer einer unternehmerischen Tätigkeit beeinflussen und den Erfolg in beiden Fällen wahrscheinlicher oder weniger wahrscheinlich machen können. Psychologische Bedingungsfaktoren sind soft facts und als solche zwar notwendige

aber nicht gleichzeitig auch hinreichende Voraussetzungen, ein Gründungsvorhaben zu realisieren und unternehmerisch erfolgreich zu sein. Werden alle für eine gelingende Gründung und Führung von Unternehmen verantwortlichen Faktoren zusammengenommen, dürfte etwa ein Drittel des Einflusses soft facts zuzuschreiben sein. Etwa zwei Drittel gehen auf das Konto von hard facts, zu denen die Wettbewerbsfähigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung, die Finanzierung und Marktpositionierung eines Unternehmens, dessen technologische und personelle Ausstattung oder infrastrukturelle Rahmenbedingungen gehören.

Die relative Bedeutung von soft und hard facts mag auf den ersten Blick überraschen. Zumindest, wenn laienpsychologische Einschätzungen zugrunde gelegt werden, die eher ein umgekehrtes Bild vermitteln. Insbesondere der »unternehmerischen Persönlichkeit« wird ein fast magischer Einfluss zugeschrieben, der weit vor anderen soft facts wie fachlichen und kaufmännischen Qualifikationen und hard facts wie Kapitalausstattung, Marktsituation oder Kundennachfrage rangieren soll. Forschungsbefunde legen hier eine andere Gewichtung nahe. Überdies ermöglichen sie auch eine differenziertere (und zutreffendere) Betrachtung der Rolle, die die individuelle Persönlichkeit für eine erfolgreiche Gründung und Führung von Unternehmen spielt.

In den einzelnen Kapiteln dieses Buches werden soft facts betrachtet, deren Auswirkungen auf den Erfolg (oder Misserfolg) unternehmerischen Verhaltens empirisch belegt sind. Trotz der für eine psychologische Perspektive zwingenden Betrachtungsweise wird hin und wieder aber auch auf hard facts Bezug genommen, weil sich Auswirkungen beider Bedingungsfaktoren oft nur künstlich voneinander trennen lassen.

Psychologische Bedingungsfaktoren können in fünf Kategorien eingeteilt und durch eine Rangordnung veranschaulicht werden, die die Größe ihres jeweiligen Einflusses verdeutlicht. Genau zu beziffern ist die Größe dieses Einflusses nicht, da die Befunde variieren und ihre Schwankungsbreite allenfalls Anhaltspunkte für eine qualitative Abstufung gibt. Die folgende Grafik bildet daher keine quantitativen Relationen ab.

Das Buch informiert in insgesamt acht Kapiteln, welche einzelnen und kombinierten Wirkungen von den genannten Bedingungsfaktoren ausgehen. Die Bedeutung der jeweiligen Bedingungsfaktoren für unternehmerisches Verhalten wird anhand wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse

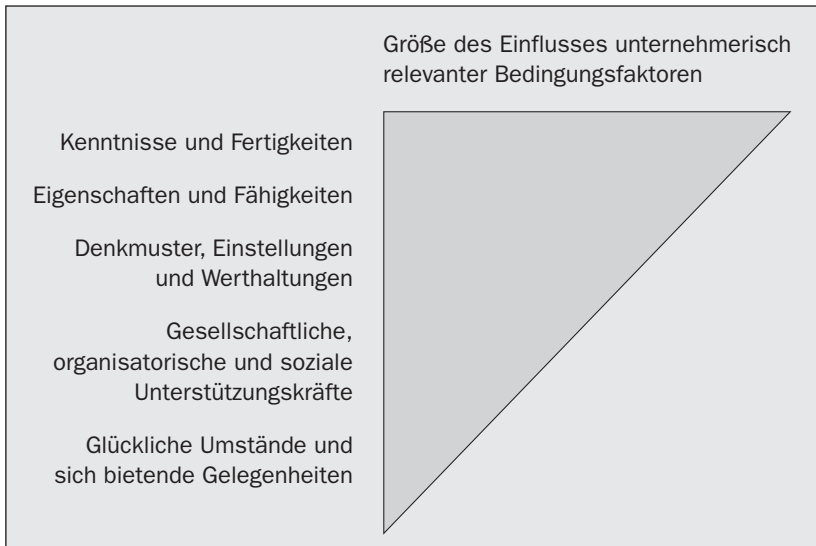


Abbildung 1: Psychologisch relevante Bedingungsfaktoren erfolgreicher Gründung und Führung von Unternehmen

beleuchtet. Anwendungs- und Praxisbezüge der jeweiligen Ausführungen werden an verschiedenen Stellen des Buchs durch kurze Fallbeispiele und Zitate aus Interviews mit bekannten Unternehmern hergestellt. Zudem laden Checklisten und Selbsttests dazu ein, sich auch ein wenig näher mit den eigenen unternehmerischen Talenten und Potenzialen zu beschäftigen. Für eine Reihe von Bedingungsfaktoren gilt, dass sie durch Schulung, Übung und Training erzielt verändert werden können. Auf Methoden und Lerninhalte, die dies ermöglichen, wird ebenfalls verwiesen. Die Ausführungen des Buches sind bewusst kompakt und pointiert gehalten. Literaturhinweise am Ende jedes einzelnen Abschnitts und Kapitels ermöglichen es jedoch, sich weitergehend zu informieren oder gewecktes Interesse zu vertiefen.

Ein Unternehmen zu gründen und zu führen bedeutet oftmals, sich neu positionieren und stark veränderten Herausforderungen stellen zu müssen. Für diesen Schritt hat Henry Ford einmal versucht, mit folgenden Worten Mut zu machen:

»Wer immer tut, was er schon kann,
bleibt immer das, was er schon ist.«