

Unternehmer in Deutschland

Was sie antreibt, was sie leisten – und was die Deutschen über sie denken





Inhalt

Die Deutschen und ihre Unternehmer
Ein Zerrbild

02

Unternehmer und andere Macher
Die unbekanntenen Wesen

06

Deutsche Unternehmen
1000 „hidden champions“

12

Unternehmertum international
Deutsche Defizite

15

Strategien für einen neuen Gründergeist

20

Ausschnitte als Leseprobe

Ein Unternehmer leitet sein
Geschäft selbstständig und eigenver-
antwortlich und übernimmt dabei
persönliches Risiko.

Doch es gibt auch eine ganze Reihe von Menschen, auf die viele dieser Kriterien nicht zutreffen. Die amtliche Statistik spricht von Selbstständigen. Dazu zählen alle, die „einen Betrieb oder eine Arbeitsstätte gewerblicher oder landwirtschaftlicher Art wirtschaftlich und organisatorisch als Eigentümer oder Pächter leiten (einschließlich selbstständiger Handwerker) sowie alle freiberuflich Tätigen, Hausgewerbetreibenden und Zwischenmeister“.

Mit der Unterscheidung zwischen abhängig Beschäftigten und Selbstständigen ist zwar vieles, aber noch nicht alles gesagt. Denn das Kriterium Selbstständigkeit lässt sich noch weiter untergliedern:

■ **Freiberufler.** Dazu zählen alle, die selbstständig im wissenschaftlichen, künstlerischen, schriftstellerischen, unterrichtenden oder erziehenden Bereich arbeiten. Zwar gibt das Gesetz keinen endgültigen Aufschluss darüber, welche Berufe dazugehören. Im Wesentlichen sind es aber Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Rechtsanwälte, Notare, Ingenieure, Architekten, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, beratende Volks- und Betriebswirte, vereidigte Buchprüfer, Steuerbevollmächtigte, Heilpraktiker, Krankengymnasten, Journalisten, Dolmetscher, Lotsen und ähnliche Berufe.

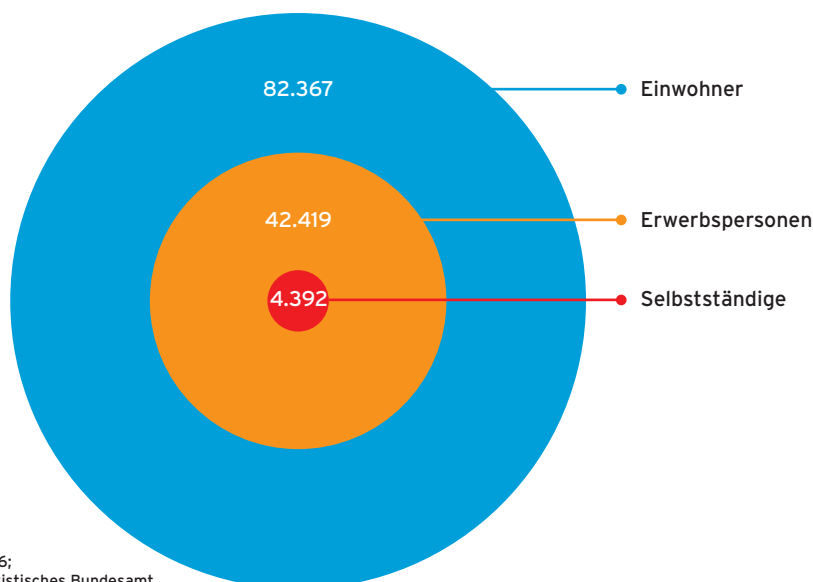
■ **Unternehmer und Entrepreneur.** Diese beiden sind so etwas wie die zwei Seiten einer Medaille. Auf der einen finden wir das Bild des klassischen Unterneh-

mers, den wir schlicht und einfach als (Mit-)Eigentümer eines Unternehmens bezeichnen können. Ob er dabei aktiv mitarbeitet – also selbst Manageraufgaben übernimmt – oder ob er diese an seine angestellten Führungskräfte delegiert, spielt keine Rolle. Ausschlaggebend ist vielmehr, dass ein Unternehmer sein Geschäft selbstständig und eigenverantwortlich leitet und, besonders wichtig, dabei persönliches Risiko übernimmt. Diese Art der Unternehmensführung wird im Angelsächsischen „business administration“ genannt.

Amerikaner und Briten unterscheiden zudem noch zwischen „business administration“ und dem hierzulande recht unbekanntem „Entrepreneurship“. Der Entrepreneur ist eine Art Pionier. Er kann zwar auch als Kapitalgeber oder Manager auftreten, seine eigentliche Motivation aber ist der Wunsch, etwas Neues zu schaffen, „etwas in die Hände zu nehmen“, wie der französische Ursprung des Wortes Entrepreneur verdeutlicht. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um eine Erfindung oder ein nagelneues Produkt handeln, oft ist es einfach nur ein Traum, den der Entrepreneur Wirklichkeit werden lässt. So wie zum Beispiel Henry Ford, der Anfang des 20. Jahrhunderts seine Vision umsetzte, eine Pferdekutsche durch den kurz zuvor entwickelten Motor „kontrolliert fortbewegen zu können“. Bereits 15 Jahre später kam jedes zweite Auto auf Amerikas Straßen aus der „Ford Motor Company“.

Nur jeder 20. ist selbstständig

in 1.000 Personen



Stand: 2006;
Quelle: Statistisches Bundesamt

■ **Manager.** So unglaublich es klingen mag: Manager wie Josef Ackermann von der Deutschen Bank oder Dieter Zetsche von Daimler sind definitiv keine Unternehmer, sondern Angestellte. Denn als Managern fehlt ihnen eine Grundvoraussetzung des klassischen Unternehmers – nämlich der Besitz, das Kapital. Ein Manager arbeitet also nicht „in seinem“ Unternehmen, sondern „für ein“ Unternehmen. Gleichwohl sind die Aufgaben eines Managers denen eines aktiven Unternehmers sehr ähnlich: Er trifft betriebliche Entscheidungen, sorgt für deren Umsetzung und kontrolliert ihre Ausführung. Zudem muss ein Manager auch Rechenschaft ablegen – zum Beispiel gegenüber dem Eigentümer oder auf Aktionärsversammlungen.

Soweit das Formale. Viel interessanter und spannender ist jedoch die Frage nach dem Motiv: Warum eigentlich wird jemand Unternehmer?

Eine vordergründige Antwort auf diese Frage heißt Geld, Geld, Geld – und niemand repräsentiert dieses Motiv besser als Gordon Gecko. Der von Michael Douglas in dem Hollywood-Klassiker „Wall Street“ gespielte Finanzinvestor erklärte es so: „Der entscheidende Punkt ist doch, dass die Eier – leider gibt es kein besseres Wort dafür – gut ist. Die Eier ist richtig, die Eier funktioniert, die Eier klärt die Dinge, durchdringt sie und ist der Kern jedes fortschrittlichen Geistes.“

**Während der Arbeitnehmer durch sein Lohn-
kommen zur Arbeit motiviert wird, muss sich der
Unternehmer durch andere Einflussgrößen als
durch seine Einkommenserwartung motivieren.**

Ein anderes Motiv heißt Leidenschaft – und ein typisches Beispiel dafür ist die bekannte Geschichte der Wrigley's: Im Jahr 1891 zieht es einen gewissen William Wrigley Jr., gerade einmal 29 Jahre alt und mit genau 32 Dollar in der Tasche, von Philadelphia nach Chicago, um dort als Handelsvertreter sein Glück zu versuchen. Er gründet die Wrigley Jr. Company und produziert und verkauft – wie sein Vater – Seife. Doch weil der Junior fremd ist in Chicago und aller Anfang bekanntlich schwerfällt, legt er in jede Lieferung, die seine Firma verlässt, zwei Päckchen Backpulver – Werbegeschenke, würden wir heute sagen. Kurioserweise interessieren sich die Leute bald nur noch für das kleine Geschenk, also lässt Wrigley Seife Seife sein und verkauft fortan lieber Backpulver. Da William Wrigley Jr. aber nun einmal Unternehmer mit

Leib und Seele und Verstand ist, versüßt er auch jede seiner Backpulverlieferungen mit einer kleinen Gratisbeigabe – diesmal mit einer Kugel Kaugummi. Der Rest von diesem wahr gewordenen Märchen ist schnell erzählt: Von wegen Backpulver – die Leute reißen sich nur noch um das Kaugummi. Also widmet Wrigley seine Firma ein zweites Mal um und bringt nur zwei Jahre nach seiner Ankunft in Chicago das mittlerweile weltberühmte „Wrigley's Spearmint“ auf den Markt. Auch heute noch leitet ein gewisser William Wrigley Jr. – nämlich der Urenkel des Firmengründers – die Firma. Sie hält einen Weltmarktanteil von mehr als 50 Prozent.

Zugegeben, Gordon Gecko und William Wrigley sind Ausnahmen. Der eine, weil er eine fiktive und reichlich zugespitzte Figur ist, der andere, weil Bilderbuch-Karrieren wie seine heute eher selten sind. Gleichwohl sind beide Geschichten sehr



Bernd Venohr tut das. Der Unternehmensberater und Professor für Strategisches Management an der Berliner Fachhochschule für Wirtschaft hat im Laufe vieler Jahre eine einzigartige Datenbank aufgebaut. Darin finden sich derzeit rund 1.300 deutsche Unternehmen, die alle eines gemeinsam haben – sie gehören in ihrer Branche zu den Top 3 in der Welt und/oder in Europa.

Einige Namen davon sind weit über Deutschland hinaus bekannt. Porsche und Daimler zum Beispiel, oder BASF, Henkel und Siemens – alles Unternehmen, die im Deutschen Aktienindex (DAX) vertreten sind und rund um den Globus Geschäfte machen.

Und jetzt kommt eine Frage, deren richtige Beantwortung bei „Wer wird Millionär?“ wohl durchaus ein halbe Million Euro wert sein dürfte: Wie viele von den rund 1.300 deutschen Weltmarktführern bleiben übrig, wenn man alle Unternehmen abzieht, die an der Börse notiert sind (also im DAX, im TECDAX, im MDAX, im SDAX sowie in den Börsensegmenten Prime und General Standard)?

- | | |
|-----------|------------------|
| A: | 0 |
| B: | ca. 70 |
| C: | ca. 500 |
| D: | ca. 1.100 |

Die richtige Antwort ist: **D**. Hätten Sie's gewusst?

Hätten Sie vermutet, dass mehr als 85 Prozent der deutschen Unternehmen, die Welt- und/oder Europamarktführer sind, nicht einmal an der Börse notiert sind?

Die Rede ist vom Mittelstand, dem berühmten „Herz der deutschen Wirtschaft“. Das typische Profil dieser „hidden champions“ in Venohrs Datenbank sieht so aus: Im Durchschnitt setzen die heimlichen Weltmarktführer knapp 490 Millionen Euro im Jahr um, sie beschäftigen etwa 3.400 Mitarbeiter und haben eine Exportquote von fast 60 Prozent. Mehr als die Hälfte von ihnen kommt aus den Branchen Maschinen- und Anlagenbau (30 Prozent), Konsum- und Gebrauchsgüter sowie Industrieprodukte und Dienstleistungen (jeweils 13 Prozent). Die überwiegende Mehrheit dieser unbekannteren Elite befindet

sich in Familienbesitz – und diese Betriebe zeichnen sich vor allem durch folgende Eigenschaften aus:

- eine starke Bindung und Integration der Mitarbeiter
- eine langjährig gewachsene lokale Verwurzelung (fast drei Viertel sitzen in Orten mit weniger als 100.000 Einwohnern)
- langfristiges Denken und Handeln
- eine gelebte und verinnerlichte Innovationsorientierung

Zu diesen heimlichen Weltmarktführern gehören Firmen wie die „Teepack – Spezialmaschinen GmbH & Co.KG“. Die 180 Mitarbeiter des Unternehmens aus Meerbusch produzieren und verkaufen mehr Teebeutelmaschinen als jedes andere Unternehmen auf der Welt. Oder Adco aus Ratingen: Deren Dixi- und Toi-Toi-Klos stehen nicht nur in Europa und den USA, sondern auch in Hongkong, Malaysia und Taiwan – die Sanitärsysteme GmbH hat mehr als 50 Tochtergesellschaften rund um den Globus. Und wenn bei irgendwelchen Dreharbeiten in Hollywood oder Bollywood mal wieder ein Star geschminkt oder mit Theaterblut beschmiert wird, kommen die



Zutaten höchstwahrscheinlich aus der Berliner Kryolan GmbH oder einer ihrer zahlreichen internationalen Niederlassungen. Bereits seit 60 Jahren ist Kryolan die Nr. 1 in Deutschland – inzwischen setzt die Firma zwei Drittel ihrer insgesamt gut 16.000 verschiedenen Produkte im Ausland ab.

Die Bill Gates' der deutschen Wirtschaft mögen keine klingenden Namen haben, doch so wie die Firma des Multimilliardärs den Markt für Software beherrscht, so sind die deutschen No-Names führend in der Brennwerttechnik, bei Wasserkraftanlagen, in der Medizintechnik, in der Naturkosmetik, in der Automatisierung, in der Kraftfahrzeugtechnik, beim Bau von Windmühlen, Buchbindemaschinen, Radarfallen, Hocheffizienzpumpen, Laseranlagen und und und.

Doch wenn in den Medien über „die Wirtschaft“ berichtet wird, tauchen all diese Champions nur selten auf. Wer also ist eigentlich „die Wirtschaft“? Schauen wir in die Statistik: Derzeit gibt es in Deutschland knapp 3 Millionen steuerpflichtige Unternehmen. Die große Mehrheit davon, nämlich mehr als 2 Millionen, sind Einzelunternehmen, also kleine Handwerker, Kaufleute und andere Selbstständige. Hinzu kommen gut 450.000 Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und knapp 430.000 Unternehmen, die als Offene Handelsgesellschaft, Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft oder ähnliche Rechtsformen eingetragen sind. Die restlichen gut 7.000 Unternehmen sind Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien.



„Ich bin ein deutscher Unternehmer und wünsche mir nichts mehr, als dass wir wieder ein Umfeld schaffen, in dem ein deutscher Unternehmer nirgendwo so gerne investiert wie in Deutschland.“
Klaus Murmann

In der öffentlichen Diskussion und vor allem in den Medien kommen fast ausschließlich Daimler, Siemens & Co vor, also die 30 DAX-Konzerne. Die aber machen nur 0,00001 Prozent aller deutschen Unternehmen aus.

Deutsche Wirtschaft: Einzelunternehmer dominieren

Steuerpflichtige Unternehmen

