

Unternehmer – die unbekanntesten Wesen

Tausende Betriebe werden jedes Jahr übergeben – über die Motive und Gründe der Nachfolger ist meist nur wenig bekannt

KIEL/FLensburg Er war der Neue im Traditionsunternehmen Niederegger: 1986 übernahm Holger Strait zusammen mit seiner Frau Angelika die Firmenleitung der Lübecker Marzipanfabrik Niederegger. Und der bis heute aktive Geschäftsführer hätte sich keinen schwierigeren Zeitpunkt zum Karrierestart aussuchen können. Die Firma musste mit neuen Produktionsanlagen und moderner Kommunikation dringend ins neue Jahrtausend überführt werden. Strait nahm die Herausforderung an - und ist bis heute erfolgreich. Doch was treibt Menschen wie ihn an?

„Man kann Unternehmertum lernen.“

Prof. Dr. Petra Dickel
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

„In einem Familienunternehmen mit so langer Geschichte wie Niederegger möchte man das Unternehmen möglichst in einer besseren Verfassung an die achte Generation übergeben, als man es von der sechsten Generation übernommen hat“, sagt Strait. Aber natürlich hätten auch die am Unternehmen hängenden Arbeitsplätze und die großen Gestaltungsmöglichkeiten als Selbstständiger als Motivation gewirkt.

Den Übergang eines Unternehmens zu meistern erfordert Unternehmerteil. Entrepreneurship sagt man heute in Zeiten von Start-ups. Doch was verbirgt sich dahinter? „Das ist eine spannende Frage“, sag Prof. Dr. Petra Dickel, Dozentin für Entrepreneurship an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Genetische Veranlagung? „Das würde auch bedeuten, dass man als Unternehmer geboren sein muss.“ In manchen Fällen sei da nach ihrer Einschätzung sicherlich etwas dran. Sie erinnert an Richard Branson oder auch das Kieler Gründerteam hinter dem Jungunternehmen myBoo. Sie sind erfolgreich mit Fahrrädern aus Bambus-Rahmen, die in Ghana gefertigt werden. „Das sind schon besondere Typen.“

Doch Dickel ist überzeugt: „Man kann Unternehmertum lernen.“ Inzwischen würden Hochschulen und Universitäten wie die Christian-Albrechts-Universität Gründerlehrgänge unterhalten. „In den Schulen kommt das nach und nach auch an.“ Wie denken Chefs, wie lösen sie Probleme? Das ließe sich auch in der Theorie



Keine Scheu vor dem Familienerbe: Holger Strait führt schon in 7. Generation die Lübecker Marzipanfabrik Niederegger.

ergründen. Unternehmer würden sich durch eine Art auszeichnen, bestimmte Dinge anzugehen. Im Kern bedeute das, Probleme werden als Chance gesehen. Denn: „Der Markt hat es nicht geschafft, das Problem zu lösen.“

Das ist natürlich eine Kompetenz, die sich Chefs auch von ihren Angestellten wünschen. „Man kann nicht sagen, dass sich Un-

ternehmer nur als Selbständige wiederfinden“, erklärt Dickel. Sie erinnert an Firmen wie Google und den Technologiekonzern 3M, die das verstanden hätten. „Man darf dort Fehler machen.“ Die Firmen würden sich mit dieser Haltung Unternehmer innerhalb eines Unternehmens schaffen.

„Es gibt immer mehr externe Nachfolger“, sagt Susanne Besecke, Wissenschaft-

lerin am Dr. Werner-Jackstädt-Zentrum in Flensburg. Der demografische Wandel sei dafür einer der Gründe, aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten der Kinder. Ein klassisches Profil zum Nachfolger und der Frage, was ihn auszeichnet, was seine Motive sind, gebe es nicht. Anders als beim reinen Gründer. Dass dieser bessere Qualitäten als Unternehmer mitbringe als ein Nachfolger, glaubt Besecke nicht: „Eine Gründung von Null auf ist nicht unbedingt schwieriger.“ Auch in einem neuen Unternehmen gelte es mit Problemen umzugehen.

„Es ist die Aufgabe von Hochschulen und Schulen zu zeigen, dass es Unternehmertum gibt.“

Kirsten Mikkelsen
Dr. Werner Jackstädt-Zentrum

Dass gerade Frauen im Unternehmertum noch immer unterrepräsentiert sind, liegt auch daran, dass lange Zeit das Klischee vom dickbäuchigen, älteren Herren mit Zigarre als Unternehmer vorherrschte, erklärt Kirsten Mikkelsen, ebenfalls wissenschaftliche Mitarbeiterin am Dr. Werner Jackstädt-Zentrum. „Dieses Unternehmertum hat sehr, sehr lange Zeit Forschung und Alltag geprägt.“ Früher hätten zudem 90 Prozent der Familien in Angestellten-Verhältnissen gelebt. Das Unternehmertum war da ein völlig andere Welt. Wer mehr Manager-Kompetenzen von jungen Menschen fordert, der müsse deshalb auch für „Sichtbarkeit von Unternehmertum“ sorgen: „Es ist die Aufgabe von Hochschulen und Schulen zu zeigen, dass es Unternehmertum gibt.“

Dass Unternehmertum mitunter aber auch sehr menschliche Gründe haben kann, zeigt der Fall von ETracker. Europas führender Anbieter von Online-Analysen und der Optimierung von Internet-Auftritten geht nämlich vor allem auf das damalige Befinden von einem seiner beiden Gründer, dem Hamburger Christian Bennefeld, zurück. „Der Anstoß war gar nicht primär die unternehmerische Tätigkeit, sondern dass ich mich häufig über das Unvermögen meiner Chefs geärgert habe.“ Er habe wieder Spaß am Job haben wollen.

Till H. Lorenz/Tobias Fligge