

Reinhold M. Karner

# WAHRE WERTE

STATT  
SCHNELLES  
GELD



So machen Sie Ihr Unternehmen  
krisenfest und langfristig erfolgreich

GABAL

Reinhold M. Karner

# **WAHRE WERTE statt schnelles Geld**

So machen Sie Ihr Unternehmen  
krisenfest und langfristig erfolgreich



**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-155-8

Lektorat: Claudia Franz, Oberstaufen | [info@text-it.org](mailto:info@text-it.org)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Titelabbildung: Alexander Mikhailov | iStock

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

*Erfolg zu haben, ist keine große Kunst.  
Die große Kunst ist, den Erfolg langfristig zu halten.  
Dies ist eine permanente Herausforderung,  
die nach ganz eigenen Spielregeln und Mechanismen  
funktioniert.  
Memento mori!*



# Inhalt

Vorwort von Prof. Dr. Arnold Weissman .....	9
Praxis bricht Theorie .....	11

## **I. Die spannende Frage: Was regiert die Welt wirklich?**

1. Denn sie wissen, was sie tun .....	16
2. Unternehmertum – auf Felsen oder Sand gebaut? .....	20
3. Start-ups: von Draufgängern und Pferdewetten .....	27
4. Entrepreneurship-Studium: Trockenschwimmen im Hörsaal .....	33
5. Die klassische Grundidee des Unternehmertums .....	37
6. Wer wen regiert, das interessiert auch mich .....	47

## **II. Persönlichkeitsmanagement des Unternehmers**

1. Haben Sie heute schon gebrannt? .....	54
2. RMK-Decision-Scout: Erfolg durch kluge Entscheidungen .....	58
3. Erfolgreiche Unternehmer und Pokerspieler kennen die Regeln .....	68
4. Wer an seinen Schwächen arbeitet, wird schwach .....	74
5. Die drei heiligen Quellen des Unternehmers .....	78
6. Schwierigkeiten? Her damit! .....	85

## **III. Erfolgreich ohne Herzinfarkt**

1. Erfolg: Alles nur Glück? .....	94
2. Warum erfolgreich sein doch ein Geheimnis ist .....	100
3. Wir alle wollen erfolgreich sein. Wie ist man erfolgreich? .....	103
4. Erfolgreich bleiben ist eine hohe Kunst .....	109
5. Vernunft ist wie kühles Wasser .....	113
6. Der erfolgreiche Umgang mit Geld .....	118

#### **IV. Das krisenfeste Unternehmen**

1. Das chinesische Märchen .....	128
2. Über den Unsinn von strategischen Planungen .....	134
3. Innovation: Lurche in der Sahara züchten? .....	141
4. Das resiliente Unternehmen .....	147
5. Krisen meistern – aber wie? .....	152
6. Führung und Menschenwürde: ein Widerspruch? .....	157

#### **V. Das Ende des Darwinismus? Die neue Unternehmenskultur**

1. The Winner takes it all? .....	166
2. Stimmt Darwins Theorie? .....	169
3. Ist der Darwinismus überholt? .....	178
4. Darwins katastrophaler Beitrag .....	183
5. Faszination Symbiose: das Modell der Zukunft .....	188
6. Die neue Unternehmensidee: Ist der Löwe stärker als die Mücke? .....	195

#### **Gedanken der Orientierung**

Wertekanon – Festung oder Wackelpudding? .....	206
Für jeden Tag ein guter Gedanke .....	210
Anmerkungen .....	217
Über den Autor .....	224

#### **Bitte beachten**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern überwiegend die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung, sondern hat ausschließlich redaktionelle Gründe.

## Vorwort von Prof. Dr. Arnold Weissman

Prof. Dr. Arnold Weissman (\*1955) ist Unternehmer, Professor für Unternehmensführung, spezialisiert auf Familienunternehmen, Aufsichtsrat und Executive Coach. Der Autor vieler Fachbücher wurde bekannt durch die Methodik des »Systems Weissman – 10 Stufen zum Erfolg«. Seine WeissmanGruppe ist in Deutschland, Österreich, Italien und der Schweiz vertreten und erhielt von der *WirtschaftsWoche* den »Best-of-Consulting«-Award 2019 und von *brand eins* das Siegel »Beste Berater« 2016, 2017, 2018, 2019 und 2021.

Viele Unternehmen stehen vor der größten Transformation ihrer Geschichte. Ob Digitalisierung, Hyper-Connectivity, Integration, künstliche Intelligenz, Plattformökonomie, Nachhaltigkeit, Klimawandel, Diversity oder demografischer Wandel: Veränderte Rahmenbedingungen stellen bislang erfolgsverwöhnte Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Viele Unternehmen werden erkennen: Fairness, Nachhaltigkeit und Verantwortung (»Fair-Stainability«) sind nicht nur Anforderungen, die sie erfüllen müssen, um rechtlichen oder sonstigen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Vielmehr werden sich diese Werte auch als wahre Wachstumstreiber in der Zukunft herausstellen.

Gleichzeitig geht es auf der Ebene der Eigentümer oft um einen Übergang vom eigentümergeführten zum eigentümergesteuerten Unternehmen. Die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt, der sogenannte Principal-Agent-Konflikt, erreicht allein schon aus Mangel an geeigneten Nachfolgern aus dem Kreis der Familie zahlreiche Familienunternehmen.

Diese »doppelte« Transformation, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Eigentumsseite, stellt eine echte Zeitenwende dar. In dieser Intensität hat es so etwas vermutlich noch nie gegeben. Und es spricht vieles dafür, dass sich unsere Welt auch in Zukunft rasch verändern wird. Gerade in solchen Situationen brauchen Unternehmen Orientierung,

einen klaren Handlungsrahmen. Sie benötigen einen Nordstern, an dem sie sich ausrichten können. Diesen Nordstern, einen theoretisch fundierten und praktisch erprobten Leitfaden, hätte ich mir zu Beginn meiner Unternehmerlaufbahn gewünscht – ergänzt um eine gehörige Prise gesunden Menschenverstand. Solch ein Leitfaden hätte mir viele Umwege und schmerzvolle Lernerfahrungen erspart. Genau diesen Leitfaden hat Reinhold M. Karner mit seinem Buch »*Wahre Werte statt schnelles Geld*« nun geschrieben.

Reinhold M. Karner zeigt, warum ein klares, gelebtes Wertesystem das tragende Fundament für jedes Unternehmen ist. Die Bedeutung von Werten kannten schon die Lateiner: Das Wort »valere« bedeutet auf Deutsch zunächst »stark sein, kräftig sein«. Insofern machen Werte stark. Unternehmen, die zukunftsfähig sein wollen, brauchen ein Wertesystem. Und sie brauchen Führungskräfte, die diese Werte als Vorbilder für die ganze Organisation vorleben.

Unternehmer und Führungskräfte müssen Mut machen. Genau dazu regt Reinhold M. Karner mit diesem Buch voller Lebenserfahrung und Energie an. Gespickt mit Ideen, Erfahrungen, Lebensweisheiten – und ohne erhobenen Zeigefinger. Vor Ihnen liegt zudem nicht der hundertste Ratgeber, der mit einfachen Mitteln schnellen Erfolg verspricht, sondern eine klare Anleitung, wie Sie von diesen Erfahrungen profitieren können.

Auch für mich – nach fast 50 Jahren als Unternehmer und Berater – bietet dieses Buch einen wahren Schatz an Ideen und ungewöhnlichen Perspektiven.

Ich wünsche diesem Buch den Erfolg und die Verbreitung, die es verdient hat.

Ihr

*Arnold Weissman*

## Praxis bricht Theorie

Als junger Unternehmer und auch später war ich in vielen Situationen unsicher, ja ratlos. Ich konnte keine klaren, hilfreichen Antworten auf meine Fragen finden. Oft habe ich auf Ratgeber gehört, deren Vorschläge zunächst plausibel klangen, sich später aber als fatales Kuckucksei herausstellten. Wahrscheinlich gibt es keinen umfassenden Leitfaden für das Leben als Unternehmer, der uns von Anfang an alles richtig machen lässt. Und doch habe ich mir vorgenommen, auf der Basis meiner über 40-jährigen 360°-Erfahrung im Business, als Unternehmer, Unternehmensberater und Coach von Gründern genau den wertvollen Ratgeber zu schreiben, den ich mir in meiner Laufbahn von Anfang an so oft gewünscht hätte.



Ich bin überzeugt: Nicht alle Erfahrungen und Fehler muss man selbst machen. Deshalb gleich vorweg: Nein, dies ist kein weiterer Erfolgsratgeber auf der Basis moderner Managementtheorien. In herausfordernden, schwierigen Situationen war es so gut wie nie eine Managementtheorie, die mir gefehlt hätte. Man bedenke: Rund 70 % aller strategischen Pläne und Initiativen bleiben erfolglos.<sup>1</sup> Und ernüchternde, fundierte Statistiken zeigen, dass Erfolg bei Start-ups die Ausnahme ist. Die Norm ist das Scheitern!<sup>2</sup> Das liegt meines Erachtens nicht an einem Mangel an Theorie. In Zeiten der Unsicherheit und des Umbruchs funktionieren viele Managementtheorien ohnehin nur bedingt. Theorie ersetzt die Praxis nicht. Auch die Natur kommt ganz gut ohne Theorie aus. Die Praxis bricht immer die Theorie. Das Leben ist praktisch, nicht theoretisch.

Statt Experimente braucht es eine Rückbesinnung auf das, was in der Praxis schon immer zuverlässig funktioniert hat. Eine modernisierte Rückbesinnung – mit einem Blick in die Zukunft. Denn die Idee, dass man aus der Geschichte lernt, ist zwar wahr, aber nur halb wahr: Man

lernt vorwiegend aus einer klugen Betrachtung der Gegenwart! Ein Erfolg versprechender Ansatz ist die Werteorientierung. Damit gelingt am Ende eine organische, resiliente und verlässliche Wertschöpfung. Wer weiß, wofür er antritt und wofür er steht, orientiert sich nicht am schnellen Geld. Stattdessen denkt er in langfristigen Horizonten. Dadurch bekommt der Modebegriff »Nachhaltigkeit« eine tiefere Bedeutung: Wir können tatsächlich langfristig erfolgreich sein und zugleich den Werten unserer Zeit gerecht werden.

Erfolg und Sinn schließen einander nicht aus, sie potenzieren einander. Davon, von gesundem Menschenverstand, von zeitlosen Wahrheiten und Realitäten sowie von praxiserprobten, krisenfesten Erfolgsanleitungen und fundierten Erklärungen ist in diesem Buch reichlich zu lesen. Zudem stellt es eine neue Unternehmensidee für das neue Zeitalter vor.

Sind Sie Gründer oder gehören Sie auch zu den vielen Unternehmern und Managern, die das aktuelle Umfeld herausfordert? Rauben Ihnen die neuen Anforderungen manchmal die Motivation und die Kraft? Versuchen Sie zugleich, mit den ständigen Veränderungen Schritt zu halten, um langfristig erfolgreich zu sein? Dann bietet Ihnen dieses Buch den Instrumentenkasten, den Sie benötigen, um ein erfolgreicher und gleichzeitig entspannter, begeisterter und zuversichtlicher Unternehmer zu sein.

Was für jeden guten Unternehmer gilt, gilt auch für mich: Was Sie in diesem Buch lesen, ist keine graue Theorie. Das ist gelebte, geprüfte und bewährte Praxis, das ist Lebenserfahrung, das ist unternehmerisches Weltwissen für Sie zusammengefasst. Sie erhalten wertvolle Orientierung für Ihren Erfolg, Ihr Leben, Ihr Umfeld, Ihr Team, Ihre Zukunft.

Sie erfahren zum Beispiel ...

- was die Welt wirklich regiert,
- wie Sie erfolgreich werden und bleiben,
- wie Sie das Thema Innovation ideal handhaben,
- warum Sie die Finger von Ihren Schwächen lassen sollten,

- was Sie über unternehmerische Spielregeln wissen sollten,
- wieso Sie nicht in die Falle des chinesischen Märchens tappen sollten,
- wie Sie erfolgreich mit Planung, Führung und Geld umgehen,
- wie Sie im neuen Zeitalter ein überlebensfähiges Start-up aufbauen,
- warum Darwins »Survival of the Fittest« falsch, fatal und deshalb zu verbannen ist.

Und nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen. Ich hoffe, dass Ihnen dieses Buch ein wertvoller Begleiter auf Ihrem unternehmerischen Weg ist und es Sie trotz aller Widrigkeiten in diesen Zeiten davon überzeugen kann: Unternehmer sein macht Spaß. Und noch mehr Spaß macht es, ein erfolgreicher Unternehmer zu sein!

Ihr *Reinhold M. Karner*  
[www.RMK.org](http://www.RMK.org)

*Übrigens:* Dieses Buch setzt sich unverhohlen auch damit auseinander, wie sich die Kultur des Unternehmertums in den vergangenen Jahrzehnten fehlentwickelt hat. Um dies zu verdeutlichen, wird der Bogen gelegentlich bewusst etwas überspannt. Insofern mag das Buch den einen oder anderen Gerechtigkeitsmangel haben. So waren natürlich nicht alle Unternehmer und Financiers der Vergangenheit nur vorbildliche oder schlechte Menschen. Genauso wenig wie alle Unternehmenstheoretiker der letzten Jahrzehnte nur abgehobene oder verirrte Denker waren. Doch wie heißt es so schön: »*Erst die Karikatur verzerrt die Wirklichkeit zur Kenntlichkeit!*«



Kapitel I

# Die spannende Frage: Was regiert die Welt wirklich?

Im ersten Kapitel widmen wir uns einer Bestandsaufnahme und beleuchten die Herausforderungen, Probleme und Fehlentwicklungen des heutigen Unternehmertums. Was unterscheidet den Unternehmer vom Manager? Wie steht es um die Gründer- und Start-up-Szene sowie die Entrepreneurship-Ausbildung? Und was ist eigentlich die klassische Grundidee des Unternehmertums seit jeher? Außerdem sehen wir uns an, was Unternehmer antreibt und wie es um die Machtfrage bestellt ist.



## 1. Denn sie wissen, was sie tun

Ohne Unternehmerinnen und Unternehmer gibt es keine Unternehmen. Und ohne sie gibt es keine Arbeitsplätze. Weder der Chef der Kantine noch die Leiterin der Poststelle hätten ihren Job, wenn nicht jemand irgendwann einmal die Geschäftsidee gehabt hätte, die das Unternehmen ausmacht. Unternehmer sind wichtig, um die Wirtschaft, den Wohlstand und dadurch so vieles andere, vom Sozialsystem bis zur Politik, am Laufen zu halten. Die interessante Frage ist jedoch: Was unterscheidet einen Unternehmer vom Manager? Fakt ist: Der Unterschied ist gravierend.

### Der Berufsstand der Vollblutunternehmer

Ein Vollblutunternehmer ist der, der eigenverantwortlich handelt, der sein Unternehmen weitgehend selbst finanziert und auch das Risiko trägt. Ihm stehen auch die erwirtschafteten Gewinne zu. Zugleich weiß er, dass er einen guten Teil dieser Gewinne in die Fortentwicklung, die Stärkung, das Wachstum und die Absicherung seines Unternehmens reinvestieren muss. Jemand, dem das Unternehmen selbst gehört, wird genügend Umsicht, Vorsicht und Fürsorge walten lassen und auch ein Interesse daran haben, dass es seiner Firma immer gut geht. Weil Herzblut, Schweiß und Tränen im Unternehmen stecken, wird er nötigenfalls auch dafür kämpfen, es zu erhalten. Koste es, was es wolle!

Der österreichisch-amerikanische Ökonom Peter F. Drucker (1909–2005) gilt als Pionier der modernen Managementlehre und als origineller, unabhängiger Denker des Unternehmertums. Für ihn gehört es zum Unternehmertum, Risiken einzugehen.<sup>3</sup> Laut Peter F. Drucker ist ein Unternehmer bereit, für seine Ideen sogar seine Karriere, seine finanzielle Absicherung und seine wirtschaftliche Existenz

aufs Spiel zu setzen. Und er ist auch bereit, sehr viel Zeit und Geld zu investieren, um seine Ziele erfolgreich zu verwirklichen. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass Risiken gerade für neue Produkte, Dienstleistungen und Markteintritte nicht berechenbar sind. Ein Unternehmer muss daher stets unter Unsicherheit entscheiden.

Wichtig ist, dass Unternehmerinnen und Unternehmer wissen, dass sie sich für einen Lebensstil und einen Beruf entschieden haben, in dem sie in letzter Konsequenz eine Art »Alphatier« sind. Denn ein Unternehmer ist immer oben, vorn, an der Spitze. Ein Unternehmer kann in mehreren Verbänden engagiert sein, gute Kollegen und Freunde haben, doch schlussendlich ist er in seiner Rolle meistens ein wenig einsam. Auch wenn es Beiräte, Aufsichtsräte oder Beratergremien gibt: Der Unternehmer trifft Entscheidungen letztlich immer mit sich selbst. Und er weiß nie sicher, ob sie richtig sind. Schlägt er diesen oder jenen Weg ein? Jetzt oder später? Mit welchen Partnern? Baut oder mietet er hier oder dort, größer oder kleiner oder doch nicht? Investiert er in innovative Produkte? Wagt er sich in neue Märkte oder zieht er sich aus bestimmten Segmenten besser zurück?

Das Unternehmerleben sieht nach außen oft toll aus. Aber es bedeutet auch, sich darauf einzustellen, dass es schnell sehr einsam werden kann. Ein Unternehmer muss es auch aushalten, dass die Presse ihn an einem Tag lobt und am anderen heftig kritisiert. Deshalb benötigen Unternehmer neben einer starken Widerstandskraft auch Strategien gegen die Einsamkeit.

## **Der technokratische versus emphatische Manager**

Kaum ein Unternehmen wurde von einem seiner Manager gegründet. Der Manager hat es auch nicht selbst finanziert. Er haftet auch nicht umfänglich und ist nur für eine gewisse Zeit da. Ist der Manager erfolgreich, bleibt er meistens länger. Und wenn er weniger oder gar nicht erfolgreich ist? Das ist schlecht für das Unternehmen, aber nicht unbedingt für den Manager. Häufig bekommt er trotzdem seine Abfindung, einen Bonus. Und dann? Dann ist er weg und innerhalb kürzester Zeit beim nächsten Unternehmen. Aber die Zukunft des Unternehmens ist ihm im schlimmsten Fall egal. Sie kann ihm auch egal

sein. Das ist ein gravierender Unterschied zum Unternehmer, der für sein Unternehmen lebt.

Unternehmer, die gute Führungskräfte suchen, stehen vor einer großen Herausforderung: Sie müssen Manager finden, die gegenüber dem Unternehmen eine Verantwortung spüren, auch wenn es ihnen nicht gehört. Und da scheiden sich die Geister. Aus Sicht eines Unternehmers gibt es im Wesentlichen zwei Managertypen:

- Sehr viele sind der *technokratische Managertyp*. Sie verhalten sich aus Eigeninteresse taktisch klug, so wie es primär für sie selbst gut ist.
- Andere sind der *emphatische Managertyp*. Sie vertreten tatsächlich wahre Werte und fühlen sich für das Unternehmen verantwortlich, das sie engagiert hat. Emphatische Manager sorgen sich so um das Unternehmen, als wäre es ihr eigenes.

Diese Unterscheidung ist für Unternehmer elementar: Langfristig dürfte der emphatische Managertyp größere Erfolge für das Unternehmen erzielen. Das liegt auf der Hand. Denn die Perspektive dieser Führungskräfte reicht weiter.

## Der OPM-Unternehmer

Eine typische und aus meiner Sicht problematische Konstellation ist der OPM-Unternehmer, wie ich ihn nenne. OPM steht für »Other People's Money«. OPM-Unternehmer sind in meinen Augen eine Mischung aus technokratischem Managertyp und Unternehmer. Wir finden sie immer häufiger bei Start-ups. Ihnen gehört zwar ein gewisser Anteil am Unternehmen, aber sie finanzieren es nicht umfänglich und tragen meist nur ein asymmetrisches Risiko. Anders als klassische Unternehmer gehen sie kaum Haftungsrisiken oder Verantwortung ein. Ihre Familien sind nicht involviert und es gibt wenig emotionale Bindung an das Unternehmen. Eine langfristige Zukunft im Unternehmen ist von diesem Gründertypus nur selten vorgesehen. OPM-Unternehmer haben ein völlig anderes Selbstverständnis: Sie greifen auf alle Arten von Other People's Money zurück. Beispielsweise auf das Geld

von Investoren, die ihrerseits auf Basis meist knallharter Term Sheets zu Miteigentümern werden. Häufig sind alle Beteiligten in erster Linie am Turbowachstum und am schnellen Geld interessiert, nicht aber am langfristigen Bestand des Unternehmens.

Der Anteil der OPM-Unternehmer am Unternehmen schrumpft mit jeder weiteren Finanzierungsrunde. Bald gehört ihnen das Unternehmen nur noch zu kleinen Teilen. Durch die Kontrollrechte und Zustimmungsvorbehalte der Geldgeber haben dann andere das Sagen. Und daran wird sich auch in Zukunft kaum etwas ändern.

## 2. Unternehmertum – auf Felsen oder Sand gebaut?

Jeder strebt nach Erfolg. Zu Recht. Erfolg zu haben, ist keine große Kunst. Die große Kunst ist es, den Erfolg langfristig zu bewahren. Nachhaltiger Erfolg funktioniert nach ganz eigenen Spielregeln und Mechanismen.

Die westlichen Gesellschaften haben sich an das Unternehmertum gewöhnt. Gerade in Demokratien ist es selbstverständlich geworden. Denn nur in der freien Welt ist ein freies Unternehmertum möglich, das sich einerseits in einem freien, fairen Wettbewerb befindet und sich andererseits auf einen Rechtsstaat verlassen kann. Und so hängen Demokratie, Stabilität und Freiheit unmittelbar mit dem Unternehmertum zusammen. Denn sichere Arbeitsplätze kommen nun einmal in erster Linie von erfolgreichen Unternehmen. Dass eine solide Wirtschaft eine Demokratie stabilisiert und dabei Wohlstand ermöglicht, ist jedoch kein Selbstläufer. Dazu braucht es das Bewusstsein, die Akzeptanz, den Willen und den Respekt aller in der Bevölkerung – einschließlich Arbeitnehmer, Konsumenten, Politik und Bildung.

### Die Dimension unserer Unternehmerlandschaft

Ich weiß, als Unternehmerin, Unternehmer oder Managerin, Manager wollen Sie nicht auch noch hier von Zahlen verfolgt werden. Aber ein paar interessante Kennzahlen möchte ich doch nennen:

In Europa haben wir den großen Vorteil eines riesigen Anteils an Kleinst-, Klein- und mittelständischen Unternehmen. Diese breite Diversifizierung ist eine einzigartige Voraussetzung für eine robuste Wirtschaft. Wir hängen weit weniger als andere von Großunternehmen und Konzernen ab. Das ist der bewährte europäische Weg, eine

Stärke. Laut Eurostat-Bericht »Key figures on European business – 2022 edition« existieren in den EU- und EFTA-Mitgliedsstaaten in der Realwirtschaft – also exklusive der Finanz- und Versicherungswirtschaft – 23,2 Millionen Unternehmen.<sup>4</sup> Sagenhafte 98,9 % davon sind Kleinst- und Kleinunternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten. Weitere 0,9 % sind mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern. Und nur 0,2 % sind Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten oder Konzerne. Das heißt: Unsere Unternehmenslandschaft besteht zu 99,8 % und somit fast komplett aus Kleinstunternehmen und KMU. Von den 193 Millionen Erwerbstätigen im EU- und EFTA-Raum beschäftigen sie 64,4 % der 131,5 Millionen Arbeitnehmer in der Realwirtschaft und tragen in dem Segment 52,5 % zur Gesamtwertschöpfung bei.

## Die drei großen Herausforderungen des Unternehmertums

### 1. Die Lebensdauer

Das erste, große Problemfeld ist, dass die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen seit Jahrzehnten sinkt. So betrug sie im Jahr 2020 für Firmen im »Standard and Poor's 500 Index«, der die 500 größten börsennotierten US-Unternehmen umfasst, laut Statista etwas mehr als 21 Jahre.<sup>5</sup> Im Jahr 1965 waren es noch 32 Jahre. Nach einer McKinsey-Studie lebten Unternehmen in dieser Kategorie im Jahr 1958 durchschnittlich 61 Jahre.<sup>6</sup> McKinsey prognostiziert, dass bis zum Jahr 2027 ganze 75 % der 2016 im S & P 500 notierten Unternehmen verschwunden und durch andere ersetzt sein werden. Es gibt also einen klaren, langfristigen Trend zur Verkürzung der Lebensdauer von Unternehmen.

In der EU lag die durchschnittliche jährliche Schließungsrate von Unternehmen, auch »Death Rate« genannt, laut »Eurostat regional yearbook – 2022 edition« bei 8,3 %.<sup>7</sup> Die »Death Rate« liegt seit Langem bei etwa 8 bis 10 % pro Jahr, was auf eine durchschnittliche Lebensdauer der Unternehmen von 10 bis 12,5 Jahren hindeutet. Wie die Unternehmerzeitung *Wirtschaftskurier* berichtet, schaffen es laut Creditreform Deutschland weniger als 2 % aller Unternehmen, ihr 100-jähriges Firmen-Jubiläum zu erreichen.<sup>8</sup> McKinsey-Partner Claudio Feser hat ermittelt:

- dass die Hälfte der börsennotierten Unternehmen bereits innerhalb eines Jahrzehnts wegstirbt,
- dass nur eins von sieben Unternehmen (rund 14 %) das 30. Bestandsjahr erreicht,
- dass es nur jeder 20. Betrieb (rund 5 %) bis zum 50. Jahrestag schafft.<sup>9</sup>

Untersuchungen der Universität Rostock<sup>10</sup> kommen zu ähnlichen Ergebnissen wie die Studie »*The Mortality of Companies*« des Santa Fe Institute mit über 25.000 Unternehmen: Ob man Bananen, Flugzeuge oder was auch immer herstellt oder verkauft, die Sterblichkeitsrate von Unternehmen entwickelt sich branchenübergreifend ähnlich.<sup>11</sup>

## 2. Die Neugründungen

Das zweite Problem besteht darin, dass die Zahl der Unternehmensgründungen – vom Handwerker, Einzelhändler und Produzenten bis hin zur Anwaltskanzlei und der klassischen Kapitalgesellschaft – in den meisten Ländern ebenfalls seit Jahren rückläufig ist. Darüber kann auch die durchschnittliche Gründungsrate von 8 bis 10 % pro Jahr nicht hinwegtäuschen, wenn man die Zahlen genauer betrachtet.<sup>12</sup> Gab es beispielsweise in Deutschland laut Statista im Jahr 2000 noch 1,29 Millionen und im Jahr 2001 noch 1,55 Millionen Gründerinnen und Gründer, so ist diese Zahl über die Jahre sukzessive auf unter 600.000 im Jahr 2021 eingebrochen.<sup>13</sup> Laut »*KfW-Gründungsmonitor 2020*« stieg die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland im Jahr 2019 erstmals seit 15 Jahren wieder um 58.000 auf 605.000.<sup>14</sup> Allerdings war dieses Plus auf Nebenerwerbsgründungen zurückzuführen.<sup>15</sup> Die Vollerwerbsgründungen entwickelten sich dagegen nach einem positiven Vorjahr wieder rückläufig und erreichten 2019 einen neuen Tiefpunkt.<sup>16</sup>

Auch für die im »*Gründungsmonitor 2020*« enthaltene Kategorie der Start-ups und Scale-ups, also Unternehmen mit hohem Innovationscharakter und signifikantem Wachstum, die jünger als zehn Jahre sind, sieht es nicht besser aus.<sup>17</sup> Und das trotz immer mehr öffentlicher Förderprogramme, Zugang zu Risikokapital und hohen Einschaltquoten bei Start-up-TV-Shows. Es werden augenscheinlich einfach zu wenige, wirklich berufene Unternehmerinnen und Unternehmer vom Gründungsfieber gepackt.

### 3. Misserfolgsquote

Der dritte Problembereich schließlich ist die erschreckend hohe Misserfolgsquote von Gründern, insbesondere von Start-ups. Zahlreiche Quellen kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Sowohl *FirstSiteGuide* als auch *Failory* sehen die Misserfolgsquoten wie folgt:

- Neun von zehn Start-ups scheitern.<sup>18</sup>
- 20 % scheitern bis zum Ende des ersten Jahres.
- 30 % beträgt die Ausfallrate bis zum Ende des zweiten Jahres.
- 50 % scheitern bis zum Ende des fünften Jahres.
- 70 % beträgt die Ausfallquote bis zum Ende des zehnten Jahres.<sup>19</sup>

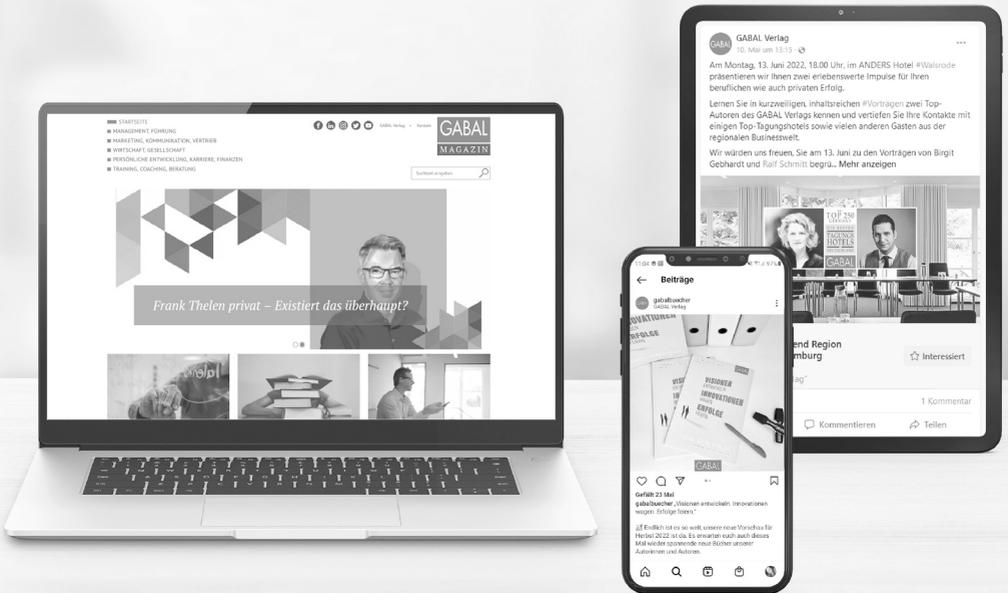
*Eurostat* hat ermittelt, dass 55 % aller Unternehmensgründungen das fünfte Jahr nicht überstehen.<sup>20</sup> *Gründerpilot* schätzt die Ausfallraten wie folgt ein:

- Nur eines von zehn Start-ups wird wirklich erfolgreich.
- Mehr als 80 % aller Start-ups scheitern innerhalb von drei Jahren, manche gehen sogar von 90 % und mehr aus.<sup>21</sup>

Das Wirtschaftsmagazin *The Economist* bezeichnete den US-Ökonomen Prof. Carl J. Schramm als »Evangelist of Entrepreneurship«.<sup>22</sup> Er war langjähriger Präsident der milliardenschweren Ewing Marion Kauffman Foundation, die zu den führenden Förderern von Unternehmensgründern in den USA zählt.<sup>23</sup> Carl J. Schramm, der auch Mitbegründer der *Global Entrepreneurship Week* und von *StartUp America* ist, räumt in seinem Buch »*Burn the Business Plan*«<sup>24</sup> faktenbasiert mit dem Mythos der coolen, technisch versierten Start-up-Jungunternehmer auf, die nichts zu verlieren haben und nur Risikokapital verbrennen. Er stellt Folgendes fest:

- Die Statistiken zeigen, dass Erfolg bei Start-ups die Ausnahme ist: Die Norm ist das Scheitern.<sup>25</sup>
- Weniger als 20 % der Neugründungen überleben zehn Jahre.<sup>26</sup>
- Hightech-Unternehmen haben die höchste Misserfolgsquote bei Unternehmensgründungen: 80 % scheitern innerhalb von fünf Jahren.<sup>27</sup>

# WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



## → Im GABAL MAGAZIN

- Aktuelle Themen und Trends aus Wirtschaft, Business & Karriere sowie persönliche Weiterentwicklung
- Hochwertige Inhalte, praxiserprobtes Wissen und handfeste Impulse
- Mehr zu unseren Büchern und AutorInnen

## → Auf Social Media

- Spannende Einblicke in das Verlagsleben
- Alle Infos rund um unsere neuen Bücher und unsere AutorInnen
- Aktuelle Veranstaltungen, Gewinnspiele u.v.m.



Schauen Sie vorbei!  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)



Folgen Sie uns auf  
 unseren Social-Media-Kanälen!