



VII. Geschichte erfolgreicher Unternehmensgründungen

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Soziologischer Ansatz: Max Webers	4
3. Psychologischer Ansatz	5
4. Personenbezogener Ansatz	6
5. Erfolgreiche Unternehmensgründungen	8
6. Abschließende Bemerkungen	16

1. Einleitende Bemerkungen

Die Frage, die im folgenden Kapitel untersucht wird, ist, was einen erfolgreichen Unternehmer ausmacht. Welche Eigenschaften und Charakterzüge, wenn es solche Abgrenzungsmöglichkeiten gibt, birgt ein erfolgreicher Unternehmer in sich?

Unternehmer werden häufig als flexibel, dynamisch, risikobereit und kreativ beschrieben. Diese Begriffsdefinition ist nicht ausreichend, um einem Akteur eine Handlungsanweisung zu geben, wie er zu einem erfolgreichen Unternehmer oder Manager wird. Exakter ist da die Definition von Goebel, der einen kreativen Gründer folgendermaßen beschreibt:

„Unternehmerische Kreativität ist Ausdruck des Zusammenspiels von kreativem Denken (intellektuelle Eigenschaften der Kreativität), kreativem Handeln (emotionale Eigenschaften der Kreativität), bestimmter psychischer Grundfähigkeiten und unterschiedlich stark ausgeprägter Persönlichkeitszüge, wie archaisches Unabhängigkeitsstreben und Entfaltungs- und Erfahrungsdrang.“

Auch bereits Schumpeter analysiert 1912 die Charaktereigenschaften von Unternehmern sehr treffend. Seiner Meinung nach werden Unternehmer durch verschiedene Motive geleitet, auf die wir im Folgenden kurz eingehen wollen.

Zunächst hat der Unternehmer einen Traum und den Willen, ein privates Reich zu gründen. Das Reich sollte ihm den möglichen Raum und das Machtgefühl geben, eine besondere Stellung einzunehmen. Dieses Motiv dient nach Schumpeter nur der Konsumbefriedigung und kann mit Freiheit und „Sockel der Persönlichkeit“ definiert werden. Neider werden dies dagegen mit Einflussphäre und Snobismus umschreiben.

Ein weiteres Motiv ist der Siegerwille, wobei er hierunter auf der einen Seite ein ‚Kämpfenwollen‘ und auf der anderen Seite ein ‚Rechthabenwollen‘ versteht. „Gewinngröße als Erfolgsindex – oft nur in Ermangelung eines andern – und Siegespfosten. Wirtschaftliches Handeln als Sport: Finanzieller Wettlauf, noch mehr aber Boxkampf. Wieder gibt es da zahllose Nuancen.“

Das dritte Motiv ist am besten mit einem Zitat von Schumpeter zu umschreiben: „.....bloße Freude am Tun: Der ‚Wirt schlichtweg‘ bewältigt mühsam seinen Arbeitstag, unser Typus hat einen Kraftüberschuss, der, wie andre Felder der Betätigung, so auch das Wirtschaftliche wählen kann und an der Volkswirtschaft ändert und in der Volkswirtschaft wagt, um des Änderns und Wagens und gerade der Schwierigkeiten willen. Als auch spezielle Freude am Werk, an der Neuschöpfung als solcher: Sei das nun etwas Selbständiges oder ununterscheidbar von der Freude am Tun. Auch hier werden Güter nicht aus dem Grund und nicht nach dem Gesetz des Grundes erworben, der den ‚Sinn‘ des Gütererwerbs ausmacht.“

Schumpeter verwendet in seiner Motivbeschreibung Aspekte, die auch meiner Meinung nach einen Entrepreneur auszeichnen. Der Entrepreneur erfüllt seine Aufgabe mit Begeisterung, Freude und Durchsetzungskraft. Er bringt exzellente Leistung hervor und begeistert durch Berechenbarkeit und Vorbild. Im unternehmerischen Bereich sind Unternehmensgründungen und Selbständigkeit einer der schönsten Wege, Lebenserfüllung zu finden.

Kreativität kann man aber nicht im Voraus planen, Kreativität ist mit sehr viel Arbeit und Mühe verbunden. Die Kreativität der Menschen wurde jedoch in den vergangenen Jahren vielfach unterschätzt. Daher sind die Prognosen über die Entwicklung der Volkswirtschaften auch in der Regel nicht korrekt, wie z. B. an den Vorhersagen des Club of Rome deutlich wird.

Der Club of Rome wurde im Frühjahr 1968 von 30 europäischen Managern, Wissenschaftlern und Politikern in Rom gegründet. Erklärtes Ziel ist, ein tieferes Verständnis für die komplizierten Wechselwirkungen globaler politischer, kultureller, wirtschaftlicher und ökologischer Systeme zu wecken. Dafür wurde der Begriff „Weltproblematik“ geprägt. 1971 wurde eine Computersimulation über die Entwicklung der Welt angefertigt, die als Parameter die Bevölkerung, die Ressourcen, die Produktion und die Umweltverschmutzung enthielt. Unterstellt wurde, dass die Wachstumsraten dieser Faktoren lineare Funktionen der anderen Faktoren waren. Aufgrund der Linearitätsannahme gab es keinen Punkt der Sättigung für die Nachfrage.

Falls man diese Methode auf die Rindfleischproduktion in USA anwenden würde, ausgehend von den Daten Mitte des 19. Jh., dann hätte diese Simulation zum Ergebnis gehabt, dass 1930 jeder Amerikaner eine Kuh am Tag gegessen hätte.

Die Ergebnisse der Studie wurden 1972 in dem Buch Limits to Growth dargestellt. Die Schlussfolgerung war, dass die Menschheit in einem Desaster endet, die Bevölkerung wird sich auf Null reduzieren. Mitten in einer Phase eines bis dahin ungeahnten Wirtschaftswachstums in den industrialisierten Ländern schlug das Buch ein wie ein Blitz. Der Bericht sagte zwar aus, dass ein Stopp des Wirtschaftswachstums erst in 40 Jahren eintreten würde, er berührte damals jedoch einen empfindlichen Nerv.

Eine Verknappung von Rohstoffen wird schon lange befürchtet und es gibt immer neue Untersuchungen, die in den gleichen Warnungen münden. Doch bis heute stehen durchweg genügend Rohstoffe zur Verfügung. Der Grund dafür ist die ständige Entdeckung neuer Rohstoffvorräte, besonders von Öl und verschiedenen Metallerzen. Zusätzlich ermöglichen wissenschaftliche Erfindungen die wirtschaftliche Verarbeitung von Rohstoffen und vor allem die Substitution von einigen besonders seltenen Rohstoffen durch weniger seltene oder Kunststoffe. Nie zuvor in der Geschichte der Menschheit wurde wissenschaftlicher und technischer Fortschritt so intensiv betrieben wie heute. Von daher gesehen ist mir nicht bang, denn dem Einfallsreichtum der Menschen sind keine Grenzen gesetzt. Die Kreativität der Menschen wird in diesen Studien einfach unterschätzt. Dafür braucht man jedoch Unternehmer bzw. Menschen, die etwas unternehmen und die den Mut haben, neue Wege zu beschreiten.

Daher wollen wir im Folgenden untersuchen, wodurch ein Entrepreneur sich auszeichnet. Wie bereits ausgeführt, wird der Unternehmer in der ökonomischen Tradition häufig über seine Funktion definiert. Er übernimmt die Koordinationsfunktion, die Unsicherheit, sucht neue Gewinnmöglichkeiten und setzt Innovationen durch. Mehr über den Typ Mensch erfährt man, wenn der Unternehmer aus der Perspektive der Soziologie, der Psychologie und der personenbezogenen Ansätze untersucht wird.

2. Soziologischer Ansatz: Max Webers protestantische Leistungsethik

In der soziologischen Forschung werden Entrepreneurere durch die Motivation zu unternehmerischem Handeln charakterisiert. Gleichzeitig werden die Folgewirkungen für die Wirtschaft und Gesellschaft, die mit dem individuellen Handeln verbunden sind, untersucht.

Grundlegend für diese Arbeiten ist Max Webers ‚protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus‘ von 1905, wo er untersucht, warum das kapitalistische System sich gerade auf dem Okzident entwickelt hat. Seine zentrale These ist, dass der Protestantismus (in den verschiedenen Formen wie Calvinismus, Pietismus, Luthertum), die kapitalistische Wirtschaftsgesinnung hervorgebracht hat. Soweit es die Motivation für unternehmerisches Handeln betrifft, zeigt Weber eine empirische Regelmäßigkeit auf, nämlich, dass die Anfänge des Kapitalismus bevorzugt aus protestantischen Kreisen hervorgegangen sind. Grund dafür sind konkrete Glaubensinhalte, die damit verbundenen Maximen fürs Alltagsleben und deren Institutionalisierung in Gemeinschaften mit hoher sozialer Kontrolle. Die Neigung der Protestanten, unternehmerisch tätig zu werden, begründet Weber durch die sektenartige Gemeinschaft, da dort die soziale Kontrolle durch die Gemeinschaft sehr hoch ist. Dieses konstitutive Verhalten wird auch durch die speziellen Glaubensinhalte gefördert.

Das Bild des Idealtypus eines kapitalistischen Unternehmers nach Weber trifft im Kern das, was auch heute noch im Unternehmerkonzept enthalten ist. Seine Analyse ist mit der Theorie von Schumpeter vereinbar, obwohl dieser nicht direkt auf Weber zurückgreift. So schreibt Weber: „Zeit ist Geld“, „rechnerisches Kalkül“, „rastlose Berufsarbeit“, „Beruf im Sinne von Berufung“, „kühle Bescheidenheit“, „Verzicht auf eine ostentative Lebensführung“, „jedem einzelnen sein Geschick“, „Betonung von Selbständigkeit und Leistung“. Schumpeter schreibt: „Der typische Unternehmer fragt sich nicht, ob jede Anstrengung, der er sich unterzieht, auch einen ausreichenden ‚Genußüberschuß‘ verspricht. Wenig kümmert er sich um die hedonischen Früchte seiner Taten. Er schafft rastlos, weil er nicht anders kann, er lebt nicht dazu, um sich des Erworbenen genießend zu erfreuen. Tritt dieser Wunsch ein, so ist das Erlahmen und nicht eine Station auf bisheriger Linie Vorbote des physischen Todes und nicht Erfüllung.“

Weber sieht das Leben des Unternehmers als rastlos an, wodurch der als irrational erscheinende Lebenswandel erklärt werden kann. Der Unternehmer schafft unermüdlich und häuft dadurch ein Vermögen an, dessen er sich nicht erfreuen kann, da die Arbeit nur dem Selbstzweck dient. Die protestantische Reformation erzeugte nach seiner Hypothese einen neuen Charaktertyp, der in Arbeitern und Unternehmen einen Geist mit größerer Energie auslöste, was letztlich zum Kapitalismus führte. Weber merkt an, dass der Protestant härter und länger arbeitet, das Geld langfristig spart und auf dem Kontinent eher in Spitzenpositionen der Geschäftswelt aufstieg als der katholische Unternehmer, obwohl dieser in der Regel ein höheres Vermögen in der Anfangssituation hatte. Weber betont, dass der Geschäftsmann des Früh-Calvinismus durch seine Religion davon abgehalten wurde, die Früchte seiner Arbeit zu genießen, statt dessen reinvestierte er seinen Gewinn, was ein Grund für seinen Erfolg war.

Die Protestanten haben „sowohl als herrschende wie als beherrschte Schicht, sowohl als Majorität wie auch als Minorität eine spezifische Neigung zum ökonomischen Rationalismus gezeigt“.

Die Rückführung der kapitalistischen Einstellung auf religiöse Aspekte ist das erste Glied in der Argumentation Webers. Im zweiten Schritt beschreibt und analysiert er die Umsetzung dieser Ethik in konkrete Institutionen. Er ist der Ansicht, dass der moderne Kapitalismus der religiösen Fundierung nicht mehr bedarf, denn schon für seine Zeit vermutete Weber: „Solche vom ‚kapitalistischen Geist‘ erfüllte Naturen pflegen heute, wenn nicht gerade kirchenfeindlich, so doch indifferent zu sein“. Empirische Tests, die eine Korrelation zwischen der Konfessionszugehörigkeit und der Neigung zum unternehmerischen Tun untersuchen, scheinen jedoch eher problematisch.

Die Fortführung von Webers Thesen geht nun in zwei Richtungen. Einmal werden kulturelle Ansätze unternehmerischen Handelns untersucht und auf der anderen Seite findet eine Psychologisierung von Webers Ethik statt. Auf die psychologischen Merkmale werden wir im Folgenden kurz eingehen.

3. Psychologischer Ansatz

McClelland greift in seinem Ansatz direkt auf Weber zurück, denn er sieht die Leistungsmotivation als wichtigsten Aspekt bei der Beschreibung von Unternehmertypen. Leistungsmotivation heißt, dass die Akteure ihre Aufgaben besonders gut bzw. besser als andere machen wollen.

Es existieren mehrere Studien, die die Leistungsmotivation von jungen Unternehmern untersuchen. Es wurde festgestellt, dass Unternehmen, die länger als zwei Jahre am Markt existieren, von leistungsmotivierteren Akteuren gegründet wurden als andere. Auch ist ein Zusammenhang zwischen der Wachstumsrate des Unternehmens und der Leistungsmotivation zu erkennen, denn Unternehmen mit hohen Wachstumsraten werden in der Regel von sehr leistungsmotivierten Unternehmern geführt. Auch sind diese Unternehmen meist innovativer.

Es darf nicht unbemerkt bleiben, dass auch Studien existieren, die keinen Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Erfolg der Unternehmung feststellen. Evident wird nur, dass Selbständige an sich leistungsmotivierter sind als Nichtunternehmer, und daher unterstellen einige Autoren, dass Leistungsmotivation mit dem Schritt zur Gründung an sich und nicht mit dem unternehmerischen Erfolg zusammenhängt.

Unternehmer verfolgen vor allem das Ziel der Effizienz, sie versuchen, eine Sache möglichst besser, schneller und mit weniger Einsatz durchzuführen. Sie stellen sich der Konkurrenz. Die Qualität der Leistung messen sie am Gewinn, der aber nicht das Ziel ihrer Aktivitäten ist. Gesucht wird die Herausforderung, vermieden werden aber auch sehr schwierige und auch sehr einfache Aufgaben.

Webers Beschreibung des Unternehmercharakters ist der des leistungsmotivierten Unternehmers von McClelland sehr ähnlich. Weber schreibt, dass der Unternehmer von seinem Reichtum für seine Person nichts hat, außer der irrationalen Empfindung

der Berufserfüllung und genau diese Definition wählt auch McClelland für das Leistungsmotiv. McClelland ist der Ansicht, dass der Protestantismus, bedingt durch die hohe Wertschätzung der Selbständigkeit, als Folge einen Erziehungsstil hat, der die Kinder zur Selbständigkeit und Unabhängigkeit erzieht. Dies führt zu einer höheren Leistungsmotivation, aufgrund derer die Akteure für eine unternehmerische Tätigkeit besonders gut geeignet sind. Neben dem Leistungsmotiv werden Unternehmer noch durch das Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Macht und Kontrolle getrieben.

Die Motivation von Unternehmern ist bislang relativ gut erforscht, wobei noch einige Fragen offen sind, z.B. wer letztlich Unternehmer wird, welche Karriere Unternehmer einschlagen und mit welchem Erfolg sie ihren Weg gehen. Diese Fragen können teilweise durch Ansätze, die die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale untersuchen, beantwortet werden.

4. Personenbezogener Ansatz

Die Entrepreneurship-Forschung ist sich einig, dass der Gründer der zentrale Faktor für die Erfolgchance von Unternehmen ist. Klandt fasst die relevanten Persönlichkeitsmerkmale des Gründers in zwei Gebiete zusammen: Die Beschreibung der Person des Unternehmensgründers (Wesenszüge, Geschlecht, Alter, Fähigkeiten usw.) und die Beschreibung des mikrosozialen Umfelds (privater, beruflicher und finanzieller Bereich).

Kritiker dieser Ansätze sind der Ansicht, dass es keine konsistenten Persönlichkeitsattribute gibt, die eine erfolgreiche Führungsperson beschreiben. Der Grund hierfür ist, dass je nach Art der Gründung unterschiedliche Fähigkeiten und Ressourcen der Gründer benötigt werden. Auch ist die Tatsache der hohen Fluktuation in und aus der Selbständigkeitsrolle nur sehr schwer in Übereinstimmung mit bestimmten Attributen zu bringen. Aber nicht nur Gründer, sondern auch Arbeitnehmer in angestellten Verhältnissen können hoch motiviert sein. Wie auch schon im dritten Kapitel erläutert, darf man Entrepreneure nicht nur unter den selbständigen Akteuren suchen, denn auch Manager oder Leiter sozialer Institutionen und auch Lehrer können Entrepreneure sein, wenn sie gestaltend tätig sind und Bereitschaft zeigen, die Verantwortung zu überdurchschnittlichem Erfolg der Arbeit zu übernehmen.

Personenbezogene Ansätze gehen davon aus, dass der Gründer der zentrale Faktor für die Erfolgchancen der Unternehmen ist. Die einzelnen Forschungsgebiete sind sehr heterogen und basieren auf sehr geringen Datengrundlagen. Allgemein können zwei Kategorien unterschieden werden: Aspekte, die die Person des Unternehmers selbst angehen, und Aspekte, die das mikrosoziale Umfeld des Unternehmers betreffen.

In der erst genannten Dimension spielen charakteristische Eigenschaften wie Willenstärke, Leistungsbereitschaft, aber auch das Alter und Geschlecht ebenso wie die Fähigkeiten und Intelligenz eine bedeutende Rolle. Bei der Untersuchung des mikrosozialen Umfelds sind dagegen soziale Fakten wie das Elternhaus, die Zugehörigkeit zu Minoritäten, berufliche Erfahrung und das eigene soziale Netzwerk relevant.

Risikobereitschaft: Unternehmer haben keine besonders starke Risikoneigung. Erfolgreiche Unternehmer versuchen, das Risiko zu minimieren. Sie gehen kalkulierbares Risiko ein.

Unabhängigkeitsstreben: Gründer suchen die Unabhängigkeit und die Möglichkeit, sich selbst zu entfalten, sie haben jedoch keinen ausgeprägten ‚Machthunger‘. Das Vertrauen in ihre eigenen Möglichkeiten ist sehr groß. Sie sind der Ansicht, ihre persönliche Situation selbst gestalten zu können.

Begeisterungsfähigkeit: Aus der Empirie wird ersichtlich, dass die Jungunternehmer besonders erfolgreich sind, deren soziale Initiative besonders hoch ist. Sie zeigen eine größere Gruppenorientierung, mehr Selbstsicherheit und Zuversicht.

Intelligenz: Gründer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Intelligenz nicht deutlich von ihren Mitmenschen; ersichtlich wird, dass gesunder Menschenverstand weitaus wichtiger ist. Sehr wichtig ist aber die Fähigkeit, systematisch zu denken, um mit komplexen und schwer durchschaubaren Problemen umzugehen. Was den meisten Unternehmern zu eigen ist, ist ein hoher Grad an Kreativität.

Geschlecht: Nach Studien machen sich Frauen weniger häufig selbständig als Männer, wobei die Erfolgswahrscheinlichkeit für Frauen nicht geringer ist als für Männer.

Familiäre Herkunft: Gelegentlich trifft man auf die Aussage, dass Unternehmer oftmals aus Unternehmerfamilien stammen. Bei „Unternehmerkindern“ würde die Alternative selbständig zu sein stärker ins Bewusstsein treten als bei anderen, da die Unternehmerrolle nicht aus der Distanz, sondern sehr eng miterlebt würde. Dafür, dass es auf mehr ankommt, spricht jedoch die Tatsache, dass in den neuen Bundesländern Unternehmensgründungen stattfinden und erfolgreiche Unternehmen wachsen, obwohl nur ein minimaler Teil der Gründer auf einen entsprechenden unternehmerischen Familienhintergrund zurückblicken kann.

An dieser Stelle sei noch einmal auf McClelland verwiesen, der annimmt, dass die Leistungsmotivation als wichtige Determinante für den Unternehmenserfolg bereits in der Kindheit durch elterliche Erziehung gefördert werden kann.

Schulbildung und beruflicher Werdegang: Unternehmensgründer haben im Durchschnitt eine bessere schulische und berufliche Ausbildung als andere Berufstätige. Eine gute schulische Bildung ist aber keine Garantie für den beruflichen Erfolg, wichtig ist auch die berufliche Erfahrung. Arbeitgeber können als Inkubator dienen. Dies ist für den Gründungserfolg von besonderer Bedeutung, denn Gründer haben mehr Erfolg, wenn sie bereits Branchenerfahrung vorweisen können. Auch führt nicht immer eine geringe Arbeitszufriedenheit zu dem Entschluss, sich selbständig zu machen. In der Regel haben Gründer auch an ihrem alten Arbeitsplatz die Möglichkeit, Karriere zu machen.

Es wird ersichtlich, dass Aussagen bezüglich der personenbezogenen Merkmale möglich sind, es kann aber keine genaue Handlungsanweisung gegeben werden, was den Erfolg von Unternehmern ausmacht.

Neben den funktionalen und personenbezogenen Ansätzen gibt es in der Literatur noch umfeldbezogene Ansätze, Humankapitaltheorie und auch organisationsökologische Ansätze, die zu erklären versuchen, was den Erfolg von Unternehmern ausmacht. Auf diese Aspekte wird nicht näher eingegangen, da der Focus des Kapitels auf der Darstellung erfolgreicher Unternehmen liegt.

5. Erfolgreiche Unternehmensgründungen

Im Folgenden werden einige Beispiele erfolgreicher Unternehmensgründer und Manager dargestellt. Die Auswahl ist rein willkürlich getroffen und sicher wird nicht jeder Unternehmensgründer so erfolgreich sein, wie die nachfolgend angeführten Personen. Verdeutlicht werden soll, dass die meisten Entrepreneure und auch viele bedeutende Manager klein angefangen haben. Der Wille und der Glaube an die eigenen Fähigkeiten haben es ihnen ermöglicht, ihren Status zu erreichen. Dargestellt werden in diesem Kapitel erfolgreiche Unternehmensgründer im Ausland, im nächsten Kapitel werden deutsche Unternehmer diskutiert.

Walmart:

Sam Walton (1918–1992) wuchs in einer armen Gemeinde in Missouri in den Depressionsjahren auf. 1985 wurde er vom Magazin Forbes als der reichste Mann Amerikas titulierte, er selbst lebte immer in relativ bescheidenen Verhältnissen. Walton konnte aus seiner einfachen Umgebung fliehen, da er die Möglichkeit hatte, an der Universität von Missouri zu studieren. Drei Tage nach seinem Abschluss nahm er einen Job bei JCPenney an. Nach seinem Dienst im Zweiten Weltkrieg kehrte er nicht mehr zu seinem Arbeitgeber zurück, sondern machte sich selbständig. 1945 kaufte er sich seinen ersten Gemischtwarenladen mit \$ 5.000 Eigenkapital und einem \$ 20.000 Darlehen von seinem Schwiegervater. Den Laden verkaufte er fünf Jahre später und öffnete Walton's 5 & 10 in Bentonville, Arkansas. Der zweite 5 & 10 Laden wurde 1952 eröffnet. Dort führte er ein neues Konzept ein, die Selbstbedienung. Dieses erwies sich als sehr positiv, da dies Kosten senkte und er die Waren an die Kunden günstiger verkaufen konnte. Im Laufe der Zeit öffnete er mehr und mehr Läden, was dazu führte, dass er seine Waren direkt vom Hersteller bezog und somit den Zwischenhändler umging, was ihm wiederum die Möglichkeit gab, seine Güter billiger anzubieten. Aufgrund der niedrigen Preise hatte er vor allem in den ländlichen Gegenden ungeheuren Erfolg.

1962 eröffnete Walton den ersten Wal-Mart. 1999 erzielte Wal-Mart einen Umsatz von 165 Mrd. US-Dollar und 1995 beschäftigte Wal-Mart in Amerika mehr als 600.000 Mitarbeiter. Das Geheimnis seines Erfolgs fasst er in zehn Regeln zusammen. Diese zehn Regeln erschließen sich zumeist aus dem gesunden Menschenverstand und sind ein Teil seines Erfolgsrezeptes. Für ihn selbst galt darüber hinaus immer das Motto, die Regeln der anderen zu brechen. Zwei Regeln sind nach Walton eine natürliche Voraussetzung und unabdingbar für Erfolg: hart zu arbeiten und ein gutes Team zu gründen.

1. Vertraue auf dein Geschäft. Eine erfolgreiche Unternehmensgründung bedarf einer Passion, ohne die kann die Unternehmung nicht erfolgreich sein. Wenn man jeden Tag sein Bestes gibt, dann werden auch die Mitarbeiter von dieser Motivation angesteckt und geben ebenfalls ihr Bestes.

2. Teile die Gewinne mit den Partnern und behandle sie wie Partner. Vermittle ihnen alle Informationen und vertraue ihnen. Ermutige deine Partner, Anteile an der Unternehmung zu erwerben und gewähre ihnen Anteile als Rente.
3. Motiviere deine Partner, denn Geld und Anteile alleine genügen dafür nicht. Setze die Ziele hoch, werde nicht vorhersagbar. Biete den Managern immer neue Herausforderungen.
4. Gebe alle notwendigen Informationen an die Partner weiter, je mehr sie wissen, um so mehr können sie verstehen.
5. Zeige deinen Partnern deine Wertschätzung nicht nur monetär, sondern lobe sie für gute Leistungen. Worte sind kostenlos, sie sind aber ein Vermögen wert.
6. Feiere deine Erfolge und sehe in deinen Fehlern etwas Positives. Habe Spaß und zeige immer Enthusiasmus.
7. Höre auf jeden Mitarbeiter in der Unternehmung. Die Mitarbeiter, die mit den Kunden in Kontakt sind, wissen am besten, was vor sich geht. Gebe die Verantwortung nach unten ab und fördere gute Ideen von der Basis.
8. Übertreffe die Erwartungen deiner Kunden.
9. Überwache deine Ausgaben besser als dies die Konkurrenz tut. Effizienz schafft strategische Vorteile.
10. Schwimme gegen den Strom und ignoriere konventionelle Weisheiten.

McDonalds:

Die Erfinder des Schnellimbiss und Selbstbedienungsrestaurants waren Richard (Dick) und Maurice (Mac) McDonalds. Als die McDonalds Brüder 1937 ihr kleines Drive-in-Restaurant in Pasadena eröffneten, befanden sie sich in großer Konkurrenz mit bereits existierenden Ketten. Die Brüder bedienten die Kunden im Restaurant mit Hotdogs und Milchshakes, und drei Mitarbeiter servierten das Essen direkt an den Autos auf dem Parkplatz. 1940 eröffneten sie ein größeres Drive-in östlich von Los Angeles. Angeboten wurden 25 Gerichte, 20 Bedienstete erfüllten die Wünsche der Kunden auf 125 Parkplätzen.

Zehn Jahre nach Eröffnung beschlossen die McDonalds-Brüder ihr Drive-in zu verkaufen und ein Hamburgerrestaurant in einem Einkaufszentrum zu eröffnen. Das Restaurant sollte Dimer heißen, da alle Sodas und Hamburgergerichte nicht mehr als ein oder zwei Dimes kosten sollten.

Dies wandelte das Konzept des Drive-in's völlig, denn nun stand die Schnelligkeit des Services im Vordergrund. Das Ziel war der Massenabsatz, der durch die Preisstruktur und die Selbstbedienung ermöglicht wurde. Die Fenster wurden so konstruiert, dass die Kunden in den Autos sitzend bestellen konnten. Die Küche wurde auf Massenproduktion und verkürzte Zubereitungszeiten umgestellt, der Grill wurde vergrößert und das Porzellan durch Papier und Pappe ersetzt. Statt der 25 bot man nur noch neun Gerichte an. Das Gewicht der Burgers wurde reduziert, ebenso wie der Preis. Alle Burger wurden einheitlich mit Senf, Ketchup, Zwiebeln und Gurken serviert, Extrawünsche waren nicht mehr möglich.

Anfangs lief das Geschäft nur sehr träge, aber innerhalb von sechs Monaten begann das Geschäft aufzublühen. Die Struktur der Kundschaft änderte sich, denn auch kinderreiche Familien konnten sich einen Besuch dort erlauben. Kinder wurden zum wichtigsten Kundenkreis. Innerhalb eines Jahres konnten die Brüder Rekordumsätze verbuchen.

1954 besuchte Raymond Albert Kroc, exklusiver Händler für eine fünfspindlige Milchshake-Maschine, genannt Multimixer, das Restaurant. Er war überwältigt von der Effizienz und der Schnelligkeit des Services. Er schlug den Brüdern McDonald vor, weitere Restaurants zu eröffnen. Ein Grund für das Angebot war, dass er glaubte, in den Restaurants mindestens einen Mixer zu verkaufen.

1955 eröffnete dann Kroc ein weiteres Restaurant, dem viele folgten. Das Franchising System wurde weiter ausgebaut. 1965 ging McDonalds an die Börse. Kroc globalisierte die Idee der McDonalds Brüder, seine wichtigste Eigenschaft für seinen Erfolg bei McDonalds war sein Verkaufstalent. Er war im Stande, den Markttrend zu erkennen, weil er als Verkäufer die Gabe hatte, sich in den Kunden hineinzusetzen und die Interessen und Bedürfnisse zu erkennen. Krocs Verkaufstaktik bestand aus einem markanten persönlichen Stil und seiner Offenheit. Offenheit und Ehrlichkeit waren für ihn die wichtigsten Verkaufsargumente. Seine Franchisenehmer konfrontierte er mit sachlichen, präzisen und wahren Informationen. 1998 erzielte McDonalds einen Umsatz von 36 Mrd. Dollar, bei weltweit über 18.000 Restaurants.

JCPenney (1875-1971):

Die erste Unternehmung von JCPenney, dem Sohn eines baptistischen Pfarrers, scheiterte, da er sich weigerte, Hotels mit Alkohollizenz aus seiner Metzgerei zu beliefern. 1902 begann er in einem Textilwarenladen zu arbeiten, wo er schließlich auch ein Drittel des Geschäfts erwerben konnte. Diese Möglichkeit, eine Partnerschaft zu erwerben, war der Schlüssel zu seinem Erfolg. Acht Jahre später hatte er bereits 13 eigene Geschäfte eröffnet. Er nannte sie die Golden Rule Stores, da den Angestellten nicht gestattet war zu rauchen oder zu trinken. 1913 änderte er den Namen in JCPenney, 1917 waren bereits 175 Geschäfte eröffnet.

Das schnelle Wachstum und der finanzielle Erfolg rühren zu einem bestimmten Teil davon, dass die Manager jeweils 33% des von ihnen geführten Ladens besitzen mussten. Dadurch waren die Manager am Erfolg des Unternehmens interessiert und Penney musste selbst weniger finanzielle Mittel aufbringen.

Penney revolutionierte den Markt durch die Einführung eines Zentrallagers und das damit verbundene Inventursystem. Durch diesen zentralen Einkauf hatte er enorme Macht über die Lieferanten und konnte daher die gesamten Kosten senken. Dies sah Penney als einen der größten ökonomischen Vorteile von Filialketten. Seine Manager stellten sich zu Beginn gegen das Konzept, da sie der Ansicht waren, nur vor Ort die Wünsche und Präferenzen der Kunden mit einem eigenen Lager erfüllen zu können. Eines seiner Erfolgsrezepte war somit auch die Auswahl der geeigneten Manager. 1999 betrug der Umsatz ca. 32,5 Mrd. Dollar, bei 291.000 Beschäftigten.

Ford:

Henry Ford I wurde am 30.07.1863 in Dearborn, Michigan, geboren. Von frühester Jugend an fühlte er sich mehr der mechanischen Arbeit als der Landwirtschaft verbunden. Er baute Wasserräder, Dampfmaschinen und reparierte Uhren. 1879 begann er in Detroit als Maschinenschlosser. Nach der dreijährigen Lehre ging er zurück nach Dearborn, wo er gelegentlich Dampfmaschinen reparierte, installierte oder Aushilfstätigkeiten annahm. 1891 wurde Ford Ingenieur in der Edison Illuminating Company. 1893 wurde er Chefindenieur, was ihm die Möglichkeit, sowohl aus monetärer als auch zeitlicher Sicht, gab, mit seiner

Verbrennungsmaschine zu experimentieren. 1896 war sein erstes Fahrzeug, das Quadricycle hergestellt. Es war ein mit Benzin angetriebenes Fahrzeug, das auf vier Fahrradradern fuhr. 1899 machte er sich das erste Mal mit einem Partner in Detroit selbständig, doch ihre Autos verkauften sich nicht. Sein Partner weigerte sich, das Design der Autos zu verbessern, so dass sie das Geschäft wieder schließen mussten. 1901 baute er das erste Rennauto mit einem Motor mit 26 PS. Im folgenden Jahr konnte er zwei Rennautos mit 80 PS bauen, was den Beginn für seine Unternehmung bedeutete.

1903 gründete Henry Ford als Vizepräsident und Chefsingenieur die Ford Motor Company. Ford verfolgte strikt seinen Traum, ein Auto zu bauen, das für jedermann erschwinglich war. „The way to make automobiles is to make one automobile like another automobile, to make them all alike....just as one pin is like another when it comes from a pin factory. If you freeze the design and concentrate on production, as the volume goes up, the cars are certain to become cheaper. I mean to turn out a car that working man can buy.”

Diesen Traum eines recht billigen Fahrzeugs konnte er verwirklichen, als er 1908 das ModelT einführte. Das Auto war einfach zu bedienen, solide gebaut und konnte auf unebenen Straßen benutzt werden. Es wurde sofort ein Erfolg, denn Ford hatte bereits das Konzept, Autos ersatzteilfähig zu bauen, erkannt. 1918 versorgte Ford mit dem Model T den halben amerikanischen Automarkt. 1913 führte er die Fließbandarbeit in der neu gegründeten Produktionsstätte ein und 1914 erklärte Henry Ford, dass er die Mitarbeiter am Gewinn der Unternehmung teilhaben lassen möchte, indem er den Stundenlohn auf US \$ 5 pro Stunde erhöhte und den Acht-Stundentag einführte. Das Fließband revolutionierte die Automobilproduktion, da mehr Autos mit weniger Zeit und zu niedrigeren Kosten hergestellt werden konnten. Die Produktionsstätte Rouge Plant beinhaltete alle Elemente, die für den Autobau notwendig waren: ein Stahlwalzwerk, Glasfabrik und das Fließband. Eisenerz und Kohle wurden auf Dampfern und mit der Eisenbahn herantransportiert, zur Produktion von Eisen und Stahl. Der Stahl wurde zu Achsen, Karossen usw. verarbeitet. Ende 1927 wurden alle Schritte, vom Bearbeiten des Rohmaterials bis zum endgültigen Bau des Autos, in der Produktionsstätte Rouge vorgenommen.

Ford glaubte, das ModelT könne langfristig gebaut werden, und Vorschläge seines Designers fanden bei ihm keinen Anklang, was ein großer Fehler war. Bis 1925 gingen die Verkäufe von Ford stark zurück, während die von Buick und Chevrolet zunahmen. Daher willigte Ford im Sommer 1925 ein, dass das ModelT neu designed wurde und er gab auch die Wahl der Farbe frei. Zuvor galt bei Ford das Motto: “They can have any colour they want, as long as it’s black.” Insgesamt wurden 15 Millionen ModelT’s gebaut. Ford starb am 07.04.1947.

Durch seine Vision eines erschwinglichen Autos wandelte er den Lebensstandard in Amerika und das Bild von Amerika als ein Agrarstaat. Henry Ford war eine Legende, der in seiner Garage sein Unternehmen angefangen hat. Er war auf seine Ziele fokussiert und verlor diese auch nie aus den Augen. Er liebte die Unabhängigkeit und vermied es daher, dass Banken einen zu großen Einfluss auf seine Unternehmung nehmen konnten, in dem er sich durch Kredite in eine Abhängigkeit begab. Er war Visionär und Geschäftsmann, der in der Geschichte der US-amerikanischen Unternehmen von besonderer Bedeutung war.

1999 beschäftigte Ford ca. 400.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 162.558 Mrd. US Dollar.

Intel:

Unzufrieden mit der Situation in ihrem Unternehmen Fairchild Semiconductor verließen Robert Noyce und Gordon Moore 1968 die Firma und gründeten Intel als erster und zweiter Angestellter. Andy Grove verließ Fairchild ebenfalls und wurde Intel's Angestellter Nummer 4. Um Investoren zu gewinnen, war es nötig, einen Business-Plan zu erstellen. Die erste Seite von Bob Noyce, damals auf einer Schreibmaschine getippt, lautete folgendermaßen:

“The company will engage in research, development, and manufacture and sales of integrated electronic structures to fulfill the needs of electronic systems manufacturers. This will include thin films, thick films, semiconductor devices, and other solid state components used in hybrid and monolithic integrated structures. A variety of processes will be established, both at a laboratory and production level. These include crystal growth, slicing, lapping, polishing, solid state diffusion, photolithographic masking and etching, vacuum evaporation, film deposition, assembly, packaging, and testing, as well as the development and manufacture of special processing and testing equipment required to carry out these processes. Products may include diodes, transistors, field effect devices, photo sensitive devices, integrated circuits, and subsystems commonly referred to the phrase 'large scale integration'. Principal customers for these products are expected to be the manufacturers of advanced electronic systems for communications, radar control and data processing. It is anticipated that many of these customers will be located outside California.”

Mit der Hilfe des Venture Kapitalisten Art Rock aus San Fransisco, der auch schon geholfen hatte, Fairchild Semiconductor zu starten, erhielten Noyce und Moore 2,5 Mio. Dollar Startkapital. Als Firmennamen wählten die beiden Elektroingenieure Intel als Abkürzung für „integrated electronics“.

Das erste kommerzielle Produkt von Intel war 1969 der 3101 Schottky bipolar 64-bit static random access memory (SRAM) chip. Dieses Produkt war mäßig erfolgreich. Der Durchbruch folgte dann mit der Entwicklung des ersten Intel Mikroprozessors für den Rechnerhersteller Busicom. Der 4004 war 1/8 inch breit und 1/6 inch lang und hatte so viel Rechenleistung wie der ENIAC, der 3000 Kubikfuß mit 18000 Vakuumröhren ausfüllte.

Aber Busicom gehörten die Rechte an dieser Erfindung. Daher kaufte Intel Busicom die Entwurfs- und Marketingrechte für den 4004 für 60.000 Dollar ab. Innerhalb eines Jahrzehnts wurde der Mikroprozessor als eine der Top-Erfindungen der amerikanischen Technologiegeschichte bejubelt und ist auf den gleichen Rang wie die Erfindung der Glühbirne, des Telefons und des Flugzeugs zu setzen. Die Frage war nun: „...whether we could sell it to anybody other than Busicom ... the question was whether there were enough applications out there other than the calculator to make it worthwhile,“ erinnerte sich Noyce.

Intel nahm die Herausforderung an, die potentiellen Kunden über die Möglichkeiten des allzweck-programmierbaren Chips für den Gebrauch in vielen Produkten – z.B. als Controller in Verkehrsampeln – zu unterrichten. Intel gab Anzeigen auf, hielt Bildungsseminare und verkaufte Handbücher.

Die Investitionen in F&E und Informationen zahlten sich aus. Der Mikroprozessor wurde z.B. in Ampeln und Telefonen eingesetzt und er ermöglichte die Herstellung der ersten PCs. IBM wählte Intels Chip als Gehirn seines ersten PCs aus. Der Chip wurde in Millionen weiterer PCs verwendet, und die Zahl der Mikroprozessoren stieg in die Milliarden.

1999 erzielte Intel einen Umsatz von 29,4 Mrd. US Dollar mit ca. 70.000 Mitarbeitern.

Dell:

Die Dell Computer Corporation wurde 1984 zum Zweck des Direktvertriebs von PCs gegründet. Dell erzielte im abgeschlossenen Jahr 1999 einen Umsatz von 25.265 Mrd. Dollar mit ca. 36.500 Mitarbeitern. Durch die direkte Zusammenarbeit mit seinen Kunden ist Dell in der Lage, hochwertige Produkte und erstklassigen Service zu günstigen Preisen anzubieten. Dell installiert und verwaltet Systeme, begleitet seine Kunden bei der Planung und Durchführung von Systemwechseln und bietet eine große Zahl zusätzlicher Serviceleistungen. Dell entwickelt Produkte und Serviceleistungen und passt diese an die Anforderungen der Organisationen oder Einzelpersonen an, die sie kaufen. Dell vertreibt ein breitgefächertes Programm von Peripheriegeräten und Computersoftware.

Michael Dell gibt an, dass er immer von der Idee fasziniert war, unnötige Schritte in einem Prozess zu vermeiden, also die effizienteste Lösung zu finden. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Michael Dell eine Firma gegründet hat, die den Mittelsmann ausschaltet, da Dell Computer direkt an die Kunden verkauft. Dell sieht seinen Erfolg darin, dass er nicht nur die Fähigkeit, sondern auch den Wunsch hat, nach neuen Perspektiven zu suchen. Dell ist ein Beispiel dafür, dass Gelegenheiten wahrgenommen werden können, von denen andere Menschen glauben, dass sie gar nicht existieren. Gelegenheiten zu sehen und wahrzunehmen ist eine Fähigkeit, die in allen Bereichen gleichermaßen angewandt werden kann, falls man die Neugier und die Bereitschaft dazu hat. Die Strategie von Dell ist: Schnelligkeit am Markt, exzellenter Kundenservice, sehr hohes Engagement, immer die höchste Qualität zu produzieren und immer auf dem Stand der Technik zu sein.

Michael Dell schreibt, dass er durch seine begangenen Fehler viel gelernt und immer versucht hat, seine Fehler nicht zweimal zu begehen. Da die Firma so schnell wuchs, musste er ständig neue Konzepte erstellen und die Organisation anpassen. In dieser Phase des schnellen Wachstums entwickelte sich die Firmenkultur von Dell:

Effizienz, Qualität in den Produkten und dem Humankapital, guter Service, Innovationen, konventionelle Strukturen hinterfragen, Kameradschaft unter den Mitarbeitern fördern, ständig sich selbst herauszufordern, den Arbeitsplatz nicht nur als Zweck des Geldverdienens, sondern als Ort der Begegnung, des Abenteuers und der Herausforderung zu sehen. Um die Konkurrenz zu schlagen mussten sie größer, besser und schneller sein.

Dell verbessert laufend seinen direkten Ansatz bei Produktion, Verkauf und Service von persönlichen Computern. Derzeit arbeitet Dell daran, noch mehr Umsatz, Service und Support ins Internet zu verlagern, um so durch den Einsatz des Internet die Effizienz der Auftragsbeschaffung, der Herstellung und des Vertriebs zu steigern und die breite Servicepalette noch mehr zu erweitern. Die Serviceleistungen sollen die Computerlösungen für die Kunden optimieren und den bestehenden und potentiellen Kunden die Kaufentscheidung erleichtern. Durch den konsequenten Ausbau des

direkten Geschäftsmodells im Internet und über Mehrwert-Serviceleistungen beabsichtigt Dell, den Geschäftsumfang weiterhin um ein Vielfaches der branchenüblichen Wachstumsrate zu vergrößern.

Jack Welch (1935-):

Es erscheint wie Ironie und auch die Verkörperung des American Dream, dass der Sohn eines Eisenbahnschaffners eines Tages der Vorsitzende des Unternehmens ist, das u.a. auch Lokomotiven herstellt. Seinen Charakter führt Welch auf die Erziehung seiner Mutter zurück, denn immer, wenn er aus der Bahn zu geraten drohte, gab sie ihm Halt und konstruktive Unterstützung. Sie war der Ansicht, dass jeder Mensch seines Glückes Schmied ist. 1981 wurde Jack Welch CEO bei General Electric. Er bekam bald den Spitznamen 'Neutron Jack von Newsweek' verliehen, da er über fünf Jahre ein Drittel der Arbeitsplätze strich oder umstrukturierte. Es handelte sich hierbei um 170.000 Stellen. Er wurde sogar als Ketzer verschrien, als er die Haushaltswarendivision, eines der Herzstücke von GE, verkaufte. Welch war sicher nicht sehr beliebt in der Belegschaft, aber er hatte vollstes Vertrauen in seine Strategie der Umstrukturierung von GE.

Seine Philosophie war sehr einfach. GE-Geschäftsfelder sollten nur dann auf dem Markt bleiben, wenn maximal zwei Konkurrenzprodukte in der Branche vorhanden waren. Sein Credo lautete, entweder man passt sich auf dem schnell entwickelnden High Tech Markt an oder man geht unter. Zur gleichen Zeit als die Massenentlassungen stattfanden, förderte Welch aber auch die Ausbildung der verbleibenden Arbeitnehmer, da er der Ansicht ist, dass begeisterte Arbeitnehmer das wichtigste Kapital in einer Unternehmung sind. Welch baute eine eigene Managementenschule auf, um den Teamgeist zu fördern. Diese Schule war so erfolgreich, dass andere Unternehmen sogar die Schulbücher stahlen. Erklärtes Ziel war es, das beste Managementteam auszubilden, denn das ist es, was Führerschaft ausmacht. Nicht ein Reiter auf dem Pferd, der die Truppe kommandiert, sondern die Fähigkeit, durch den Erfolg der anderen Menschen ebenfalls erfolgreich zu sein.

Ein Jahr vor der Amtsübernahme von Welch erzielte GE recht gute Erfolge mit einem Gesamtumsatz von 25 Mrd. Dollar und einem Reingewinn von 1,5 Mrd. Dollar. GE galt als Vorzeigeunternehmen im Land und wurde in Universitäten als gelungene Struktur beschrieben. Dennoch sorgte sich Welch um das Unternehmen, da er befürchtete, GE könne aufgrund der Größe, der Struktur und der Produktpalette ins Schleudern geraten. Er war der Ansicht, dass GE mit der zunehmenden Konkurrenz nur überleben kann, wenn es flexibel genug auf Veränderungen reagieren kann.

Schon die Idee, so ein traditionsreiches Unternehmen wie GE zu verändern, schien manchen Menschen geradezu absurd. Welch erkannte jedoch die Gefahren, die den großen Konzernen wie GE in den 70er- und 80er-Jahren drohten, und reagierte. Die neuen High-Tech-Industrien und globale Konkurrenten traten in den Markt ein, mit besseren Produkten und höheren Standards. Um GE konkurrenzfähig zu halten, musste Welch weitreichende Veränderungen vornehmen. Seine Maßnahmen waren damals so neu, dass es keinen Namen dafür gab.

Heute bezeichnet man den Prozess als Umstrukturierung. Von den mehr als 350 Geschäftsbereichen waren nur wenige marktführend und nur wenige Produkte hatten einen guten Exportanteil. Daher sollen nur solche Bereiche im Unternehmen verbleiben, die ihre Märkte beherrschen. Auch brach Welch mit der Tradition, keine

fremden Unternehmen zu kaufen. Der Wandel erwies sich als Erfolg: Aufbau der GE-Geschäftsbereiche zu Marktführern, Übernahme rentabler und produktiver Geschäftsbereiche als Neuzugänge und das Fördern kreativer Potentiale bei den Mitarbeitern. Heute hat GE ca. 340.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 111,63 Mrd. Dollar.

Akio Morita (1921-1999):

Akio Morita wurde am 26.01.1921 in Nagoya geboren. Er stammt aus einer Familie von Sake Brennern, die seit 400 Jahren diesem Handwerk nachgehen. Akio wurde dazu erzogen, die Unternehmung seines Vaters weiterzuführen. Bereits als Student nahm er an Sitzungen teil und half in den Schulferien im Unternehmen mit. Die Moritas waren bereits recht westlich eingestellt, denn sie besaßen ein Auto und einen elektrischen Phonographen. Wann immer es seine Zeit erlaubte, setzte sich Akio hin und baute den Phonographen auseinander und wieder zusammen. Seine Lieblingsfächer waren Mathematik und Physik und von frühester Jugend an faszinierten ihn elektronische Geräte. Nach der High School studierte er in Osaka Physik.

Nach dem zweiten Weltkrieg gründete er zusammen mit Ibuka in Tokio eine Firma. Die Neugründung firmierte unter dem Namen Tokyo Tsushin Kogyo K.K und hatte ca. 20 Mitarbeiter und ein Anfangskapital von 190.000 Yen. Ibuka setzte seine Energie in der technologischen Entwicklung und der Produktentwicklung ein, Morita führte das Unternehmen dagegen in den Organisations-, Finanz-, Marketing- und Personalbereichen. Seit 1958 firmiert das Unternehmen unter dem Namen Sony, was die fortschreitende Globalisierung mit sich brachte, denn Morita war der Ansicht, man brauche einen Namen, der sich besser einprägt, wenn man die herkömmlichen Bahnen wie Elektronik verlassen wolle.

Der Name Sony setzt sich aus dem Lateinischen sonus, das die Wurzel für Wörter wie ‚sound‘ und ‚sonic‘ bildet, und sonny, was soviel wie kleiner Sohn bedeutet, zusammen. Durch diese Wortbildung sollte gezeigt werden, dass Sony sich aus einer Gruppe junger Menschen zusammensetzt, die die notwendige Energie und auch Leidenschaft haben, neue Kreationen zu entwickeln.

Viele Produkte von Sony basieren auf der Kreativität und der Innovation von Morita. Seine Ideen erzeugten einen Wandel im Lebensstil und den unterschiedlichen Kulturen, wie z.B. durch den Walkman oder den Videorekorder deutlich wird. Er setzte auch neue Maßstäbe im Finanzbereich, denn Sony war das erste japanische Unternehmen, das Aktien in New York 1961 handeln ließ, was der Unternehmung die Möglichkeit gab, sich außerhalb von Japan zu finanzieren. Dadurch wurde auch für andere japanische Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, sich von anderer Stelle als den japanischen Banken Finanzierungsmöglichkeiten zu beschaffen.

Auch im Bereich des Humankapitals hat Morita neue Wege beschritten, denn er schrieb bereits 1966 ein Buch: Never mind School Records. Diesem Prinzip folgen auch heute noch viele japanische Unternehmen. Morita war nicht nur mit dem Aufbau von Sony beschäftigt, er schlug auch kulturelle Brücken und war sehr aktiv, wenn es um den Abbau von Handelsbeschränkungen zwischen Japan und den USA ging. Morita erhielt viele internationale Auszeichnungen. Er war eine große Persönlichkeit und wurde von vielen Menschen für seine Art geliebt. Unter seinen Freunden findet man Namen wie Henry Kissinger und Herbert von Karajan. Seine grenzenlose

Neugier und sein herausfordernder Spirit übertrugen sich auch auf sein Privatleben und so begann er, als er bereits über 50 Jahre alt war, mit Skifahren, Tennis und Tauchen.

In 2000 erzielte Sony einen Umsatz von 63,082 Mrd. US-Dollar bei einer Mitarbeiterzahl von 189.700.

6. Abschließende Bemerkungen

Merkmale, die sich in allen bekannten Unternehmerpersönlichkeiten widerspiegeln, sind Leistungsmerkmale wie die Wahrnehmung von Chancen, Ausdauer, Arbeitsengagement, Qualität- und Effizienzstreben. Aber sie haben auch Ziele vor Augen, an denen sie ihre Planung ausrichten. Die Planungsmerkmale sind Zielbildung, systematische Planung und Kontrolle und die Informationsbeschaffung. Als Charaktereigenschaften weisen sie Überzeugungskraft und das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten auf, ebenso wie eine ausgeprägte Netzwerkarbeit.

Nur Menschen mit bestimmten unternehmerischen Fähigkeiten können erfolgreich ein eigenes Geschäft führen. Gesucht und gefordert ist Kreativität, denn der Erfolg besteht darin, neue Wege zu beschreiten und zu suchen, die der weniger kreative Mensch gar nicht erst erkennt. Kreativität fällt nicht vom Himmel, sie kommt nur unter Anstrengungen zu Tage. Die Durchsetzung von Neuerung erfordert Überzeugung und ausreichend Motivation.

Meiner Meinung nach führen fünf Goldene Regeln zum Erfolg.

1. Ein einfaches, narrensicheres, überall anwendbares Erfolgsrezept gibt es nicht.
2. Man muss beizeiten erkennen, dass der Unternehmenserfolg auch von mathematisch nicht fassbaren Größen wie Laune, Gefühl, Angst, Freude, Unsicherheit und menschlichen Stärken und Schwächen abhängt.
3. Man sollte auf das hören, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sagen haben, auch wenn sie die Unternehmensleitung kritisieren.
4. Man muss den Mitarbeitern geradlinig erreichbare Ziele setzen, sie ihnen deutlich erläutern und gleichzeitig um ihr Vertrauen werben.
5. Das Regelwerk eines Unternehmers darf nie Selbstzweck sein. Es muss immer dem wirtschaftlichen Erfolg dienen. Man kann sicher nicht auf ein gewisses Maß an Kontrolle verzichten, die Kontrollen müssen aber so beschaffen sein, dass sie motivieren und aufbauend wirken, um die Kreativität des einzelnen zu fördern.