

Veröffentlicht in  
FuS Familienunternehmen und Stiftungen

5 / 2013

„Unternehmertypen – und ihre Berater“

S. 189 – 191

Mit freundlicher Genehmigung der  
Bundesanzeiger Verlag GmbH

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

# Unternehmertypen – und ihre Berater



Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen

Aus einem breiten Spektrum von Erfahrungen aus der Beratungspraxis wurde die folgende Typisierung von Unternehmer-„Rollen“ abgeleitet, die möglicherweise nicht dem Kriterium einer hohen wissenschaftlichen Trennschärfe standhält, aber für eine (Selbst-) Einschätzung des eigenen Stärken- und Schwächenprofils eines Unternehmers sehr hilfreich sein kann.

## I. Einleitung

Viele Unternehmer sehen sich als gute Strategen, erfolgreiche Führungskraft und organisatorisches Talent. Gerade Familienunternehmer sind darüber hinaus Vorbild und Identifikationsfigur für die Mitarbeiter und repräsentieren das Unternehmen in einer nicht delegierbaren Weise gegenüber Kunden und Geschäftspartnern. Gerade die Erfahrung in der Strategieberatung zeigt, dass viele Unternehmer erhebliche Mühe haben, beispielsweise Defizite in ihrer Kompetenz bei der Strategieentwicklung einzugestehen. Während Defizite im Controlling, in Steuerfragen oder bei Marktforschung ohne Weiteres zugegeben werden, gelten Fähigkeiten in Sachen der Unternehmensstrategie als eine originäre unternehmerische Basiskompetenz. Faktisch sind solche Spezialkompetenzen aber durchaus nicht bei allen Unternehmern vorhanden. Die meisten mittelständischen Unternehmer haben weder fundierte theoretische Spezialkenntnisse in Fragen der Unternehmensstrategie noch die breite Erfahrung in der Entwicklung oder Umsetzung von Unternehmensstrategien unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen, weil sie meist ausschließlich mit der strategischen Fragestellung des eigenen Unternehmens befasst waren. Dies ist an sich auch nicht weiter schlimm, wenn der Unternehmer für eine offene Diskussion von alternativen strategischen Überlegungen aufgeschlossen wäre.

Diese offene Diskussion über strategische Themen unterbleibt jedoch oft, weil das – in nicht zutreffender Weise – als Eingeständnis einer inakzeptablen Schwäche gesehen wird.

Tatsächlich muss man jedoch festhalten, dass es auch sehr unterschiedliche Typen von Unternehmern gibt, die sehr unterschiedliche Spezialqualifikationen haben.

## II. Unternehmertypen

Eine umfassende Qualifikation für alle Themenstellungen wird man bei Unternehmern – wie auch bei anderen Menschen – nicht finden. Den „eigenen Typus“ einschätzen zu können ist für einen Unternehmer wichtig, um potenzielle für das Unternehmen kritische Schwächen zu erfassen – und um zu erkennen, welche Kompetenzen andere Mitarbeiter abdecken sollten. Auch die Auswahl geeigneter Berater wird einfacher, wenn man sich als Unternehmer seine eigenen Stärken und Schwächen bewusst macht.

### 1. Der Stratege

Der Stratege beschäftigt sich primär mit dem nachhaltigen Aufbau der grundlegenden Erfolgspotenziale und der strategischen Positionierung des Unternehmens. Er denkt über die Entwicklung der Kernkompetenzen, die zukünftig relevanten Märkte und die grundlegende Gestaltung der Wertschöpfungskette nach. Portfolio- und Finanzierungs- und Ratingstrategie sowie wertorientierte Management-

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Unternehmertypen
  - 1. Der Stratege
  - 2. Der Visionär
  - 3. Der Administrator
  - 4. Der Revolutionär
  - 5. Der Führer
  - 6. Der Technologe
  - 7. Der Kämpfer
  - 8. Die graue Eminenz
  - 9. Der Verkäufer
  - 10. Der Meta-Unternehmer
- III. Konsequenzen
- IV. Fazit

ansätze haben für ihn eine große Bedeutung. Operative Aufgaben und Mitarbeiterführung sind dagegen für ihn von untergeordneter Relevanz.

### 2. Der Visionär

Der Visionär entwickelt, personifiziert und kommuniziert eine begeisterte Zukunft, die das Unternehmen erreichen kann. Diese Vision verdeutlicht die entscheidende Bedeutung des eigenen Unternehmens für die zukünftige Entwicklung seines Umfelds und der gesamten Gesellschaft. Die Vision trägt maßgeblich zur Motivation der Mitarbeiter bei.

### 3. Der Administrator

Der Unternehmertyp „Administrator“ beherrscht alle wesentlichen Strukturen, Abläufe und Systeme

seines Unternehmens im Detail. Er ist grundlegenden Veränderungen eher abgeneigt, aber stetig bestrebt das vorhandene Unternehmen in kleinen Schritten zu verbessern und bewährte Strukturen aufrechtzuerhalten. Er legt großen Wert auf leistungsfähige formale Systeme, geregelte Abläufe, klare Spielregeln und konsequente Einhaltung aller Regelungen.

### 4. Der Revolutionär

Seine Stärke ist die Umsetzung von grundlegenden Veränderungen und die Neuausrichtung eines Unternehmens. Er ist bereit mit der Vergangenheit zu brechen, ganze Geschäftsbereiche aufzugeben, Produktionsanlagen stillzulegen, erhebliche Risiken für eine Neuausrichtung des Unternehmens einzugehen und Marktchancen konsequent zu verfolgen. Trotz seiner operativen Ausrichtung interessiert er sich weniger für die Details als für die grundlegende Veränderung des Tätigkeitsspektrums und der Strukturen eines Unternehmens, was insbesondere in Konsolidierungs- und Sanierungssituationen – aber auch in schnell veränderlichen Umfeldsituationen – gefordert ist.

### 5. Der Führer

Mit einem mitarbeiterbezogenen Führungsstil schafft es der Unternehmer, seine Mitarbeiter auf die Unternehmensziele auszurichten, fachlich zu coachen, zu motivieren und für das Unternehmen zu begeistern. Oft hat er sogar unabhängig von formalen Regelungen und Systemen eine hohe Akzeptanz bei seinen Mitarbeitern, genießt ihr Vertrauen und schafft es so, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern.

### 6. Der Technologie

Der Technologie ist unumschränkter Fachspezialist und innovativer Ideengeber auf dem Tätigkeitsfeld seines Unternehmens. Meist als führender Kopf für Forschung und Entwicklung (oder Produktion) wird die Fach- und

Kompetenzentwicklung des Unternehmens im Wesentlichen durch ihn geprägt. Neben seinen herausragenden fachlichen Kompetenzen weist er zudem oft ergänzend eine sehr gute Kenntnis der relevanten Märkte und der dort agierenden Personen auf.

### 7. Der Kämpfer

Gerade bei kleineren, aber auch mittleren Unternehmen findet man viele Unternehmer, die durch ihr außergewöhnliches (auch zeitliches) Arbeitsengagement wesentlich zur operativen Gesamtleistungsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Sie übernehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben, die in Unternehmen anfallen, und beeindrucken die Mitarbeiter so auch durch ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbeurteilung. Sie neigen dazu, Dinge selber zu erledigen, die von den Mitarbeitern (möglicherweise) nach ihrer Einschätzung nicht in gleicher Qualität getan werden können, und delegieren relativ wenig. Neben einer hohen Arbeitsbelastung sind sie permanent der Gefahr einer erheblichen Verletzung im Tagesgeschäft ausgesetzt.

### 8. Die graue Eminenz

Der genaue Aufgabenumfang und die Tätigkeitsschwerpunkte einer „grauen Eminenz“ in der Unternehmensführung sind Dritten weitgehend intransparent. Die offensichtliche Einflussnahme auf das Unternehmen, seine Mitarbeiter und die Teilnahme am operativen Tagesgeschäft halten sich in engen Grenzen. Aufgrund seiner fachlichen Kompetenz, seiner Persönlichkeit oder seiner Gesellschafterstellung nimmt er jedoch im Hintergrund erheblichen Einfluss auf wesentliche strategische Entscheidungen.

### 9. Der Verkäufer

Der Unternehmertyp „Verkäufer“ ist in seinen Aktivitäten insbesondere nach außen gerichtet und befasst sich schwerpunktmäßig mit den Kunden des Unternehmens. Er ist massiv in die

Vertriebsprozesse involviert und häufig auch für die Außendarstellung und die PR des Unternehmens zuständig. Aufgrund seiner ausgeprägten Orientierung am Kunden bleibt vergleichsweise wenig Zeit für die eigenen Mitarbeiter, die internen Strukturen und Abläufe des Unternehmens sowie Fragen der eigentlichen Leistungserstellung. Dieser Unternehmertyp stellt in besonderer Weise das Gesicht des Unternehmens nach außen dar.

### 10. Der Meta-Unternehmer

Tatsächlich gibt es auch Unternehmer, die keine der oben beschriebenen Qualifikationsprofile aufweisen und die möglicherweise auch auf Grund ihrer persönlichen Interessenslagen und fachlichen Hintergründe eigentlich nicht für das Unternehmertum prädestiniert zu sein scheinen. Derartige Konstellationen findet man in manchen Familienunternehmen. Der Erfolg solcher Unternehmer hängt im Wesentlichen davon ab, dass ihnen gelingt, sich mit Führungskräften und externen Beratern zu umgeben, die unternehmerische Aufgaben für sie wahrnehmen und sich möglichst selbst als Unternehmer verstehen.

## III. Konsequenzen

In der Praxis werden „reale“ Unternehmer oft durchaus auch zwei oder drei der oben genannten Charakteristika aufweisen. Jeder Unternehmertyp kann grundsätzlich erfolgreich sein. Der Erfolg hängt jedoch wesentlich von der Situation ab, in der sich das Unternehmen und sein Marktumfeld zurzeit befinden. Zudem wird es für jeden der Unternehmertypen sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen geben, unter denen sie erfolgreich agieren können. Insbesondere die Verfügbarkeit von organisatorischen Regelungen, Managementsystemen (z.B. Controlling oder Balanced Scorecard) sowie die Qualifikationsprofile der jeweils geeigneten Führungskräfte sind in enger Abhängigkeit vom Typ des

	Trifft der Unternehmertyp zu?		
	nein	teilweise	ja
Der Strategie			
Der Visionär			
Der Administrator			
Der Revolutionär			
Der Führer			
Der Technologie			
Der Kämpfer			
Die graue Eminenz			
Der Verkäufer			
Der Meta-Unternehmer			

Abb.: Checkliste der Unternehmertypen

Unternehmers zu betrachten. Die ehrliche eigene Einschätzung des Interessen- und Kompetenzprofils – bzw. des Typus – eines Unternehmers ist damit ein wichtiger Ansatzpunkt, um das Unternehmen, seine Systeme und die Auswahl der erforderlichen Führungskräfte so gestalten zu können, dass unternehmerischer Erfolg mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit eintreten kann.

Da die Persönlichkeit eines Familienunternehmens im Allgemeinen mehrere der oben genannten „Facetten“ des Unternehmertyps umfasst, gibt es keine einfache Zuordnung der „idealen Mitarbeiter“ oder des „idealen Beraters“. Einige Faustregeln für die praktische Anwendung der in diesem Beitrag vorgeschlagenen Strukturierung lassen sich jedoch zusammenfassen.

Mehrere Rollen der obigen Typisierung sind zumindest in mittelständischen Unternehmen fast grundsätzlich zu belegen – und wenn der Familienunternehmer diese nicht selber abdecken kann oder will, benötigt er hierfür adäquate Mitarbeiter (Führungskräfte) oder zumindest die Unterstützung durch einen Berater. In einem nachhaltig erfolgreichen mittelständischen Unternehmen benötigt man insbesondere die Kompetenzen des langfristig denkenden „Strategen“, den sich mit dem Tagesgeschäft befassenden „Administrator“, den fachkompetenten „Technologen“ und

den an den Kundeninteressen orientierten „Verkäufer“. Wenn der Familienunternehmer diese Rollen nicht selber abdeckt, muss hier eine andere Führungskraft einspringen. Aufgaben des Tagesgeschäfts – Administrator, Technologie und Verkäufer – müssen durch die eigenen Mitarbeiter abgedeckt werden, wobei die bestehenden Defizite durch eine Unterstützung seitens Berater ausgeglichen werden können. Berater können zudem unterstützen bei der Entwicklung der Strategie („Strategie“), aber den „Visionär“ und die „Führerpersönlichkeit“ kann man kaum extern zukaufen. Visionäre und führungsstarke Unternehmer können sicherlich wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen, aber ohne eine perfekte Besetzung dieser Rollen ist Unternehmenserfolg auch möglich.

Die nur in bestimmten Unternehmenssituationen wichtige Rolle des „Revolutionärs“ kann dagegen durchaus von einem temporär für das Unternehmen engagierten Berater oder Manager auf Zeit übernommen werden. Gerade in Restrukturierungs- und Sanierungssituationen oder der Erfordernis aus anderen Gründen die Unternehmensstrategie grundsätzlich neu anzupassen, lässt sich diese Rolle sehr effizient „bei Bedarf“ durch einen Externen besetzen („Manager auf Zeit“).

Speziell Familienunternehmer, die die Verantwortung für ihr Unternehmen

„geerbt“ haben, sollten ihre eigene Rolle im Unternehmen möglichst klar festlegen. Weder Dritte noch der Familienunternehmer selbst sollten erwarten, dass alle erdenklichen „unternehmerischen Rollen“ durch einen Menschen abdeckbar sind – um so wichtiger ist es, nach der Klärung der eigenen Rolle, Mitarbeiter und auch Berater zu finden, die eine sinnvolle Ergänzung darstellen.

Und die Berater? Sie müssen lernen, dass ihre Aufgabenstellung gerade in mittelständischen Unternehmen nicht nur von zu lösenden betriebswirtschaftlichen Problemen, sondern auch von dem Stärken-Schwächen-Profil der Unternehmer-Persönlichkeit geprägt wird.

#### IV. Fazit

Gerade in mittelständischen Unternehmen ist die Person des Unternehmers ein maßgeblicher Erfolgsfaktor. Es gibt jedoch keinen perfekten Unternehmer. Geeignete Führungskräfte, betriebswirtschaftliche Managementsysteme und passende Berater sind die Elemente, die – richtig kombiniert – den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens gemeinsam mit dem Unternehmenslenker gewährleisten können. Gerade Familienunternehmer, die in besonderer Weise mit dem Unternehmen verbunden sind, können durch eine kritische Analyse und Diskussion der von ihnen angestrebten und erfüllbaren Rolle erkennen, welche Unterstützung durch Führungskräfte oder externe Berater sie benötigen.

#### Weiterführende Literatur:

Gleißner, W. (2004): FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Gleißner, W. (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Aufl., Vahlen, München.

# Familie, Vermögen und Leistung im Einklang!



**FuS**

Zeitschrift für  
**Familienunternehmen und Stiftungen**  
Recht, Management, Familie und Vermögen

Jetzt Probeexemplar anfordern unter  
[www.betrifft-unternehmen.de/fus](http://www.betrifft-unternehmen.de/fus)



**Bundesanzeiger**  
Verlag

[www.betrifft-unternehmen.de](http://www.betrifft-unternehmen.de)