
IDEEN

WAS UNTERNEHMER ANTREIBT

Porträts | Reportagen | Geschäftsmodelle

Conrad Fritzsch, 43
eine Freundin, keine Kinder

*Conrad Fritzsch gründete
2008 den Online-Musikfern-
sehsender Tape.tv gemeinsam
mit seiner ehemaligen Mitar-
beiterin Stephanie Renner.*

*Seit 2011 ist Tape.tv eine AG
und Fritzsch deren Vorstand*

*70 Mitarbeiter,
circa 20 Mio. Euro Umsatz*





Maru Winnacker

Conrad Fritsch

Zekeriya Bayrak

Albert Berner

Carl-Heiner Schmid

Vom Sandkasten...

WER HAT DAS ZEUG ZUM CHEF? Mehr als 3,6 Millionen Menschen in Deutschland sind Unternehmer. Sie haben sich für lange Arbeitstage, Verantwortung und Risiko entschieden – und andere Karrierechancen aufgegeben. Was treibt sie an? Eine Spurensuche

[Text: Katja Michel Fotos: Steffen Roth]

...in den Chefsessel



Setzen, bitte!

Welcher Unternehmer liebt Pink? Die Auflösung folgt auf den nächsten Seiten. impulse hat Unternehmer gebeten, sich auf ihren Chefsessel zu setzen. So wie sie sich wohlfühlen



Das Herzblut war weg. Dabei war doch eigentlich alles perfekt: Er war 34 und hatte seine eigene Agentur. Eine dieser Werbefirmen mit Kicker und Bier im Kühlschrank. Vielleicht lief es einfach zu glatt – vielleicht auch ohne ihn? Conrad Fritzsch jedenfalls wollte es wissen. Er gründete ein zweites Mal: Tape.tv, einen Musikfernsehsender im Internet. „Ich wollte einen Job, in den ich jede Faser und jeden Blutstropfen meines Lebens investieren kann“, sagt er.

Fritzschs Unternehmen ist eines von mehr als 3,6 Millionen in Deutschland. Die meisten werden von ihren Inhabern geführt. Von Familienunternehmern in siebter Generation oder jungen Gründern. Von Migranten, die ihr Leben lang gegen Vorurteile gekämpft haben und es allen beweisen wollen. Oder von einst Angestellten, die ihre Karriere wegwerfen für einen Traum.

Was treibt sie an? Warum werden manche Menschen Unternehmer und andere nicht? Wieso tauschen Gründer Stabilität und feste Arbeitszeiten gegen Risiko und durchgearbeitete Nächte? Warum entscheiden sich Kinder aus Unternehmerfamilien für die Verantwortung im Betrieb? Und gibt es das überhaupt – den typischen Unternehmer?

Wissenschaftler versuchen bereits seit den 60er-Jahren, Unternehmern bestimmte Eigenschaften zuzuordnen – mit Erfolg. Die Studien zeichnen ein klares Bild: Unternehmer sind getrieben von der Vorstellung, ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen zu können. Sie wollen sich selbst verwirklichen. Zudem haben sie eine hohe Stresstoleranz, können gut mit Krisen und Druck umgehen. Erfolgreiche Entrepreneur scheuen keine Risiken, sind aber auch keine Draufgänger. Und vor allem: Es geht ihnen um die Ehre. Unternehmer wollen ganz einfach zeigen, dass sie es können.

Das Glas ist halb voll

So wie Conrad Fritzsch. Als er 2008 Tape.tv gründet und die ersten Mitarbeiter einstellt, ist das Musikfernsehen quasi tot. Beim ehemaligen Kultsender MTV wechseln sich Klingeltonwerbung mit skurrilen Datingshows ab. Fritzsch

hat eine Vision. Ein Angebot für das digitale Zeitalter. Personalisiertes Musikfernsehen im Internet. Er investiert sein Erspartes. Viele belächeln ihn damals. Halten das für zu riskant. Doch Fritzsch und seine Geschäftspartnerin überzeugen die großen Musiklabels, mit ihren Künstlern mitzuziehen. So wie er das erzählt in seinem Büro in einem Plattenbau in Pankow, entspannt zurückgelehnt, die Haare verwuschelt, lächelnd – es wirkt, als wäre es ein Leichtes gewesen. „Ich bin jemand, der die schwierigen Momente im Nachhinein gern verdrängt.“ Bei Fritzsch ist das Glas immer halb voll, eine typische Unternehmereigenschaft.

Ja, es gab diesen Moment, in dem er zögerte. Überlegte, ob es ein schlechtes Zeichen sei, dass die etablierten Player das Thema nicht selbst angingen. „Dann kam das Unternehmer-Gen zum Tragen: Machen!“, sagt er. Fritzsch sieht dieses Machenwollen als Teil seiner Persönlichkeit, so tief verankert, dass er kaum weiß, wo es herkommt. Die Gene eben. Dabei ist sein Vater Tierarzt, die Mutter angestellte Designerin. Und Conrad Fritzsch im Sozialismus aufgewachsen, in einem Land, in dem es offiziell gar keine Unternehmer gab, sondern nur volkseigene Betriebe.

Fritzsch ist 19, als die Mauer fällt. Er studiert Regie in Babelsberg. Mit seinen Studienkollegen kann er wenig anfangen. „Die haben Filme gemacht, die ich nicht verstanden habe, und ich dachte: Leute, da draußen bricht gerade eine neue Welt über uns herein.“ Sein klarer Impuls: Er will nicht abwarten, was kommt. Er will nicht beobachten und Feuilleton daraus machen. Er will mitgestalten. Mit einem Freund gründet er eine Werbeagentur. Ihre erste Kampagne trifft einen Nerv. Für Club-Cola aus dem Osten texten sie: „Hurra, ich lebe noch“. Fritzsch sind die Werbefilme der alten Bundesrepublik, in denen Hausfrauen mit „Meister Proper“ flirteten, fremd. Deshalb stürzt er sich in diesen Markt. Aus seinem Gefühl macht er eine Chance. Er erklärt Westfirmen die ostdeutsche Seele, Reemtsma und Henkel gehören zu den Kunden. Zugleich belebt die Agentur Ostmarken wie Lichtenauer oder Köstritzer. „Gelegenheiten füllen“, sagt Fritzsch dazu. >

**Ich bin Tape.tv.
Wenn das weg
ist, dann bin ich
Conrad**

Conrad Fritzsch Gründer
des Musiksenders Tape.tv

Fortsetzung folgt: Unternehmer erforscht

Ergebnisse der wichtigsten wissenschaftlichen Studien zum Thema Unternehmerpersönlichkeit finden Sie übersichtlich aufbereitet in der nächsten Ausgabe von impulse, die am 28. März am Kiosk liegt, und zwar im impulseWissen-Teil.

impulseWissen erscheint alle drei Monate als Extrateil in impulse und verknüpft exzellente Wissenschaft mit Qualitätsjournalismus. Im Fokus stehen die Themen Innovation, Management und Unternehmertum.

Heinz Klandt, Professor für Entrepreneurship an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, hält das für eine wichtige Fähigkeit erfolgreicher Unternehmer: „Sie sind aufmerksam und kriegen Trends mit.“ Aber das ist nicht alles. Ideen haben viele Menschen, Unternehmer setzen sie auch um. „Sie stehen gern im Wettbewerb und brauchen die Rückmeldung“, erklärt Klandt, der sich seit Jahren mit Unternehmerpersönlichkeiten beschäftigt. Leistungsmotivation lautet das schöne Wort der Experten für den drängenden Wunsch, gewinnen zu wollen.

Politiker streben vor allem nach Macht, Unternehmer ersehnen nichts so sehr wie den Ruhm. Sie sind Süchtige, die den Erfolg brauchen: den Umsatz verdoppeln, dem Mitbewerber den wichtigsten Kunden abluchsen, eine neue Niederlassung eröffnen – die Jagd nach Triumph und Anerkennung, sie ist der stärkste Antrieb überhaupt. Das, was Entrepreneurische Jahre ohne Urlaub, geplatze Deals und Beinahe-Insolvenzen überstehen lässt. „Wirtschaftlicher Erfolg wird zum Indikator für das Selbstwertgefühl“, sagt Klandt. Die Firma ist gut, also bin ich es auch. Tape.tv-Gründer Fritzschn nennt sein Unternehmen manchmal „mein Baby“ – ganz ernsthaft. „Mein Leben ist verwoben mit Tape.tv. Ich bin Tape.tv. Wenn das weg ist“, sagt Fritzschn, „dann bin ich Conrad.“

Kampf gegen die Opferrolle

„Ist dir dein Name etwas wert? Willst du zeigen, was du kannst?“ Diese Fragen hat sich Carl-Heiner Schmid sein Leben lang gestellt. Er wird in einen Unternehmerhaushalt hineingeboren, der Familie gehört die Malerfirma Heinrich Schmid, benannt nach dem Großvater.

„Wer in einem unternehmerischen Umfeld aufwächst, wird auch eher selbst Entrepreneur“, sagt Andreas Rauch, Psychologe und Professor für Entrepreneurship an der Leuphana Universität Lüneburg. „Da werden Rollenmodelle vorgelebt.“ Dazu passen Zahlen aus einer Studie, die die Zeppelin Universität zusammen mit der Stiftung Familienunternehmen und impulse erhoben hat: 80 Prozent der 235 befragten Nachkommen aus Unternehmerfamilien gaben an, bereits eine eigene Firma zu führen oder sich selbstständig machen zu wollen.

Knapp 72 Prozent der 16- bis 35-Jährigen zog es ins eigene Familienunternehmen.

Auch für Schmid ist der Weg vorgezeichnet. Sein Vater ist ein Haudegen vom alten Schlag, der in Gesellschaft lustig und gesellig sein kann, den Sohn aber hart und unnachgiebig erzieht. Carl-Heiner schickt er früh auf Baustellen. Mit neun Jahren schleift und streicht der Junge. Er bekommt ein Gefühl für die Menschen, mit denen er später seinen Betrieb groß macht, für die Handwerker. Zugleich erkennt Schmid, wo er selbst hin will. Einen Tag lang muss er Fensterläden schleifen und reißt sich die Handrücken blutig, an einem anderen soll

er stundenlang hinter den Malern her putzen. „Wenn du früh auf Baustellen unterwegs bist, kriegst du mit, was Sache ist“, sagt Schmid heute. „Du fragst dich, was du sein willst: Führungskraft oder Gefolgschafter?“

Der Junge mit den blutigen Händen weiß, auf welcher Seite er stehen will. Später wird er aus der 200-Mann-Firma des Vaters das größte Malerunternehmen Deutschlands formen. Der durchschnittliche Handwerksbetrieb hat fünf Mitarbeiter, Carl-Heiner Schmid beschäftigt 3357.

Heute ist er 72 Jahre alt, in seinem hageren Gesicht blitzen wache Augen. Schmid wirft einen Blick in seine Notizen, er hat sich auf dieses Gespräch vorbereitet. Er sieht dynamisch aus, voller Körperspannung. Selbst wenn er nur an seinem Schreibtisch sitzt, strahlt er Tatendrang und Führung aus. Draußen am Firmengebäude lässt er gerade eine Skulptur montieren: die Profile dreier Männer aus Metallband geformt. Großvater, Vater und Schmid selbst. Sie gucken alle in verschiedene Richtungen.

„Mein Vater hielt mich in vielerlei Hinsicht für einen Irrtum der Natur“, sagt Schmid. Der Satz hallt nach. Doch Schmid guckt ziemlich unbeeindruckt, er lächelt – es war eben so. Mitleid verbittet er sich. „Ich bin kein Opfer.“ Wäre Schmid anders gestrickt, könnte er seine Kindheit sehr wohl als Opfergeschichte erzählen: Er wird als erster von drei Söhnen geboren, beide Brüder sterben, als er noch ein Kind ist. Die Eltern leben sich auseinander. Er ist erst zehn, da zieht die Mutter aus dem Schwabenland nach Australien, ans andere Ende der Welt, wo ihre Familie lebt. „Ich durfte ins Internat“, sagt Schmid. Das mit dem „dürfen“ meint er so. ➤

Mein Vater hielt mich in vielerlei Hinsicht für einen Irrtum der Natur

Carl-Heiner Schmid Chef einer großen Malerfirma

Carl-Heiner Schmid, 72
verheiratet, vier Kinder

Schmids Großvater gründete den Familienbetrieb 1914 in Metzingen. Carl-Heiner Schmid führt die Malerfirma seit 1984, sie erledigt heute auch Ausbauarbeiten und Dienstleistungen. Den Großteil seiner Anteile hat Schmid an die Söhne übergeben, das operative Geschäft an ein Führungsteam

3357 Mitarbeiter,
circa 360 Mio. Euro Umsatz



„Ich habe schnell verstanden, dass da die Freiheit begann.“ Schmid macht Abitur – gegen den Willen seines Vaters, der die Volksschule besucht hat – und studiert Betriebswirtschaft. Er will beweisen, dass er es kann. Später promoviert er sogar. Bildung ist für ihn „ein wichtiger Lebensbaustein“. An diesem Nachmittag zitiert er Kant, Nietzsche, Goethe und den Alten Fritz.

Nach dem Studium fängt er im Familienunternehmen an, unter dem starken Vater. Der ist der Chef – und Schmid selbst? Er zuckt mit den Schultern: „Zwischendrin“. Die Antwort des Alten ist damals Nein, egal was sein Sohn vorschlägt. Ein Sechzehnder sei er gewesen, ein Hirsch mit riesigem Geweih.

„Versuchen Sie mal, dem eine Zacke aus dem Geweih zu schlagen“, sagt Schmid. Doch er findet damals die Zacke, die wackelt: Der Vater hat Schwierigkeiten, Führungskräfte zu finden. „Nichts leichter als das“, sagt Schmid. Es macht ihm Spaß, den Vater herauszufordern. Er baut eine Kooperation mit der Meisterschule in Stuttgart auf. Nach einem Jahr bringt er vier gute Männer ins Haus. Der Vater erkennt an, dass der Sohn richtig lag, dieses eine Mal. „Da ist er über sich hinausgewachsen“, sagt Schmid.

Sein Vater stirbt 1984, der Sohn erbt den Betrieb, ohne dass die beiden jemals darüber gesprochen hätten. Der Vater hat es immer abgeblockt, nach der Kriegserfahrung war der Tod ein Tabu. „Ich verdanke meinen Eltern alles, nämlich das Leben“, sagt Schmid. „Der Rest sind Luxusprobleme. Wenn du irgendwann Danke sagen kannst, bist du erwachsen.“

Das Leben ist ein Geschenk und für den Rest jeder selbst verantwortlich. Interne Kontrollüberzeugung nennen Persönlichkeitspsychologen das Vertrauen darauf, über Wohl und Wehe selbst bestimmen zu können. Menschen, die diese Eigenschaft haben, sind von ihrer Selbstwirksamkeit überzeugt. Wissenschaftler Klandt weiß, dass diese bei erfolgreichen Unternehmern besonders ausgeprägt ist. „Sie betrachten sich nicht als Fähnchen im Wind, die dem Schicksal hilflos ausgeliefert sind, sondern glauben daran, selbst Einfluss nehmen und sich verwirklichen zu können.“

Schmid hat auch in der Kunst eine Ausdrucksform gefunden. Früher hat er gemalt,

sein Talent hätte für die Kunsthochschule gereicht. Der Unternehmer hat sich dagegen entschieden, jetzt besitzt er einen Skulpturengarten in Südfrankreich. Mit seinen 72 Jahren fährt er Ski, Rennrad und macht Krafttraining, „um die Verwesung etwas rauszuschieben“, sagt er und lacht. Er liebt es, solche Sätze zu sagen. Denn, so meint er, es gebe ja ohnehin nur drei Möglichkeiten, auf die Unbill des Lebens zu reagieren: sich ärgern, sich zurückziehen oder es mit einem Schmunzeln nehmen. Die tiefen Lachfalten zeigen, wofür er sich entschieden hat. Schmid arbeitet bis heute an die 50 Stunden in der Woche. Es gab Phasen, da reich-

te es nachts nur für ein paar Stunden Schlaf. Wie viele genau? Das weiß er nicht, sei ja auch egal. „Es geht doch darum: Hast du den Antrieb, hast du die Kraft?“

60-Stunden-plus-Wochen, Jahre ohne Urlaub, das ist für viele Unternehmer normal. Trotzdem lassen sich in Studien auch Jahre später keine negativen gesundheitlichen Folgen bei den nimmermüden Entrepreneuren fest-

stellen. Psychologe Rauch erklärt das so: „Wenn ich mir selbst aussuche, morgens um sechs aufzustehen, empfinde ich das nicht als Stress.“

Jeden Tag gibt es ein Tief und ein Hoch. Was an einem Tag nicht klappt, löse ich am anderen

Maru Winnacker Gründerin der Firma Project Oona

100 Prozent für den eigenen Traum

Auch Maru Winnacker steht mitten in der Nacht auf, um Ideen aufzuschreiben. Project Oona heißt ihr Startup, mit dem sie individuelle Handtaschen im Internet verkauft. Die ersten 300 Stück aus Asien sollen morgen in Berlin ankommen. „Ich freu mich so“, sprudelt es aus ihr heraus. Die 33-Jährige wirkt selbstbewusst, in High Heels mit durchsichtigem Absatz marschiert sie festen Schrittes durch ihre Firma.

Winnacker ist Asiatin, in Korea geboren und mit drei Jahren adoptiert worden. Sie wächst in Königstein im Taunus auf, der Vater ist Physikprofessor, die Mutter arbeitet bei der katholischen Kirche. Sie ist das Nesthäkchen in einem „Jungenhaushalt“. Die Brüder, leibliche Kinder der Eltern, sind 14 und 16 Jahre älter. Sie unterstützen die kleine Schwester, geben ihr Tipps, sind Vorbilder. Heute ist einer Unternehmensberater, der andere arbeitet bei einer Bank. Winnacker ist die Durchsetzungsstarke in der Familie, ihr Vater hat einmal gesagt, vielleicht hat sie das aus dem Kinderheim. ➤

ABGEZÄHLT

Es gibt in Deutschland mehr als 3,6 Mio. Unternehmen. Die überwältigende Mehrheit sind kleine und mittlere Betriebe: 99,7 Prozent haben weniger als 500 Mitarbeiter und setzen weniger als 50 Mio. Euro um. Auf 100 bestehende Unternehmen kommen 4,2 Neugründungen. Zum Vergleich: In Großbritannien liegt die Gründungsquote bei 6,5 Prozent, in den Niederlanden bei 10,3. In fast allen Ländern gründen Frauen seltener als Männer, und wenn doch, dann sind ihre Firmen kleiner. Umso gründungsfreudiger sind hierzulande die Migranten: Sie machen sich dreimal so häufig selbstständig wie Deutsche.



*Maru Winnacker, 33
verheiratet, keine Kinder*

*Project Oona verkauft seit
November individuelle
Handtaschen über das
Internet. Maru Winnacker
führt das Unternehmen
zusammen mit Silke Kuisle*

*5 Mitarbeiter,
noch keine Umsatzzahlen,
die ersten 300 Taschen sind
verkauft*

Ihr Lebenslauf liest sich wie aus dem Karrierebilderbuch: Sie besucht ein Mädchengymnasium und engagiert sich bei der Jugend des Rotary-Clubs. Nach dem Abi studiert sie BWL an einer Privatuni, in den Semesterferien reiht sie Praktika aneinander. Mit 26 ist sie Regional Key Account Managerin bei einem der größten Spirituosenhersteller der Welt.

Dann kündigt sie den Superjob. Um Tee zu verkaufen, edle Sorten aus besten Anbaugebieten. Die Idee zu Seasonstea hat ein Freund von einer Asienreise mitgebracht. Eine Marke für exklusive Wellness-Tees, das gibt es damals in Deutschland nicht. „Mein Job war superspannend, alles war gut“, erinnert sich Winnacker, „aber in einem Konzern basiert dein Erfolg auf den Ideen und Entscheidungen anderer.“ Winnacker will ihr eigenes Produkt und vor allem ihren ganz persönlichen Erfolg.

„Ziemlich crazy“ finden Freunde ihre Entscheidung. Aber Winnacker weiß, was sie tut – sie hat einen wohlgedachten Business-Plan.

Sie geht ein Risiko ein, aber eines, das sie in Zahlen fassen kann. „Unternehmer sind keine klassischen Draufgänger“, sagt Experte Rauch, „sie verstehen es, Risiken einzuschätzen und zu minimieren.“ Nur gibt es eben auch Risiken, die man nicht vorhersehen kann.

Die Wiederaufstehfrau

Wie alles andere auch, macht Maru Winnacker Seasonstea hundertprozentig. Um die Kunden zu überzeugen, stellt sie sich im Seidenkimono in Läden und Kaufhäuser und verkostet den Tee selbst. „Ich habe Unmengen verkauft.“ Schon bald gibt es Seasonstea bei Käfer in München, im KaDeWe in Berlin, sogar bei der Lufthansa. Es dauert nur einige Monate, bis die Umsätze sechsstellig sind.

Der große Knall kommt im Herbst 2008, mit der Bankenkrise, die auch den Einzelhandel hart trifft. Winnackers Kunden begleichen ihre Rechnungen nicht, monatelang. Die Lieferanten wollen ihr Geld trotzdem, die Bank gleich ➤

„Ich wollte hoch hinaus, ich hatte kein Maß!“

Zekeriya Bayrak, 46, ist Sohn eines Gastarbeiters. Er ging als Erster in der Familie auf die Uni und wurde Unternehmer. Heute beschäftigt die Camelion Batterien GmbH rund 170 Mitarbeiter

Bauingenieur! Das antwortete ich als kleiner Junge auf die Frage, was ich werden will. Keine Ahnung, wie ich darauf kam. Ich lebte mit meiner Mutter und meinen Brüdern in Ankara, in einem selbst gebauten Haus ohne Strom und fließend Wasser, es war ein sehr einfaches Viertel – da gab es keine Bauingenieure. Aber ich wollte immer schon hoch hinaus, ich hatte kein Maß. Mein Vater war als Gastarbeiter in Berlin. Er plante, wie so viele, nur einige Jahre zu bleiben. 1978 entschieden sich meine Eltern für ein Leben in Deutschland. Ich war zwölf Jahre alt und konnte gerade einmal „Guten Tag“ und „Danke“ sagen, als wir nach Berlin zogen. Das war eine schwere Zeit, ich ging in der Schule

in eine Ausländerklasse, aus der sie mich aber nach sechs Monaten rausfischten, weil ich ein guter Schüler war und schnell Deutsch lernte. Ich wusste genau, was ich will: Ich machte meinen Realschulabschluss, dann eine Ausbildung und Fachabitur, studierte schließlich Nachrichtentechnik. Ich bin der Einzige in der Familie, der auf einer Uni war. Meine Mutter lernte Lesen und Schreiben erst von uns Kindern.

Die Familie hält zusammen

Nach dem Studium hätte ich bei Siemens in der Entwicklungsabteilung anfangen können. Ein Angebot, von dem viele träumen. Aber ich schlug es aus, ich wollte lieber unabhängig sein und selbst etwas erwirtschaften. Mein Vater lieh mir 30000 D-Mark Startkapital, die er von seinem Lohn gespart hatte. Und das, obwohl er gar nicht einschätzen konnte, wie sinnvoll das war, was ich da vorhatte. Aber er glaubte an mich. So ist das bei Türken. Ich nenne das Vertrauenslogik.

Mein Geschäftspartner wurde mein Bruder, auch das ist typisch türkisch. Die Familie hält zusammen und arbeitet für ein gemeinsames Ziel. Wir eröffneten in Berlin-Charlottenburg einen Elektroladen mit Werkstatt: Ada Elektronik. Der Batterienhandel entstand daraus durch Zufall. Nach der Wende kaufte ich die Bestände von alten DDR-Betrieben auf und verkaufte sie weiter. So merkte ich, wie man richtig Geld verdient: indem man mit großen Mengen handelt. 1997 gründete ich die Camelion Batterien GmbH, 1998 stiegen wir in die Produktion ein. Heute gehören Obi, Conrad Electronics und Rewe zu unseren Kunden. Die Entscheidung gegen eine Karriere bei Siemens habe ich nie bereut. Ich bin gern Unternehmer, weil ich etwas verwirklichen kann und Verantwortung trage. Wenn ich mir ein Ziel setze und es erreiche, dann ist das eine riesige Freude. Es geht mir nicht ums Geld, sondern ums Planen und Realisieren. Planen und realisieren – wie ein Bauingenieur.

Zekeriya Bayrak, 46
verheiratet, zwei Kinder

Zekeriya Bayrak startete Ende der 80er-Jahre mit Ada Elektronik, einem einfachen Elektroladen plus Werkstatt in Berlin-Charlottenburg, aus dem 1997 die Camelion Batterien GmbH hervorgeht. Bayraks Firmen produzieren Batterien, Akkus, Ladegeräte und Lampen

rund 170 Mitarbeiter,
circa 20 Mio. Euro Umsatz



den ganzen Kredit fällig stellen. Und das Schlimmste: Winnacker haftet persönlich. „Es war ein Wahnsinnsdruck“, erinnert sie sich.

In dieser Zeit beginnt sie zu joggen, jeden Morgen um sechs Uhr. Sie kommt ins Schleudern, doch sie verliert nicht die Kontrolle. Sie glaubt an sich selbst. Selbst in den schwierigsten Momenten weiß sie, dass sie ihre Firma retten kann. So viele Unternehmen haben harte Krisen durchgemacht. Wieso soll sie das nicht auch schaffen? Winnacker behält einen klaren Kopf. „Panik ist bloß Energieverlust“, sagt sie.

Stresstoleranz zählt für Entrepreneurship-Forscher Rauch zu den charakteristischen Unternehmereigenschaften. „Viele schlafen auch dann noch gut, wenn sie ihre Rechnungen nicht bezahlen können“, sagt der Experte.

Es gibt für alles eine Lösung – ihr Vater, der Physiker, hat Winnacker das beigebracht. Sie hat schon als Kind Matherätsel gelöst. Jetzt macht die Unternehmerin einen Plan: Sie baut Personal ab, und zwar radikal. Aus 16 wird „Ich

plus eins“. Bei den Lieferanten legt sie die Karten offen auf den Tisch. Schwerer noch sind die Verhandlungen mit der Bank, am Ende kann Winnacker sie überzeugen. Nach sechs Monaten ist das Schlimmste überstanden. Seasonstea gibt es bis heute, aber die Firma läuft ohne sie. Winnacker kümmert sich ganz um Project Oona. Auch hier muss sie einiges lösen. Probleme, das Wort mag sie nicht, spricht lieber von Herausforderungen. „Jeden Tag gibt es ein Tief und ein Hoch“, sagt die Unternehmerin, „und was an einen Tag nicht klappt, löse ich am anderen, das ist dann das Hoch. Ich liebe das.“

Sie wollen mehr wissen? Studienergebnisse präsentieren wir im April-Heft, ab 28. März. ■

UNTERM STRICH Unternehmerpersönlichkeiten wollen gestalten und Leistung bringen. Sie brauchen Ruhm und Wettbewerb, sind überdurchschnittlich belastbar und vertrauen auf ihre Gestaltungskraft.

„Ich wollte es mal besser haben“

Albert Berner, 77, lernte bei Würth in Künzelsau und machte sich ebenfalls mit Schrauben selbstständig. Heute gehören 60 Firmen in 25 Ländern zur Berner Group

„Ein kleines Auto, ein Haus und eine hübsche Frau – das war mein Traum. Ich wollte nie mehr dahin zurückgehen, wo ich herkomme: Meine Eltern hatten eine Wirtschaft mit angeschlossener Metzgerei, in der mein Vater schlachtete und meine Mutter den Laden führte. Sie war völlig überfordert damit, meine Eltern beide kaputt und fertig, es gab immer nur Streit. Ich wollte es mal besser haben, das hat mich früh angetrieben. Meine Zukunft war ungewiss: Es wurden damals nach dem Krieg fast keine Lehrstellen angeboten, eine Metzgerlehre brach ich ab und schaffte dann in verschiedenen Jobs. Ich war viel mit meinen Freunden unterwegs, wir hatten die gleichen Probleme und waren wie Windhunde.

Der Wendepunkt kam, als ich mit 16 bei Würth meine Lehre begann. Die heutige Würth-Gruppe, das begann ja alles mit einer kleinen Schraubenhandlung in Künzelsau. Mit Reinhold Würth bin ich gemeinsam zur Schule gegangen, sein Vater mochte mich und gab mir eine Chance. Dass ich ein guter Verkäufer bin, hatte ich schon in der Metzgerei meiner Eltern gezeigt. Ich war gut und fleißig und hätte, wäre ich dort geblieben, sicher auch Karriere machen können.

Die Konkurrenz treibt uns an

Doch mit Reinhold und mir wäre es auf Dauer nicht gut gegangen. Es wäre sicherlich irgendwann Eifersucht aufgekommen. Ich war dann schlau genug, um mir zu sagen: Probier es doch einfach selbst. Also gründete ich 1957 meine eigene Firma, auch ich verkaufte Schrauben im Direktvertrieb. Mit den Kunden kam ich gut klar, viele unterstützten mich mit Aufträgen. Den Traum von Auto, Haus und Frau hatte ich schon mit

24 Jahren erreicht. Doch das war erst der Anfang vom Glück. Mein erstes Auslandsunternehmen in Belgien zum Beispiel, das war wieder so ein Traum. Später flog ich nach Taiwan, kaufte einen alten Schraubenladen und brachte ihn innerhalb von einem halben Jahr auf europäischen Standard. Der Betrieb in Frankreich ist eine Stadt für sich. Das waren für mich die Highlights. Ich brauche die Freiheit, ich lasse mich nicht gern einzwängen. Mein Weg musste in diese Richtung gehen. Wenn ich Metzger geblieben wäre, dann wäre ich heute eben Wurstfabrikant. Reinhold Würth und ich verstehen uns persönlich immer noch top, auch wenn wir draußen auf dem Markt konkurrieren. Das treibt uns beide an. Wenn der eine was aus der Schublade zieht, wird der andere nervös. Ja, sein Unternehmen ist größer als meins. Na und? Wir machen auch eine Milliarde Euro Umsatz, das ist nicht gerade klein, und darauf können wir sehr stolz sein.

Albert Berner, 77
verheiratet, vier Kinder

Die Firma: Albert Berner startete 1957 als Ein-Mann-Betrieb und verkaufte Schrauben im Direktvertrieb. Heute gehören 60 Unternehmen in 25 Ländern zur Berner Group, die Befestigungstechnik und Spezialchemie anbietet. Berner ist Chef des Aufsichtsrats, sein Sohn im Oktober 2012 in den Vorstand eingetreten

**9052 Mitarbeiter,
rund 1 Mrd. Euro
Umsatz**

