

Oktober 2018

CREDIT SUISSE 

Verbindend. Unternehmerisches Denken.



Diese Studie wurden in Partnerschaft mit Bloomberg Media und Ipsos MORI verfasst.

Vorwort

Unternehmer treiben die Welt vorwärts – in der Wissenschaft ebenso wie in Technologie und Medizin, im Finanzsektor, in der Kunst oder im Sozialwesen. Um neue Wege zu erschliessen, ist jedoch eine bestimmte Denkweise gefragt. Tagtäglich fordern weltweit Millionen von neugierigen Köpfen den Status quo heraus und tragen dazu bei, neue Lösungen zu finden. Diese Menschen sind sich ihr eigener Leitstern. Sie sind diejenigen, die die Welt für die kommende Generation zu einem besseren Ort machen werden.

Die Credit Suisse wurde von einem Unternehmer gegründet und hat das unternehmerische Denken seit ihren Anfängen im Jahr 1856 verinnerlicht. Auch heute noch wird das Ethos der Bank davon bestimmt.

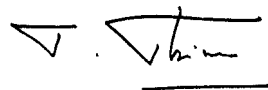
Jeden Tag arbeiten wir rund um den Globus mit Unternehmern zusammen. Wir helfen ihnen, ihre Unternehmungen anzustossen, finanzieren sie, entwickeln sie, finden Partner für sie und sorgen uns um viele ihrer Bedürfnisse. Daher waren wir natürlich neugierig – wie lässt sich ihre Denkweise näher bestimmen? Was genau steckt hinter ihrem unablässigen Verlangen, besser zu werden? Gemeinsam mit Ipsos MORI und Bloomberg Media machten wir uns daran, die unternehmerische Denkweise von mehr als 300 erfolgreichen Wirtschaftsführern aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Hintergründen zu analysieren und besser zu verstehen.

Wir gewannen tiefe Einblicke in ihre Motivation und ihren persönlichen Antrieb und förderten eine Reihe gemeinsamer Verhaltensweisen und Merkmale zutage. Dabei räumten wir auch mit dem Mythos auf, dass nur wenige ausgewählte Menschen Entrepreneure sein können.

Tatsächlich begegnet man unternehmerischen Köpfen bisweilen an völlig unerwarteten Orten.

Unsere Studie gewährt einen Einblick in die reinste Essenz des Unternehmergeistes. Sie zeigt, wie unternehmerisches Denken funktioniert und was die Gestalter und Pioniere unserer Zeit antreibt, immer einen Schritt weiter zu gehen.

Diese Einstellung ist es, durch die wir uns abheben und nachhaltige positive Veränderung herbeiführen werden – heute mehr denn je. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Tidjane Thiam
Chief Executive Officer, Credit Suisse

Inhalt

Einführung	04
Ansatz	05
Zusammenfassung	06
Ehrgeiz entfachen. Unternehmerisches Denken.	07
Selbsterfüllende Prophezeiung.	
Unternehmerische Persönlichkeit.	09
Leidenschaft aufrechterhalten.	
Unternehmerische Eigenschaften.	13
Besser werden. Die Essenz des Unternehmergeistes.	19
Fazit	25
Anhang	27

Einführung

**Wer sind die Menschen hinter geschäftlichem Erfolg?
Was treibt sie an und warum? Was genau meinen wir,
wenn wir von unternehmerischem Denken sprechen
und wie kann uns ein besseres Verständnis dieses
Begriffs nützen?**

Viel wurde schon geschrieben über die «Geheimnisse» von Wohlstand und Geschäftserfolg. An Berichten über Unternehmer und Unternehmertum mangelt es sicherlich nicht. Manche sind mit Anekdoten zu Ereignissen oder Handlungen gespickt, die den Erfolg nachträglich rational erklären sollen. Andere vertiefen sich bei der Betrachtung eines unternehmerischen Werdegangs in Geschäftsentscheidungen und Ergebnisse.

Nur wenige konzentrieren sich jedoch darauf, welche grundlegenden Denkweisen diese Menschen auszeichnen. Welche persönlichen Antriebsfaktoren haben ihnen zum Erfolg verholfen? Werden andere von denselben Faktoren getrieben? Trägt ein besseres Verständnis dazu bei, dass wir uns mit unseren eigenen Erfolgsfaktoren auseinandersetzen?

Wir wollten es genau wissen und haben im Rahmen dieser massgeschneiderten, globalen Studie die Psychologie und Motivation von vermögenden und äusserst vermögenden Wirtschaftsführern untersucht, um ein besseres Verständnis des unternehmerischen Denkens zu gewinnen.

Wir verwenden die Bezeichnungen «Wirtschaftsführer» oder Varianten von «unternehmerisch denkenden Personen» für die drei Rollen, aus denen sich der Kreis der Befragten zusammen-

setzt: Unternehmer (Inhaber von Unternehmen), nicht-institutionelle Investoren und Wirtschaftsführer aus der obersten Führungsebene von Unternehmen.

Zunächst untersuchen wir, was es für diese Personen bedeutet, ein «Unternehmer» zu sein. Anschliessend gehen wir genauer auf wesentliche gemeinsame Merkmale ein und schliesslich beschäftigen wir uns mit der tiefschürfenden Frage: Was ist die grundlegende Motivation ihres unternehmerischen Verhaltens — die «Essenz», die ihrem gesamten Handeln zugrunde liegt?

Mit dieser Studie möchten wir dazu beitragen, ein besseres Verständnis für diese besonders dynamische und häufig missverstandene Gruppe zu schaffen. Wir hoffen, damit zur Selbstreflexion anzuregen und die vielen unternehmerisch denkenden Nachwuchskräfte der heutigen Geschäftswelt zu inspirieren.

Auch all denjenigen, die sich bisher nicht als unternehmerisch denkende Persönlichkeiten verstanden, kann die Studie wertvolle Impulse vermitteln. Vielleicht erkennen sie sich zu ihrer eigenen Überraschung in unseren Ergebnissen wieder. Oder vielleicht empfinden sie es als hilfreich, herauszufinden, inwiefern sie sich davon unterscheiden. Zumindest aber werden sie besser nachvollziehen können, was die unternehmerischen Köpfe in ihrem Umfeld antreibt.

Unternehmerisch denkende Persönlichkeiten sind in unterschiedlichen Sektoren auf der ganzen Welt tätig. Wir sprachen für diese Studie mit vermögenden und äusserst vermögenden Wirtschaftsführern aus neun verschiedenen Märkten.¹

Die Studie wurde von 2017 bis Anfang 2018 von Ipsos MORI durchgeführt. Die qualitative Feldforschung fiel hauptsächlich in die zweite Hälfte des Jahres 2017. Die Teilnehmer der qualitativen Untersuchung wurden anhand ihrer liquiden Mittel und erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit ausgewählt. Die quantitative Feldforschung wurde im ersten Quartal 2018 abgeschlossen.

Ein einzigartiger, solider und psychologischer Studienansatz

- Grundlage: Die Studie nutzt Censydiam von Ipsos MORI, ein unternehmenseigenes, validiertes Rahmenkonzept. Dieses umfasst acht wesentliche Beweggründe menschlichen Handelns, wodurch die tiefsten Ebenen unternehmerischen Denkens besser verstanden werden können. Der Censydiam-Ansatz ist darauf ausgerichtet, Erkenntnisse zu erlangen, die über die eigentlichen Antworten der Studienteilnehmer hinausgehen. Mittels psychoanalytisch-projektiver Techniken ermöglicht er es, hinter die Fassade der Teilnehmer zu blicken und Erkenntnisse über implizite Verhaltensgründe zutage zu fördern.
- Phase 1: Eine umfassende Literaturrecherche durch Professor Peter Ayton der City University of London zur Evaluierung der wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Psychologie des Unternehmertums und besonders wohlhabender Menschen.
- Phase 2: 45 persönliche, jeweils 60 Minuten dauernde Interviews mit unternehmerisch denkenden, vermögenden und äusserst vermögenden Wirtschaftsführern aus neun verschiedenen Märkten in Nord- und Südamerika, Asien und Europa.
- Phase 3: Diskursanalyse der Protokolle der qualitativen Interviews durch ein globales Team von Semiotik-Experten, die die Transkripte auf tiefer liegende Motivations- und kulturelle Muster hin untersuchten.
- Phase 4: Eine quantitative Befragung von mehr als 300 unternehmerisch denkenden, vermögenden und äusserst vermögenden Wirtschaftsführern, Unternehmenseigentümern und Investoren aus denselben neun Märkten.

¹ Weitere Informationen finden Sie im Anhang.

Zusammenfassung

Entgegen den weitverbreiteten Stereotypen ist unternehmerisches Denken nicht ausschliesslich eine Domäne von Unternehmern. Wirtschaftsführer aus unterschiedlichsten Sektoren weisen zahlreiche der von uns identifizierten Eigenschaften auf.

Unternehmerisches Denken ist der gemeinsame Nenner, der verschiedenen Arten von erfolgreichen Wirtschaftsführern miteinander verbindet. Sie alle treiben in ihrem jeweiligen Bereich Fortschritte voran und schaffen so Wert und Wohlstand.

Unternehmerisches Denken ist einzigartig und bedarf der Zergliederung. In der Öffentlichkeit manifestiert es sich in einer unternehmerischen Persönlichkeit. Offenheit, Arbeitsmoral, Belastbarkeit, Selbstvertrauen und Sozialkompetenzen haben allesamt entscheidenden Einfluss auf ihr geschäftliches Verhalten und Handeln.

Unsere tiefergehende Untersuchung lässt fünf Hauptmerkmale erkennen, die das Verhalten wesentlich beeinflussen: eine ausgeprägte Leidenschaft für die Arbeit und für das Überwinden von Herausforderungen; eine unablässige Neugier; die Fähigkeit, sich mit Misserfolgen abzufinden und daraus zu lernen; die Fähigkeit, mit Risiken umzugehen; und die Bereitschaft, bei Bedarf den Status quo zu hinterfragen, um neue Chancen oder bessere Ansätze zu identifizieren.

Doch was motiviert unternehmerische denkende Köpfe wirklich? Was treibt sie an? Im Kern geht es um weit mehr als um die Anhäufung von Wohlstand. Die Essenz unternehmerischen Denkens lässt sich wie folgt formulieren: «ein ruheloses Verlangen, besser zu werden». Dies gilt über Märkte, Wirtschaftssektoren, Sprachen und Kulturen hinweg.

Ihr dynamisches, energiegeladenes Wesen macht es unternehmerisch denkenden Persönlichkeiten schwer, abzuschalten. Das stetige Verlangen, «besser zu werden», wird von der Überzeugung angetrieben, dass alles besser sein kann und sollte – sowohl im Geschäfts- als auch im Privatleben. Es geht nicht notwendigerweise darum, besser zu sein als andere, sondern darum, sich niemals mit dem bisher Erreichten zufriedenzugeben und stets nach mehr zu streben. Diese Antriebskräfte erklären auch teilweise den Wunsch, unternehmerische und gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen.

Dies ist die Essenz, die alle für diese Studie befragten Wirtschaftsführer vereint. Es gibt jedoch keinen alleinigen Motivationsfaktor. Wir haben stattdessen sechs verschiedene Faktoren aufgedeckt.

Ehrgeiz entfachen. Unternehmerisches Denken.

Was verbirgt sich also hinter geschäftlichem Erfolg?
Abgesehen von den zahlreichen internen und externen
Kräften, die jedes geschäftliche Unterfangen beeinflussen,
spielt das unternehmerische Denken innerhalb der
Führungsebene und der Belegschaft eine wesentliche Rolle.

Wesentliche Erkenntnisse

Der Begriff «Entrepreneur» wird mit eher puristischen oder extremen Eigenschaften assoziiert. Dazu zählen beispielsweise Risikobereitschaft, grosse Visionen, Individualismus, Unkonventionalität, Einsatz des eigenen Kapitals sowie besondere Kreativität und ausgeprägtes innovatives Denken. Er steht nicht nur für eine neutrale Reihung von Verhaltensweisen, sondern drückt geradezu eine Identität aus. Nur wenige der von uns befragten Studienteilnehmer identifizierten sich wirklich mit dem Begriff Entrepreneur. Dies waren ausschliesslich Unternehmensinhaber.

Der Begriff «unternehmerisches Handeln» ist bei den Studienteilnehmern sehr positiv konnotiert und wird mit einer bestimmten Denkweise und einer Reihe von Verhaltensweisen verbunden, darunter: andere erfolgreich führen, Ergebnisse erzielen (häufig innerhalb eines grösseren Rahmens, in den auch andere eingebunden sind), Risiken steuern, langfristig denken und den Status quo in Frage stellen. Der Begriff umfasst mehr als die Gründung eines eigenen Unternehmens. Diese breitere Konzeptualisierung macht den eigentlichen Kern unternehmerischen Denkens aus und kann uns dabei helfen, die wesentlichen Faktoren für Geschäftserfolg zu ermitteln.

Wir würden es uns zu leicht machen, wenn wir uns – weil sie einfacher zu identifizieren sind – lediglich auf Unternehmer konzentrierten, die ihr eigenes Geschäft betreiben. Tatsächlich haben erfolgreiche, unternehmerisch denkende Wirtschaftsführer und traditionelle Führungskräfte typischerweise eine Reihe von Eigenschaften und Gewohnheiten gemeinsam.

Unsere Studie bestätigt, dass es viele motivierte und innovative Wirtschaftsführer gibt, die sich nicht als typische «Entrepreneure» betrachten, deren Denkweise und Handlungen als Entscheidungsträger aber eindeutig Unternehmergeist widerspiegeln.

Was wir als «unternehmerisches Denken» beschreiben, treibt sowohl Entrepreneure als auch andere erfolgreiche Wirtschaftsführer an.

Nicht nur klassische Entrepreneure

Unsere persönlichen Gespräche mit den Studienteilnehmern zeigten, dass diejenigen, die sich als «Entrepreneur» betrachten, normalerweise ihr eigenes Unternehmen gegründet, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung geschaffen oder eine Laufbahn als erfolgreiche Unternehmensinhaber beschritten haben. Die meisten nehmen Entrepreneure als innovative Unternehmensgründer wahr, die sich durch bestimmte, auf die Persönlichkeit bezogene Merkmale auszeichnen. Dies ist das Bild eines puristischen Geists – jemand, der nach Freiheit und Unabhängigkeit strebt, den Status quo in Frage stellt und entsprechend handelt. Auch unsere Studienteilnehmer, die sich als Entrepreneure betrachten, verwendeten tendenziell dieselben Begriffe, darunter Vision, Freiheit, Kreativität und Unkonventionalität.

“

Man muss in der Lage sein, eine Vision oder einen Traum zu entwickeln und gleichzeitig aktiv zu handeln. Manche Menschen träumen den ganzen Tag, werden aber nie tätig, um ihre Träume zu erfüllen. Ich setze meine Visionen in die Tat um.

- **Hongkong**

“

Unternehmerisches Denken ist sozusagen der Motor, der Unternehmer und andere erfolgreiche Geschäftsleute gleichermassen antreibt.

Viele Studienteilnehmer konnten sich nicht mit diesem «klassischen Bild» des Entrepreneurs identifizieren. Diejenigen, die kein Unternehmen besitzen oder gegründet haben, identifizieren sich eher mit dem Konzept des «unternehmerischen Handelns». Sie wiesen darauf hin, dass sie in etablierten Unternehmen tätig sind und sich daher den Grenzen ihrer Rolle bewusst sein müssen. Nach eigener Aussage bevorzugen sie gelenkte Veränderungsprozesse und tiefere Risikoprofile als der klassische Entrepreneur. Sie verstehen sich als Führungspersonen oder Manager, die mit anderen oder als Team zusammenarbeiten müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Sie haben das Gefühl, weniger reine Kontrolle zu haben als ein «wahrer Entrepreneur». Als Gründe, warum sie sich nicht als Entrepreneur sehen, nennen sie die Verantwortung gegenüber der Unternehmensleitung und den Anteilseignern. Sie arbeiten für andere und nicht unter Einsatz des eigenen Geldes. Somit steht für sie persönlich sehr viel weniger auf dem Spiel als für einen Entrepreneur. Viele von ihnen bezeichnen das Hinterfragen des Status quo, das Vorantreiben von Innovationen, unkonventionelle Denkansätze und den vorsichtigen Umgang mit Risiken als wesentliche Aspekte unternehmerischen Handelns.

“

Ich finde verschiedene Wege, Dinge anzugehen und zu verbessern.

- **Grossbritannien**

Es gibt viele Wirtschaftsführer in Unternehmen, die Wert schaffen, für Umwälzungen sorgen, mit Leidenschaft tätig sind und mit anderen zusammenarbeiten, um beeindruckende Erfolge zu erzielen. Unternehmerisches Denken vereint verschiedene Arten von geschäftlichen Rollen.

Selbsterfüllende Prophezeiung. Unternehmerische Persönlichkeit.

Bei der ersten Begegnung mit Wirtschaftsführern, die unternehmerisch denken, sticht ihre Persönlichkeit ins Auge. Diese von aussen wahrgenommenen Eigenschaften bilden die Grundbausteine unternehmerischen Denkens und ermöglichen einen effektiven Umgang mit der Aussenwelt und anderen Menschen. Sie ermutigen diese dazu, die Dinge anzupacken, und regen sie zu einer flexiblen und offenen Sichtweise an.

Wesentliche Erkenntnisse

Wissenschaftliche Belege zeigen, dass es eine «unternehmerische Persönlichkeit» gibt. Sie zeichnet sich durch Offenheit für neue Ideen, Gewissenhaftigkeit bei Arbeit und Planung sowie Extraversion aus. Unternehmerpersönlichkeiten sind normalerweise emotional stabil und können gut mit Stress umgehen. Sie sind tendenziell weniger kompromissbereit und wollen Veränderungen herbeiführen, z. B. sozialen Wandel.

Unsere Studie spiegelt einige dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse wider, allerdings in Bezug auf Wirtschaftsführer, die unternehmerisch denken.

Ein Grundbaustein unternehmerischen Denkens ist ein hohes Mass an Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit. Unternehmerisch denkende Wirtschaftsführer haben häufig ein relativ hohes Selbstwertgefühl (Selbstvertrauen) und glauben daran, bestimmte Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können (Selbstwirksamkeit).

Allerdings verfügen unternehmerisch denkende Personen auch über eine hohe emotionale und soziale Intelligenz, durch die sie in der Lage sind, sich selbst und andere sehr gut zu verstehen. Diese Fähigkeit ist entscheidend, um starke Geschäftsbeziehungen aufzubauen, die ihren Erfolg stützen.



Unternehmer sind tendenziell offen für neue Erfahrungen, da sie einfallsreich und neugierig sind. Dies ist Ausdruck ihrer intellektuellen Neugier, Kreativität und einer Vorliebe für Neues und Abwechslung.

Unternehmerische Persönlichkeit

Die Persönlichkeit eines Menschen ist ihr Aushängeschild, das sie der Welt als erstes präsentiert. Somit stellt sich die Frage: Gibt es eine unternehmerische Persönlichkeit?

Wissenschaftliche Untersuchungen kleiner und mittelständischer Unternehmer (d. h. Unternehmensinhaber) zeigen tatsächlich eine bestimmte Art von unternehmerischer Persönlichkeit auf, die sich auf Basis des Fünf-Faktoren-Modells in der Persönlichkeitspsychologie (Big Five) einordnen lässt.² Den Studien zufolge sind Unternehmerpersönlichkeiten tendenziell offen für neue Erfahrungen, da sie einfallsreich und neugierig sind. Dies ist Ausdruck ihrer intellektuellen Neugier, Kreativität und einer Vorliebe für Neues und Abwechslung.

Sie sind häufig effizient und organisiert, was sich in guter Planung, Disziplin und Leistungsorientierung ausdrückt. Sie neigen zu Extraversion und Offenheit und verfügen zumeist über viel Energie. Das zeigt sich in positiven Emotionen, Durchsetzungsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit und der Tendenz, Anregung im sozialen Kontakt mit Mitmenschen zu suchen.

Es überrascht wahrscheinlich nicht, dass Unternehmerpersönlichkeiten distanziert sind und gerne auf Konfrontationskurs gehen. Das bedeutet, dass sie misstrauisch, antagonistisch, skeptisch, analytisch und wettbewerbsorientiert

sein können. Schliesslich weisen sie auch die Eigenschaft auf, Stress gut bewältigen zu können. Sie sind selbstsicher und lassen sich nicht leicht von negativen Emotionen beeinflussen; sie sind emotional stabil.

Es ist leicht zu erkennen, wie diese Eigenschaften in der Geschäftswelt von Vorteil sein können. Unternehmerische Persönlichkeiten haben in der Geschäftswelt Erfolg, weil sie: neuen Erfahrungen und Ideen offen gegenüberstehen; Dinge durch langfristiges und pragmatisches Denken umsetzen; gerne von anderen Menschen umgeben sind und daher viel Networking betreiben, um Beziehungen aufzubauen und wirksam zu kommunizieren; selbstständig und kritisch denken, um andere herauszufordern, neue Wege zu ebnen und durch das Festhalten an ihrer eigenen Vision gesellschaftliche und geschäftliche Veränderungen herbeizuführen; und schliesslich, weil sie stark auf sich selbst vertrauen, sodass sie Stress und hohen Druck gut bewältigen können.



Bei meiner Arbeit wenden sich die Leute an mich, wenn Unternehmen in der Krise stecken. Mir gefällt das besonders, da hier Führungskompetenz gefragt ist. Man darf nicht die Nerven verlieren und in Panik verfallen. Das macht mir Spass: Ich bin gerne Krisenmanager.

- **Schweiz**

Persönlichkeit: emotionale und soziale Intelligenz

Die Wirtschaftsführer, mit denen wir sprachen, zeichnen sich durch eine hohe emotionale Intelligenz (die Fähigkeit, eigene Emotionen und Emotionen anderer zu erkennen und zu steuern) sowie soziale Intelligenz (die Fähigkeit, effizient mit anderen zu interagieren und sich gut einzufügen) aus.

Diese emotionalen und sozialen Kompetenzen unterstützen Wirtschaftsführer dabei, ein hohes Mass an Sozialkapital aufzubauen, sich einen guten Ruf zu erwerben, ihre Kontakte auszuweiten und Verbindungen zu potenziellen Risikokapitalgebern und Kunden zu knüpfen. Bestimmte Sozialkompetenzen, wie die Fähigkeit, einen positiven ersten Eindruck zu hinterlassen, andere gut einzuschätzen, überzeugend zu sein und sich an unterschiedliche gesellschaftliche Situationen anzupassen, beeinflussen ihre Interaktion mit anderen.

Viele Wirtschaftsführer sind zum Beispiel stark in ihrer Branche vernetzt. Sie wissen um ihren Ruf und dessen Bedeutung. Die meisten von ihnen bezeichnen Vertrauen, Ehrlichkeit und Transparenz als wichtige Leitwerte. Wer diese Werte umsetzt, kann sich einen vertrauenswürdigen Ruf erarbeiten, der die Geschäftstätigkeit fördert. Zudem bevorzugen solche Wirtschaftsführer die Zusammenarbeit mit Personen, die diese Werte teilen.

“

Gute Beziehungen zu den Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, sind unabdingbar. In einem guten Arbeitsteam entsteht eine Art von Freundschaft.

- Italien

Unternehmerisch denkenden Personen ist bewusst, dass sie mit anderen zusammenarbeiten müssen, um ihre Ziele zu erreichen.

Sie sprechen in diesem Zusammenhang häufig von Win-win-Situationen. Andere gehen noch weiter und sprechen über das Wohlergehen und die Zufriedenheit ihrer Angestellten und Kollegen. Sie behalten diese Faktoren stets im Auge und nehmen eventuelle Probleme frühzeitig und häufig in Angriff, um die Motivation ihrer Belegschaft aufrechtzuerhalten. Zum Beispiel betrachtet sich die Mehrheit (82 %) als kooperativ und sieht darin eine wesentliche Eigenschaft für Geschäftserfolg. Während unserer persönlichen Gespräche gaben viele an, dass sie sich bewusst mit Menschen umgeben, deren Stärken und Fähigkeiten sich gegenseitig ergänzen. Sie vermeiden dadurch Homogenität und können darüberhinaus sichergehen, dass andere die eigenen Schwächen ausgleichen.

“

Bei geschäftlichem Erfolg dreht sich alles um Menschen. Man muss mit verschiedenen Arten von Menschen zusammenarbeiten. Beziehungen sind das Ein und Alles.

- USA

Persönlichkeit: Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit

Ganz im Gegensatz zum Stereotyp des übermässig selbstbewussten und achtlosen Wirtschaftsführers sind sich unternehmerisch denkende Personen ihrer Stärken und Schwächen vollauf bewusst: 86 % beschrieben sich als «selbstreflektierend» – diese Eigenschaft nimmt zusammen mit «leidenschaftlich» den ersten Platz ein – und 81 % halten dies für ihren Geschäftserfolg für wichtig.

Unternehmerische Wirtschaftsführer sind Pragmatiker in Bezug auf ihre persönliche Identität und ihren Stil. Im Gespräch heben sie ihre «Alltäglichkeit» hervor. Zum Beispiel nutzen sie öffentliche Verkehrsmittel anstatt eines Taxis oder Autos, wenn diese schneller sind, sie kochen für ihre Familie und ihre Freunde, wenn sie die Zeit dazu finden, und wenn ihnen danach ist, gehen

% der Befragten betrachten sich selbst als ...



Basis = 332

82 %

sehen sich als kooperativ

86 %

halten sich für selbstreflektierend

sie ins Kino. Manche weisen sogar explizit darauf hin, dass sie darauf achten, trotz ihres Erfolgs immer auf dem Boden der Tatsachen zu bleiben.

“

Heutzutage schätzen die Leute eine einfache Person, die etwas gut macht und anderen dazu verhilft, ebenfalls etwas gut zu machen und eine bessere Version ihrer selbst zu werden.

- **Indien**

Obwohl sie Pragmatiker sind, vertrauen diese Wirtschaftsführer auf sich selbst und auf ihre Fähigkeit, ihre Ziele zu erreichen. In Gesprächen treten sie selbstbewusst, aber positiv und freundlich auf. Die meisten von ihnen geben an, dass sie schon immer von einem starken Selbstvertrauen geprägt waren oder ihre Eltern, Familien oder Lehrer ihnen dieses Vertrauen mit auf den Weg gegeben haben.

“

Ich habe einfach Chancen ergriffen und niemals an mir gezweifelt. Ich war ganz einfach überzeugt, es zu schaffen ... Ich denke, das ist es, was Selbstvertrauen ausmacht, und natürlich das Gefühl, dass Herausforderungen nicht dafür da sind, um dich von etwas abzuhalten, sondern dafür, sie zu überwinden.

- **Schweiz**

Viele betonen, dass sie ihren Erfolg und Wohlstand nicht über Nacht erreicht haben. Sie haben das Gefühl, sich ihren Erfolg über lange Zeit hinweg hart erarbeitet zu haben. Es besteht jedoch die Gefahr, übermäßig selbstbewusst zu sein. Viele Studienteilnehmer weisen darauf hin, dass ihr Selbstvertrauen im Laufe der Zeit durch Fähigkeiten und Erfolgserlebnisse entstanden sei (und nicht bloss auf purem Glauben an sich selbst beruht).

Ihre Erfolgsgeschichten tragen dazu bei, Selbstvertrauen langfristig aufzubauen und zu bewahren: Wer in der Vergangenheit erfolgreich war, wird dies wahrscheinlich auch in der Zukunft sein.

Interessant ist auch, welche Punkte nicht genannt wurden, wenn Wirtschaftsführer über die Gründe für ihren Erfolg sprachen. Sie sprechen nicht von Geschäftsstrategien oder Investitionen, sondern sagen eher, dass es kein «Erfolgsgeheimnis» gibt. Erfolg erfordert Disziplin und kontinuierliche harte Arbeit.

“

Ich denke, als Unternehmer muss man viele blaue Flecken hinnehmen.

- **Schweiz**

Belastbarkeit und Durchhaltevermögen sind wichtige Schlagworte, die unternehmerisch denkende Personen an dieser Stelle häufig anführen. Kampfgestählt und -erprobt zu sein, geht mit einem Gefühl von Stolz einher. Unternehmerisch denkende Persönlichkeiten geben nicht schnell auf und schaffen es, aus ihren vielen, häufig negativen Erfahrungen Kraft zu schöpfen. Das stärkt ihr Selbstvertrauen und ihre Selbstwirksamkeit weiter.

“

Es ist, als würde man durch einen Sumpf waten. Man hat das Gefühl, einfach nicht voranzukommen und auf ein Problem folgt das nächste und das nächste und das nächste. Es ist, wie aus einem Feuerwehrschauch trinken zu wollen, und man verschluckt sich, weil viel zu viel zu tun ist, um erfolgreich zu sein.

- **Grossbritannien**

2 Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010); Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006).

Leidenschaft Aufrechterhalten. Unternehmerische Eigenschaften.

Zwar lässt sich über Persönlichkeit viel im Geschäftsleben erreichen, doch um den Erfolg aufrechtzuerhalten, sind konsistente Denk- und Verhaltensweisen erforderlich. Durch die eingehendere Analyse des unternehmerischen Denkens haben wir eine Reihe von wesentlichen Eigenschaften identifiziert, die Wirtschaftsführer gemeinsam haben.

Wesentliche Erkenntnisse

Wer unternehmerisch sein will, muss Leidenschaft mitbringen, denn sie trägt dazu bei, nicht von seinen Bemühungen abzulassen, Herausforderungen zu bewältigen und Veränderungen anzunehmen.

Eine interdisziplinäre und tiefgreifende Neugier regt dazu an, sich nicht nur mit der Geschäftswelt, sondern mit der Welt als Ganzes zu beschäftigen.

Um erfolgreich zu sein, müssen unternehmerisch denkende Personen das Risiko vorsichtig steuern, um wohlüberlegte Entscheidungen treffen, bei denen Risiken und Chancen angemessen gegeneinander abgewogen wurden.

Unternehmerisches Denken bedeutet, dass Angst vor dem Scheitern nicht zu Untätigkeit führt und Fehler als Lernmöglichkeit betrachtet werden.

Für unternehmerisch denkende Personen ist es selbstverständlich und zutiefst notwendig, den Status quo in Frage zu stellen und gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen.

Diese Eigenschaften treten immer wieder zu Tage und widerspiegeln sich in den Erfolgsberichten der Wirtschaftsführer, in ihrer Art, wie sie über das Leben und die Geschäftswelt sprechen und denken, darin, was ihnen wichtig und nicht wichtig ist, sowie in ihrer eigenen Beurteilung ihrer Eigenschaften.

Leidenschaft. Aufrechterhalten.

Eines der wesentlichen Merkmale unternehmerisch denkender Personen ist ein leidenschaftliches Verhältnis zur Arbeit und häufig zur gesamten Welt. Bei dieser Leidenschaft handelt es sich nicht um eine leichtfertige oder hedonistische Emotion. Es ist vielmehr eine umsichtige und gleichzeitig starke Energie, die eher als eine wesentliche unternehmerische Antriebskraft als eine typische Emotion zu verstehen ist.

Viele Wirtschaftsführer geben an, dass in der Geschäftswelt ein hoher Konkurrenzdruck herrsche und man daher eine gewisse Leidenschaft mitbringen müsse (manche verwenden dafür auch Ausdrücke wie Hingabe oder Besessenheit), um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Leidenschaft trägt massgeblich dazu bei, den Status quo in Frage zu stellen, Veränderungen durchzusetzen, Konsens herbeizuführen, andere zu inspirieren und zu motivieren und langfristig seine Energie und Zielstrebigkeit aufrechtzuerhalten.

Das gesamte Handeln von Wirtschaftsführern ist von Leidenschaft geprägt. So gaben 86 % an, dass sie sich als leidenschaftlich betrachten. Damit liegt diese Eigenschaft gemeinsam mit «selbstreflektierend» an erster Stelle. Derselbe Anteil an Personen ist zudem der Meinung, dass Leidenschaft wichtig für geschäftlichen Erfolg sei.

“

Man hat es einfach im Blut ... Man macht etwas, weil man eine Leidenschaft dafür hat; einzig aus diesem Grund. Man wird mit zahlreichen Fehlschlägen konfrontiert – ohne Leidenschaft kommt man nicht weiter.

- Indien

Doch was bedeutet Leidenschaft wirklich? Wie können wir diese komplexe Emotion besser verstehen? Unsere Untersuchung hat vier zentrale Themen rund um Leidenschaft hervorgebracht:

- Eine Persönlichkeit und eine Einstellung, die sich durch Lebendigkeit, Positivität und Energie auszeichnen. Das bedeutet nicht, dass alle Personen, die unternehmerisch denken, dieselbe Wesensart aufweisen, doch Elemente von Energie und Enthusiasmus sind bei allen auf je unterschiedliche Art und Weise zu spüren. Ihre Ideen, Pläne und Visionen sprudeln häufig förmlich aus ihnen heraus. Sie strahlen wahre Leidenschaft und Freude aus.
- Enthusiasmus und Liebe für die Arbeit; Erfolg durch langfristigen Einsatz. Viele der Befragten berichten von der langfristigen Natur des Erfolgs, die einen langwierigen Einsatz für ihre Projekte, häufig unter schwierigen Umständen, erforderlich macht. Dazu benötigt man eine stützende, belebende Energie, bei der es sich häufig um die Leidenschaft handelt.
- Der Wunsch, ein Experte in einem bestimmten Bereich zu sein oder über besonderes Wissen zu verfügen. Viele unternehmerisch denkende Wirtschaftsführer sind Experten in Nischenbereichen und sehr stolz darauf. Sie zeichnen sich häufig durch einen starken Wissensdurst aus und wollen Fachwissen erlangen, das sie weiter voranbringt. Sie lernen ständig Neues und haben Freude daran, Themen aus ihren Fachgebieten zu erklären oder zu diskutieren.
- Die Fähigkeit, andere durch die leidenschaftliche Darstellung ihrer Vision zu inspirieren. Natürlich sind die eigene Leidenschaft und Energie gute Eigenschaften, doch unternehmerisch denkenden Personen ist bewusst, dass sie mit anderen in Verbindung treten und sie auf einer emotionalen und menschlichen Ebene inspirieren müssen. Eine leidenschaftliche Beziehung zur Arbeit oder die Fähigkeit, Zukunftsvisionen oder Möglichkeiten leidenschaftlich zu veranschaulichen, werden häufig als wichtig dafür angeführt, andere von seinen Ideen zu überzeugen.

80 %

bezeichnen sich als neugierig

79 %

betrachten Neugier als wichtig für unternehmerischen Erfolg

“

Sie sind fasziniert von Sachverhalten, Problemen und Herausforderungen, versuchen aber stets zu verstehen, wie man sie angehen kann und welche Chancen sie bergen.

Fragen stellen und analysieren. Neugier.

Eine weitere wesentliche Eigenschaft unternehmerisch denkender Personen ist eine tief verwurzelte Neugier. In unserer Umfrage bezeichneten sich 80 % als neugierig und 79 % sind der Ansicht, dass Neugier wichtig für geschäftlichen Erfolg sei.

Das bedeutet weit mehr, als sich für die geschäftlichen Aspekte eines Nischenbereichs zu interessieren. Ihre Neugier richtet sich auf alles. Beispielsweise sind viele der Wirtschaftsführer besonders daran interessiert, warum bestimmte Dinge funktionieren und andere nicht, und was man verbessern könnte. Es fällt ihnen schwer, diese Neugier abzuschalten, und sie führt dazu, dass sie ständig alles analysieren, selbst wenn es nicht direkt um ihr Geschäft geht.

“

Man kann nicht einfach dasitzen und auf eine Inspiration warten. Man muss Inspiration finden. Und mir gefällt die Suche danach. Ich betrachte gern die Details des Aschenbechers draussen und wie das Metall geschnitten wurde. Ich beschäftige mich damit, wie Norman Foster diese Zäune gestaltet hat.

- **Schweiz**

Die verschiedenen Arten von Neugier:

- Ein systematisches und stetes Interesse an neuen Ideen, Trends und Herausforderungen. Sektorenübergreifende Interessen und heterogene persönliche Netzwerke sind sehr verbreitet. Beispielsweise Interessen über verschiedene Personengruppen, kulturelle

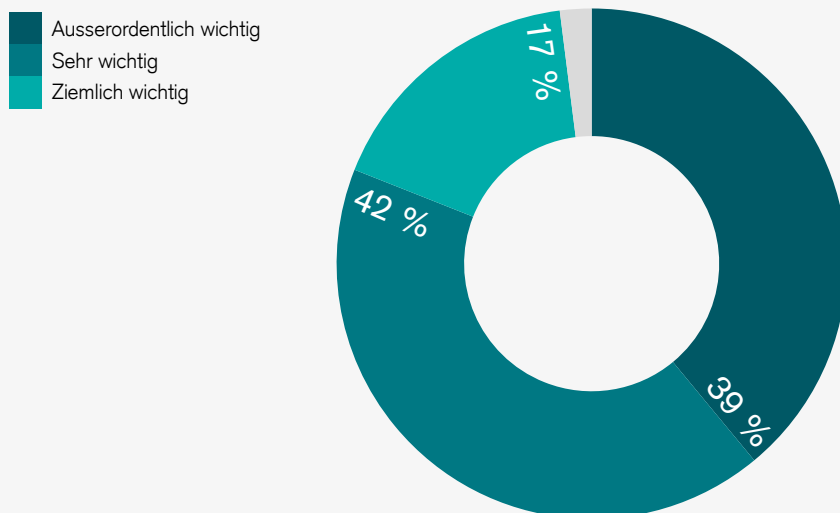
Bewegungen, gesellschaftliche Trends, Designs und Technologien hinweg.

- Es fällt schwer, sich zu entspannen und abzuschalten. Viele Wirtschaftsführer berichten, dass es ihnen schwerfällt abzuschalten, selbst im Urlaub. Das liegt zuweilen daran, dass sie sich Gedanken über ihre geschäftlichen Herausforderungen machen. Häufig ist es aber auch auf ihre Neugier zurückzuführen, die sich nicht ausschalten und sie stets alles analysieren lässt.
- Man denkt und spricht bevorzugt über Lösungen für Probleme und nicht nur über die Probleme selbst. Nahezu alle Wirtschaftsführer frustriert es, wenn Probleme und unüberwindbare Missstände lang und breit ausgewalzt werden. Sie sind zwar fasziniert von Sachverhalten, Problemen und Herausforderungen, versuchen aber stets zu verstehen, wie man sie angehen kann und welche Chancen sie bergen.
- Mentale Flexibilität und Agilität. Unternehmerisch denkende Wirtschaftsführer sind nicht zu sehr in ihrer Denkweise festgefahren. Sie sind bereit, alternative Perspektiven in Betracht zu ziehen und sprechen häufig davon, dass sie sich gerne mit Menschen umgeben, die andere Meinungen vertreten und ihre Denkweise hinterfragen.

“

Das Wichtigste ist meine natürliche Neugier.
- **Italien**

Wie wichtig ist Risikobereitschaft für Geschäftserfolg?



Base = 332

% der Befragten, die Aussagen über Risiken zustimmen

Risiken sollten vorsichtig gesteuert werden.



Mein Unternehmen geht keine unnötigen Risiken ein, da Menschen von mir abhängen.



Basis = 332

“

Risiken bereiten manch einem Zeitgenossen tatsächlich einen angenehmen Nervenkitzel, die meisten unternehmerisch denkenden Personen sind jedoch alles andere als unbesonnen.

Kalkulieren. Risiko.

Bei unseren Gesprächen mit Wirtschaftsführern kamen sie immer wieder auf das Thema Risiko zurück. Dabei ging es häufig um die Notwendigkeit, Risiken genau zu berechnen und das Chancen-Risiko-Verhältnis richtig zu verstehen. Pokern und gedankenloses Risikoverhalten kommt ihnen nicht in den Sinn. Vielmehr geht es um Kalkulation. Zu diesem Ergebnis kamen auch einige andere wissenschaftliche Arbeiten zu Unternehmern und Risikobereitschaft.³

In unserer Umfrage stimmten 98 % der Aussage zu, dass das Eingehen von Risiken wichtig für ihren geschäftlichen Erfolg ist, und 80 % bezeichneten sich als risikofreudig. Allerdings war eine ähnliche Zahl der Befragten der Meinung, dass Risiken vorsichtig gesteuert werden sollten (83 %), und nahezu drei Viertel (73 %) gaben an, dass ihr Unternehmen keine unnötigen Risiken eingehe, da Menschen von ihm abhängen.

Risiken bereiten manch einem Zeitgenossen tatsächlich einen angenehmen Nervenkitzel, die meisten unternehmerisch denkenden Personen sind jedoch alles andere als unbesonnen. Sie sind im Gegenteil recht vorsichtig und verantwortungsbewusst. Wirtschaftsführer betonen, dass Risiko eine wichtige Rolle für den Erfolg spiele. Ihnen ist jedoch auch bewusst, dass die Arbeit mit unzulänglichen Informationen immer mit Unsicherheit verbunden ist, und sie heben hervor, wie wichtig es ihnen ist, langfristig ausgewogene und nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

“

Man muss furchtlos sein, aber nicht dumm. Man weiss ja, dass man nicht ohne Fallschirm von einer Klippe springt. Man stellt sicher, dass der Fallschirm funktioniert, doch der Unterschied ist, dass man sich dafür nicht mit 16 verschiedenen Fallschirmherstellern trifft. Geben Sie mir einfach einen, der funktioniert, und los geht's.

- USA

Lernen. Durch Fehler.

Es erscheint möglicherweise nicht intuitiv, doch die unternehmerisch denkenden Wirtschaftsführer, die wir befragten, können trotz ihres Erfolgs gut mit Scheitern umgehen. Drei Viertel

von ihnen (74 %) erklärten, dass sie mehr aus ihren Misserfolgen gelernt haben als aus ihren Erfolgen.

Wirtschaftsführer rechnen damit, dass ihnen etwas nicht gelingt. Sie betrachten dies als Lernmechanismus und sind der Ansicht, dass man sich niemals durch eine unnötige Angst vor dem Scheitern von einem Vorhaben abhalten lassen sollte. Sie gehen mit Misserfolgen erstaunlich gut um (was natürlich nicht heisst, dass sie ihnen Freude bereiten). Viele von ihnen sind der Auffassung, dass Fehler möglichst vermieden werden sollten, bis zu einem gewissen Grad aber unvermeidlich sind, wenn man Risiken eingeht. Misserfolge sollten positiv aufgenommen werden, da man aus ihnen lernen und sich weiterentwickeln kann.

Dies ist ein Schlüsselement unternehmerischen Denkens, denn es stellt Handeln über Untätigkeit. Zudem besteht darin eine Strategie, um mit den unvermeidlichen Unklarheiten und Unsicherheiten von Unternehmensgründungen, Innovationen oder Bestrebungen zur Veränderungen umzugehen. Um mit Misserfolgen umzugehen und daraus kein negatives Selbstbild entstehen zu lassen, braucht es viel Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit.

“

Wenn man sich unsicher ist, ist es einfacher, sich nicht zu etwas zu entschliessen, denn dann muss man auch nicht die Konsequenzen tragen. Es ist sehr viel schwieriger, nicht sicher zu sein und dennoch eine Entscheidung zu treffen, denn dann muss man mit den Konsequenzen leben. Das Selbstvertrauen dafür aufzubauen ist sehr wichtig.

- Indien

Häufig wird behauptet, dass die Angst vor dem Scheitern Handlungen generell bei den meisten Menschen unterbinde. Unternehmerisch denkende Personen setzen sich direkt mit dem Scheitern auseinander. Sie ziehen es vor, sich eines Fehlers rasch bewusst zu werden, anstatt ihn über längere Zeit zu begehen. So kann man schnell Feedback erhalten und sich dann mit etwas Neuem beschäftigen. Dieser Ansatz basiert auf einer gewissen Kühnheit, die jedoch nicht mit Grobheit oder Fahrlässigkeit gleichzusetzen ist. Es ist eine mutige, aber vernünftige Herangehensweise, während Fahrlässigkeit mit Gedankenlosigkeit und einer gewissen Impulsivität verbunden ist.

“

Ich freue mich, Menschen zu sehen, die innerhalb eines Unternehmens wachsen möchten, Herausforderungen annehmen und keine Angst davor haben, Fehler zu machen. Das beeindruckt mich.

- Brasilien

83 %

sind der Meinung, Risiken sollten vorsichtig gesteuert werden

74 %

erklären, mehr von Misserfolgen gelernt zu haben

Hinterfragen. Status quo.

Unternehmerisch denkende Personen scheuen sich nicht davor, weit verbreitete Meinungen in Frage zu stellen, um gesellschaftliche und geschäftliche Veränderungen voranzutreiben. Das Hinterfragen des Status quo scheint tatsächlich ein natürlicher Impuls zu sein, an dem die meisten von ihnen Gefallen finden. Viele erwähnen, dass es ihnen nicht nur Freude bereitet, Chancen zu erkennen, sondern diese auch zu nutzen. Es gefällt ihnen auch, als unkonventionell, sonderbar und anders wahrgenommen zu werden.

Knapp drei Viertel (73 %) betrachten sich als «Veränderer». Unternehmerisch denkende Persönlichkeiten sind ständig bestrebt, Verbesserungen herbeizuführen. Eine deutliche Mehrheit von 81 % hat viel Gefallen daran, neue Geschäftsideen auszuprobieren.

“

Die Presse verbreitet allgemein das Bild, dass es erfolgreichen Menschen nur ums Geld geht. Es dreht sich nicht alles ums Geld. Es geht darum, zu gewinnen, neugierig zu sein und Grenzen auszureizen, und das bedeutet, den Status quo in Frage zu stellen.

- Schweiz

Zum Thema der Herausforderung des Status quo lassen sich die folgenden gemeinsamen Aussagen zusammenfassen:

- Eine positive Einstellung ist wichtig. Den Wirtschaftsführern zufolge führt eine zu negative Sichtweise dazu, dass man keinen Spass an seiner Arbeit hat und zu gestresst ist, da man sich zu sehr auf die Probleme und Herausforderungen konzentriert. Man verhält sich damit reaktiv, nicht proaktiv. Um Chancen für positive Veränderungen zu nutzen, ist eine positive Einstellung erforderlich: Man muss den Willen haben, die Welt zu verbessern, aber auch den Glauben daran, dass sich Dinge verbessern lassen. Viele Teilnehmer erklärten zudem, Positivität sei notwendig, um motiviert zu bleiben, andere zu motivieren und offen auf seine Mitmenschen zuzugehen.
- Tief verwurzeltes Bedürfnis, bestehende Normen zu hinterfragen, Regeln zu brechen, effizienter zu werden und Dinge anders zu tun.

Interessant ist, dass unternehmerisch denkende Personen trotz ihrer allgemein positiven Einstellung Schwierigkeiten haben, mit Mittelmässigkeit umzugehen. Ihnen fällt es schwer, Verständnis aufzubringen, wenn andere Menschen nicht den Ehrgeiz haben, mehr zu geben und Dinge zu verbessern. Sie selbst streben stets nach Verbesserungen und möchten, dass andere diese Vision teilen. Viele von ihnen helfen anderen mit Begeisterung dabei, selbst unternehmerisch tätig zu sein.

Chancen zu erkennen und zu nutzen ist eine besondere Fähigkeit. Vielen Wirtschaftsführern fällt es nicht leicht, ihre individuellen Stärken zu formulieren. Eine konkrete Eigenschaft, welche die meisten jedoch benennen können, ist ihre Fähigkeit, Chancen zu erkennen und zu nutzen. Sie haben das Gefühl, eine einzigartige Perspektive auf die Geschäftswelt und das Leben zu haben, die ehrfurchtslos und stärker analytisch ausgeprägt ist als bei den meisten Menschen, und sind überzeugt, dass ihnen diese Eigenschaft zum Erfolg verhilft.

“

Alle Unternehmer, die ich kenne, sind Optimisten ... Ich besitze ein Unternehmen, das in einem schlechten Wirtschaftsjahr stark gewachsen ist. Ich bin überzeugt, dass es auf Vertrauen und Optimismus ankommt.

- Brasilien

In der Wissenschaft finden sich Studien, die darauf hindeuten, dass erfolgreiche Unternehmer anders denken als andere Menschen. Eine dieser Studien kommt zu dem Schluss, dass Entrepreneure weniger anfällig für die Tendenz zum Status quo sind und Informationsbeschaffung betreiben, um den Status quo zu verändern. Sie beschaffen sich aktiv Informationen und gehen dabei anders vor als andere Personen. Sie hinterfragen, beobachten, experimentieren und tauschen sich über Ideen aus. Das wiederum wird mit ihrer Fähigkeit in Verbindung gebracht, neue Ideen zu entwickeln. Diese Erkenntnisse scheinen unseren Beobachtungen zu entsprechen: Sie stehen in steter und aktiver Verbindung zu der Welt und den Menschen, die sie umgeben, und streben danach, gesellschaftliche und geschäftliche Veränderungen herbeizuführen.

73 %

betrachten sich als «Veränderer»

81 %

finden Gefallen daran, neue Geschäftsideen auszuprobieren

3 MacCrimmon, K. R., Wehrung, D., & Stanbury, W. T. (1988).

Besser werden. Die Essenz des Unternehmergeistes.

Die letzte und grundlegende Ebene, die wir analysieren wollen, ist, was das Verhalten unternehmerisch denkender Menschen über die oberflächlichen Erklärungen hinaus beeinflusst. Wonach streben sie? Was genau steckt hinter ihrer Motivation?

Wesentliche Erkenntnisse

Die Essenz unternehmerischen Denkens ist «ein ruheloses Verlangen, besser zu werden». Dies ist der Kern des Unternehmertums.

Es gibt verschiedene Motivationsstrategien dafür, «besser zu werden». Wir haben insgesamt sechs Motivationen identifiziert und werden die drei näher erläutern, die aus qualitativer Perspektive vorherrschen. Diese sechs Motivationen sind:

- Herausforderung: sich herausgefordert fühlen, neue Erfahrungen machen und Grenzen durchbrechen
- Befähigen: mit anderen in Verbindung treten und sie befähigen, um gemeinsam zu wachsen
- Wissen: mehr zu wissen als andere und für seinen Intellekt geschätzt zu werden
- Respekt: für Erfolge bewundert zu werden
- Kompass: seiner Vision treu bleiben und effizient darauf hinarbeiten
- Unterstützung: etwas hinterlassen und andere unterstützen

Um das zu verstehen, nutzten wir Censydiam, den von Ipsos MORI entwickelten Kompass der Motivationen. Dieser hilft normalerweise Marken dabei, Verbindungen zu fundamentalen menschlichen Motivationen herzustellen. Das Censydiam-Modell hat über 25 Jahre hinweg in mehr als 70 Ländern acht Motivationen validiert, die hinter menschlichem Verhalten stehen. Censydiam nutzt einen psychoanalytischen Ansatz sowie Tiefenanalyse, um hinter die öffentliche Maske zu schauen und Einblicke in die impliziten Einflüsse auf das Verhalten zu geben.

Mit dem Censydiam-Konzept ist es uns gelungen, die «Essenz» unternehmerischen Denkens zu bestimmen. Sie liegt in dem menschlichen Grundbedürfnis, «unternehmerisch» zu sein. Dies ist es, was unternehmerisch denkenden Persönlichkeiten in ihrem tiefsten Innersten erreichen wollen und was sie alle miteinander verbindet.

Da Menschen komplex sind, gibt es allerdings nicht nur einen Grund, der unternehmerisches Verhalten erklärt: Wir haben sechs verschiedene Motivationen dafür ermittelt (ausgehend von den acht Motivationen des Censydiam-Modells). Es handelt sich dabei um verschiedene Ausdrucksformen einer Kernessenz, und wir werden die drei Motivationen erläutern, die aus qualitativer Perspektive vorherrschen.

Ein ruheloses Verlangen, besser zu werden

Auf der grundlegenden menschlichen Ebene geht es den meisten unternehmerisch denkenden Personen nicht darum, grossen Reichtum zu erlangen oder ein Geschäftsimperium aufzubauen. Natürlich ist von diesen Dingen die Rede und sie bereiten oft Freude, doch sie sind die Ergebnisse besonderer unternehmerischer Erfolge, nicht die Motivationsfaktoren.

Die Essenz des Unternehmertums ist ein ruheloses Verlangen, besser zu werden. Dies zeigt unsere Untersuchung.

Diese Essenz vereint unternehmerisch denkende Personen unabhängig von Markt, Sprache oder Kultur. Sie drückt sich zwar auf unterschiedliche Weisen aus, aber alle erwachsen aus dieser grundlegenden Essenz. Dazu zählen ein tiefes Verlangen, sich nicht zufriedenzugeben, sondern das Unbekannte zu erkunden, Risiken einzugehen und sich Herausforderungen souverän zu stellen.

Überwältigende 86 % der von uns Befragten brachten ein ruheloses Verlangen nach geschäftlichem Erfolg zum Ausdruck.

Wie wirkt sich dieses stete Verlangen auf die Denkweise aus?

- Es ist ruhelos, da es sich um eine enorme dynamische Energie handelt, die sich nicht einfach abstellen lässt. Sie durchdringt die Persönlichkeit und breitet sich im öffentlichen und privaten sowie im geschäftlichen und persönlichen Bereich aus.
- Wir sprechen von Verlangen, weil es sich um eine tief sitzende Emotion handelt, die beinahe einem Drang gleicht.
- Man will besser werden, weil alles besser sein kann und sollte. Dazu zählen nicht nur Ideen und das Unternehmen, sondern auch das berufliche und persönliche Selbst.

“

Es gibt Menschen, die am Markt nicht erfolgreich sind, weil sie ihre Wohlfühlzone niemals verlassen. Doch das ist notwendig.
- **Italien**

“

Sie möchten Dinge besser machen, und ich glaube, sie haben eine Vision, wie das erreicht werden kann. Und sie möchten etwas bedeuten. Ich denke, das treibt sie an.
- **Grossbritannien**

“

Die Essenz unternehmerischen Handelns ist ein ruheloses Verlangen, besser zu werden, unabhängig von Märkten, Sprachen oder Kulturen.

86 %

haben das Verlangen nach geschäftlichem Erfolg

Gründe, um besser zu werden

Es ist anzumerken, dass unterschiedliche Menschen je nach Situation, Einstellung, Umständen und Selbstbild von unterschiedlichen Bedürfnissen getrieben werden. Die einzelnen unternehmerischen Motivationsfaktoren stellen verschiedene Ausdrucksformen des Wunsches dar, «besser zu werden», und befriedigen diese unterschiedlichen menschlichen Bedürfnisse. Auf Basis des zuvor vorgestellten Censydiam-Modells identifizierten wir sechs Motivationen, die unternehmerisch denkende Personen antreiben. Während die anfangs beschriebenen Persönlichkeiten und Charaktermerkmale die äussere Schicht dieser Menschen darstellen, sitzen diese Motivationen tief in ihrem Innern und sind ausschlaggebend für ihre Denkweise und Handlungen.

Der Hauptunterschied bei diesen Motivationen besteht darin, inwieweit sie auf dem Wunsch basieren, sich abzuheben bzw. sich mit anderen zu verbinden oder auf dem Bedürfnis der Selbstverwirklichung gegenüber der Selbstkontrolle. Eine Person kann von mehreren Motivationsfaktoren angetrieben werden, doch normalerweise sind nur bis zu zwei vorherrschend.

Herausforderung, Wissen und Befähigen sind auf qualitativer Ebene weltweit die Hauptmotivationen, die wir genauer betrachten werden.

Herausforderung

Von allen Motivationen ist Herausforderung am stärksten zu spüren. Sie ist zudem kulturübergreifend am weitesten verbreitet. Sie ist die

archetypische unternehmerische Motivation und die Hauptantriebskraft des Unternehmergeistes. Sie motiviert unternehmerische Denkweise und unternehmerisches Verhalten auf der ganzen Welt.

Diejenigen, die von Herausforderung motiviert sind, sind erfolgreicher, denn sie stellen sich selbst und andere leidenschaftlich vor die Herausforderung, sich stetig zu verbessern oder zu verändern.

“

Alle Regeln, die wir erdacht haben, können wir auch ändern. Schliesslich haben wir sie ja erfunden. Also sag mir, wie wir es besser machen können!

- USA

Diejenigen, die durch den Faktor Herausforderung motiviert sind, empfinden die Welt als einen Ort voller Möglichkeiten – und das bedeutet: Spannung, Fortschritt und Wachstum. Der wesentliche Impuls für die Motivation durch Herausforderung ist, immer wieder neue Grenzen zu setzen. Dadurch können Wirtschaftsführer Neues ausprobieren und sich von Konventionen lösen. Es ist wichtig, sich laufend zu verändern und anzupassen, um sich weiterzuentwickeln. Sie lassen sich von neuen Ideen inspirieren, die häufig Grenzen ausreizen. Im Rahmen dieser Motivation gehen Wirtschaftsführer am ehesten Risiken ein. Sie ist die extremste von allen. Es bereitet ihnen Freunde, ihre eigenen Grenzen zu überschreiten und auszutesten, wie weit sie gehen können.

Wir haben sechs unternehmerische Motivationsfaktoren identifiziert



*Nicht alle Motivationen sind in jeder Kategorie oder Studie vorhanden.
Wir konnten in unserer Studie keine Anzeichen für Sicherheit oder Vergnügen finden.

“

Man muss die eigene Wohlfühlzone wirklich verlassen und sich selbst vor Herausforderungen stellen.

- Mexiko

Einige dieser Motivationsmerkmale fanden sich in unserer Befragung wieder. Viele der Teilnehmer hatten das Gefühl, dass die Worte leidenschaftlich, neugierig und unkonventionell sie am besten beschreiben. Ausserdem waren 84 % der Meinung, dass Erfolg offene und kreative Ansätze und Lösungen erfordert.

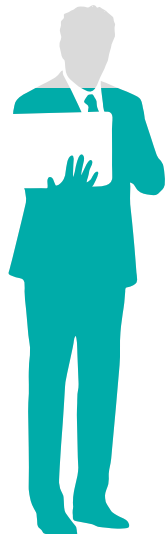
Viele sagen, dass es ihnen mit dieser Motivation Freude bereitet, einer Leidenschaft folgen zu können und das zu machen, was ihnen wirklich am Herzen liegt. Unternehmerisch zu sein geht für sie mit einem Gefühl von Energie, Stärke und Unaufhaltsamkeit einher. Viele sprechen davon, dass sie sich lebendig, aktiv und inspiriert fühlen wollen.

Ein wiederkehrendes Thema ist auch die Leidenschaft für Veränderungen an sich. Die Leidenschaft, die aus dieser Motivation hervorgeht, ist ansteckend. Andere spüren

«Um erfolgreich zu sein, muss man offen für kreative Ansätze und Lösungen sein».

84 %

stimmen zu (7–10)



die Energie und lassen sich davon inspirieren. Auf Persönlichkeitsebene schliesslich bringen hauptsächlich Merkmale wie aktiv, mutig, stark, leidenschaftlich, energiegeladen, selbstbewusst, dynamisch und anspruchsvoll diese Motivation zum Ausdruck.

Herausforderung ist gewissermassen der Motivationsfaktor des für sich agierenden Entdeckers. Ein anderer Motivationsfaktor rückt dagegen die Befähigung anderer ins Zentrum.

Befähigen

Dieser Faktor motiviert unternehmerisch denkende Personen, sich zu verbessern, indem sie andere befähigen und mit ihnen zusammenarbeiten, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Unternehmerisch ausgerichtete Wirtschaftsführer, die sich durch diese Motivation auszeichnen, sind bestrebt, Menschen zu befähigen und zu motivieren, eine bessere Zukunft zu gestalten oder bessere Ergebnisse zu erzielen. Ihr Hauptbeweggrund ist, sich harmonisch mit anderen verbunden zu fühlen und sie zu befähigen.

“

Es ist wichtig, Chancen für andere Menschen zu schaffen, ihnen Zukunftsperspektiven zu geben und Elemente aufzuzeigen, die ihnen das Gefühl geben, dass sie etwas bewirken können.

- Italien

Tatsächlich gaben 81 % der Befragten an, dass es ihnen wichtig sei, anderen zu Geschäftserfolgen zu verhelfen, und 80 % waren sich einig, dass es ihnen viel bedeutet, Chancen für andere zu schaffen.

Ältere Wirtschaftsführer, denen es ein Anliegen ist, etwas zurückzugeben, sind tendenziell eher motiviert, andere zu befähigen. Von dieser Motivation angetriebene Personen glauben an Kooperation, Teamarbeit und Bündelung von Kräften. Ihnen ist es wichtig, andere dabei zu unterstützen, ihre Fähigkeiten

% der Befragten betrachten sich selbst als ...



Basis = 332

weiterzuentwickeln und selbstständiger zu werden. Sie haben Freude daran, anderen dabei zu helfen, unternehmerisch zu sein. Sie wollen sicherstellen, dass andere glücklich sind.

“

In den wenigen Jahrzehnten, die ich wohl am Leben sein werde, möchte ich mich darauf konzentrieren, eine Millionen Unternehmer hervorzubringen. Für mich ist das der einzige Weg, einem Land zu unvorstellbarem Erfolg zu verhelfen.

- Indien

Bei dieser Motivation gibt es weniger klar festgelegte Hierarchien, doch Wirtschaftsführer benötigen Respekt von ihren Teams. Persönlichkeitsmerkmale, die aus dieser Motivation hervorgehen, sind unter anderem Hilfsbereitschaft, Optimismus, Empathie, Aufgeschlossenheit, Freundlichkeit, Rücksicht, Wärme und Grosszügigkeit.

“

Eine meiner grossen Leidenschaften ist es, Menschen dabei zu helfen, zu Entrepreneuren zu werden. Sie brauchen anfangs eine helfende Hand, um das Selbstbewusstsein aufzubauen, das es ihnen ermöglicht, sich aus ihrem sicheren Umfeld herauszubewegen, mit dem sie in ihrem tiefsten Innern nicht zufrieden sind. Das ist eine grossartige Tätigkeit.

- Schweiz

«Mir ist es wichtig, andere dabei zu unterstützen, Geschäftserfolge zu erzielen».

81 %

stimmen zu (7–10)



Der letzte Motivationsfaktor, den wir beleuchten möchten, dreht sich um das Gefühl, aussergewöhnlich zu sein und für seinen Intellekt geschätzt zu werden.

Wissen

Dieser Motivationsfaktor manifestiert sich in der Ambition unternehmerisch denkender Persönlichkeiten, für ihr Wissen anerkannt und für ihren Intellekt geschätzt zu werden.

Diese Wirtschaftsführer streben nach einem Wissen und intellektuellem Verständnis in ihrem Fachbereich, das nur wenige andere vorweisen. Ihr Ziel ist es, für ihr umfassendes Wissen und ihre reiche Erfahrung anerkannt zu werden. Sie wünschen sich Bewunderung für ihr besonderes Know-how und sind der Meinung, dass ihr Intellekt und ihre strategische Vision ihre grössten Stärken darstellen.

“

Erfolg sollte nicht an Geld bemessen werden, sondern an Anerkennung und persönlicher Zufriedenheit.

- Italien

Viele Wirtschaftsführer, die von dieser Motivation angetrieben werden, strahlen eine gewisse intellektuelle Distanz aus. Sie glauben, über einen «geheimen Trumpf» zu verfügen, den nur wenige aus dem Ärmel ziehen können, dadurch fühlen sie sich anderen bisweilen intellektuell überlegen. Von dieser Motivation geprägte unternehmerisch denkende Personen geniessen es, ihr Wissen einzusetzen, um sich anderen gegenüber Vorteile zu verschaffen oder einzigartige Geschäftskonzepte zu entwickeln. Sie finden Zufriedenheit darin, Probleme zu lösen, die anderen Schwierigkeiten bereiten.

«Mir ist es wichtig, Chancen für andere zu schaffen».

80 %

stimmen zu (7–10)



% der Befragten betrachten sich selbst als ...



Basis = 332

«Dadurch motiviert, ihr Geschäftsfeld positiv beeinflussen zu wollen».

85 %

stimmen zu (7–10)



Unsere Umfrage zeigt, dass Prädikate wie intelligent, aussergewöhnlich und einzigartig mitschwingen. Sie spiegeln das Bedürfnis, sich abzuheben, vor ab im Hinblick auf den Intellekt. Zudem gaben 85 % an, dass sie ihr Geschäftsfeld positiv beeinflussen möchten. Das kann so interpretiert werden, dass sie nicht nur etwas bewegen, sondern auch von besonderer Bedeutung in ihrem Arbeitsbereich sein möchten.

Wirtschaftsführer sprechen häufig mit wahrer Begeisterung von ihrer Vision für ihre Branche oder ihr Geschäft. Sie geniessen es, Wettbewerber durch intellektuelle Überlegenheit zu schlagen und sich somit das Recht zu verdienen, sich von der Masse abzuheben. Der wesentliche Impulsgeber ist, einzigartig zu sein und sich besonders zu fühlen.

Fachkundige Wirtschaftsführer haben Freude daran, ihr Know-how unter Beweis zu stellen und geniessen es vor allem, wenn andere

Branchenvertreter ihnen dafür Anerkennung zollen. Sie sind stolz, wenn andere sie um Rat fragen, und helfen ihnen gerne weiter. Wichtige Persönlichkeitsmerkmale, die diesen Motivationsfaktor widerspiegeln, sind: stolz, intelligent, überlegen, anspruchsvoll, provokativ, einzigartig, komplex, analytisch und begabt.

“

Es ist besonders wichtig, anders zu sein und sich von anderen abzuheben – so zieht man die Aufmerksamkeit auf sich.

- Mexiko

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass wir keine starken Belege für die folgenden zwei Motivationen feststellen konnten: Sicherheit und Vergnügen. Bei Sicherheit geht es um das Bedürfnis nach Entspannung, Ruhe und Zuverlässigkeit. Risiken, Sorgen und Verantwortung sollen minimiert werden. Menschen, die unternehmerisch denken, werden nicht grundlegend davon motiviert, auf Nummer sicher zu gehen oder sich wohlfühlen. Somit tritt das Merkmal Sicherheit nicht hervor.

Der Motivationsfaktor Vergnügen des Censydiam-Modells drückt das Bedürfnis aus, loszulassen, seinen Impulsen zu folgen und in guter Stimmung zu sein (wenn man sich seinen Emotionen hingibt). Zwar lieben die meisten unternehmerisch denkenden Persönlichkeiten, mit denen wir sprachen, ihre Arbeit und sind mit viel Leidenschaft und Einsatz dabei, doch ihre fundamentale Motivation, «sich zu verbessern», rührt nicht daher, loslassen zu wollen oder sich impulsiv oder leichtsinnig zu verhalten. Ihre Motivationen sind viel bodenständiger, daher tritt das Element Vergnügen nicht hervor.

Fazit

Unternehmerisch denkende Wirtschaftsführer werden in unserer global vernetzten Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen. Die Fähigkeit, den Status quo in Frage zu stellen und neue Möglichkeiten zu schaffen, ist wertvoller denn je. Wir brauchen mehr neugierige, umtriebige Köpfe, die kalkulierte Risiken eingehen können und keine Angst vor dem Scheitern haben. Die Denkweise derjenigen nachzuvollziehen, die darin bereits erfolgreich sind, kann uns dabei helfen, noch mehr von diesem Potenzial freizusetzen.

Wir haben deutliche Belege dafür gefunden, dass ein unternehmerisches Denken existiert, das durch gemeinsame Motivationen und Persönlichkeitsmerkmale definiert werden kann. Indem wir uns von Interpretationen über die Bedeutungsdifferenz der Begriffe Unternehmer und unternehmerisches Denken lösten, fanden wir eine einheitliche Essenz des Unternehmergeistes: ein ruheloses Verlangen, besser zu werden. Diese Essenz reicht über nationale Grenzen, soziale Demografie und Geschäftstätigkeit hinweg.

Bei näherer Betrachtung der gemeinsamen Merkmale und zugrunde liegenden Motivationen von Verhaltensweisen zeigt sich, dass eine ganz besondere Verbindung zwischen diesen Persönlichkeiten besteht. Das deutet nicht nur darauf hin, dass es tatsächlich eine bestimmte unternehmerisch denkende Persönlichkeit gibt, sondern auch, dass sie sich durch etwas Kraftvolles und Einzigartiges auszeichnet, das Wirtschaftsführern zum Erfolg verhilft.

Die Studie liefert wertvolle Einblicke für diejenigen, die besser auf unternehmerisch denkende Personen eingehen möchten. Was können wir von ihnen lernen und welche unserer persönlichen Eigenschaften finden wir in der Untersuchung wieder? Wie können wir diese Eigenschaften sowohl bei uns selbst auch als bei anderen am besten stärken? Wie können wir Personen, die unternehmerisch denken, den Raum geben, den sie benötigen, um positive Veränderungen umzusetzen?

Wir müssen dafür sorgen, dass die derzeitige Generation von erfolgreichen Wirtschaftsführern das Gefühl hat, ihre Vision artikulieren zu können. Sie können entscheidend dazu beitragen, die Wirtschaftsführer von morgen zu fördern.

Wir hoffen, dass dieses Paper das Denken und Handeln einer breiteren Leserschaft inspiriert. Stellen Sie sich vor, was wir erreichen können, wenn es uns gelingt, das Potenzial unternehmerischen Denkens besser nutzbar zu machen.

Ruheloses Verlangen, besser zu werden, angetrieben durch Motivation:
Herausforderung, Unterstützung, Befähigen, Kompass, Respekt, Wissen.

Hauptmerkmale:
leidenschaftlich, neugierig, können mit Misserfolgen umgehen, gehen kontrollierte Risiken ein, erkennen Chancen und ergreifen sie.

Unternehmerische Persönlichkeit:
offen, widerstandsfähig, selbstbewusst, hart arbeitend und gesellig.

Anhang



Literaturverzeichnis

Dyer, J. H., Gregersen, H. B. & Christensen, C. (2008). Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338.

Zhao, H. & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271.

Krueger, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411–432.

MacCrimmon, K. R., Wehrung, D. & Stanbury, W. T. (1988). *Taking Risks*. Simon and Schuster.

Wai, J. (2013). Investigating America's Elite: Cognitive Ability, Education, and Sex Differences. *Intelligence*, 41, 203–211.

Wai, J. (2014). Investigating the World's Rich and Powerful: Education, Cognitive Ability, and Sex Differences. *Intelligence*, 46, 54–72.

Wai, J. & Lincoln, D. (2016). Investigating the Right Tail of Wealth: Education, Cognitive Ability, Giving, Network Power, Gender, Ethnicity, Leadership, and Other Characteristics. *Intelligence*, 54, 1–32.

Zhao, H., Seibert, S. E. & Lumpkin, G. T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(2), 381–404.

Stichprobe

Die nachstehende Tabelle zeigt die Zusammensetzung der Studienstichprobe. Die qualitative Stichprobe umfasst 45 Personen und die quantitative Stichprobe 332. Die qualitative Stichprobe wurde über verschiedene proaktive Methoden in der Öffentlichkeit sowie mithilfe globaler Rekrutierungspartner zusammengestellt. Für alle Teilnehmer wurde zunächst anhand öffentlicher Informationen geprüft, ob im Rahmen ihrer Karriere Anzeichen für unternehmerisches Verhalten festzustellen sind. Anschliessend wurde die Gruppe anhand weiterer Kriterien wie Vermögen, Branche (um für eine ausgewogene Mischung zu sorgen) und Geschäftsfunktion gefiltert.

Die quantitative Stichprobe wurde von globalen Rekrutierungspartnern und mithilfe von The Bloomberg Financial Terminal zusammengestellt. Alle Teilnehmer wurden unter der Voraussetzung ausgewählt, dass sie bestimmten unternehmerischen Aussagen zustimmen, um sicherzustellen, dass wir nicht nur wohlhabende, sondern auch unternehmerisch denkende Personen auswählen.

Definitionen

Vermögend

- Frei investierbares Vermögen von USD 5–49 Mio.

Äusserst vermögend

- Frei investierbares Vermögen von mind. USD 50 Mio.

Wirtschaftsführer

- Oberste Führungsebene: CEO/CFO/CTO
- Verantwortlich für mindestens eine nennenswerte Innovation des Unternehmens in den vergangenen zwei Jahren und nachweisliche Entrepreneur-Karriere
- Ohne Finanzsektor

Unternehmensinhaber

- Leiten aktiv ihre eigenen Unternehmen
- Erzielten ihren Wohlstand hauptsächlich durch Erfolg ihres eigenen Unternehmens
- Privates Vermögen hängt eng mit dem Vermögen des Unternehmens zusammen
- Nach IPO, sofern sie weiterhin die Mehrheit der Anteile besitzen
- Ohne Finanzsektor

Unternehmensinvestoren

- Investiertes oder investierbares Vermögen von mind. USD 50 Mio.
- Keine institutionellen Investoren; legen eigene Gelder an

Credit Suisse Hauptniederlassungen

Schweiz

Credit Suisse
Paradeplatz 8
8070 Zürich
Schweiz

Europe, Middle East and Africa

Credit Suisse
One Cabot Square
London E14 4QJ
Grossbritannien

Americas

Credit Suisse
Eleven Madison Avenue
New York, NY 10010
USA

Credit Suisse
Rua Leopoldo Couto de Magalhães Jr. 700
São Paulo 04542-000
Brasilien

Asien-Pazifik

Credit Suisse
International Commerce Centre
Austin Road West
Kowloon
Hong Kong

Credit Suisse
One Raffles Link
#05-02
Singapore 039393
Singapur

Credit Suisse
Izumi Garden Tower
6-1, Roppongi 1-Chome
Minato-ku
Tokyo, 106-6024
Japan