

Rainer König

Der Mythos vom einsamen Unternehmer

Unternehmer unter-nehmen was, d.h. sie packen Dinge an, bringen oder halten sie in Bewegung und haben Mut, auch in unklaren Situationen persönlich riskante Entscheidungen verantwortungsvoll zu treffen.¹ Als Markt-Pioniere, Tüftler, Techniker und Investoren gehen sie kühne Produktinnovationen an und setzen sie in marktfähige Produkte um. So bringen und halten sie die Welt in Atem und - wie Schumpeter betont - die „Dinge in Gang“².

Und vor allem: Unternehmer unternehmen das alles alleine, sind einsame Genies in einer Welt kollektiven Mittelmaßes. Sie verfolgen ihre Visionen als Einzelkämpfer gegen die Provinzialität der Masse, um dann am Ende als erfolgreiche Strahlemänner da zustehen.

Sofort fallen uns Beispiele für solche geniale Unternehmer ein – z.B. Werner von Siemens, Gottlieb Daimler, John Pemberton (Coca Cola), Walt Disney oder Bill Gates.

Die nähere Betrachtung ihrer Biografien zeigt allerdings, dass die genannten Pionier-Stars nie ganz echte Einzelkämpfer waren. Sie hatten immer Partner und Kollegen an ihrer Seite, die für die Pioniertaten mindestens ebenso wichtig waren wie die im nachhinein weltberühmten Unternehmer-Idole.

Offenbar ist die Einsamkeit des Unternehmers schon in der Gründerphase von Firmen nur ein Mythos, der mit der Wirklichkeit sehr wenig zu tun hat.

Beispiel 1: Werner von Siemens

Werner von Siemens kann sicherlich in die Kategorie genialer Tüftler und Techniker eingeordnet werden. Nach seiner Ausbildung an der preußischen Militärakademie begann er als damals 24-jähriger Leutnant seine finanzielle Situation durch Erfindungen und deren Verwertung zu verbessern.³ Den Grundstein seiner Karriere als erfolgreicher Unternehmer legte er mit der Konstruktion eines Zeigertelegraphen, seiner ersten bahnbrechenden Entwicklung auf dem Gebiet der Telegraphie. Allerdings war Siemens bei der unternehmerischen Umsetzung, d.h. bei der Produktion und Vermarktung seiner Erfindung auf die Unterstützung anderer angewiesen. Siemens übertrug nämlich den Bau des Zeigertelegraphen dem Mechanikermeister Johann Georg Halske, der mit seinem Teilhaber Boetticher die feinmechanische Firma Boetticher & Halske in Berlin betrieb. Siemens und Halske kannten sich von Vortragsabenden im wissenschaftlichen Gesprächskreis der Physikalischen Gesellschaft in Berlin.⁴ Allerdings muss Siemens neben seinem technischen Genius auch über ein hohes Maß an Überzeugungskraft und Gespür für den Markt verfügt haben, denn er brachte Halske 1847 dazu, sein bisheriges Geschäft aufzugeben und mit ihm zusammen das neue Unternehmen „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske“ zu gründen. Und da Werner von Siemens zu diesem Zeitpunkt über nahezu kein Eigenkapital verfügte, beteiligte sich auch sein Vetter Johann Georg Siemens mit 6842 Talern (ca. 20000 DM) gegen eine

¹ Ähnlich auch Scheuch 2001 (Deutsche Pleiten), 24

² ebd., 215

³ Wilfried Feldenkirchen: Siemens, S. 24

⁴ Vgl. ebd., 25

Gewinnbeteiligung über sechs Jahre.⁵ Die Arbeitsteilung zwischen Siemens und Halske sah dann im weiteren wie folgt aus:

„Während Johann Georg Halske seine gesamte Arbeitskraft dem gemeinsamen Unternehmen widmete, blieb Werner von Siemens zunächst weiter im Militärdienst, wobei es sich als vorteilhaft erweisen sollte, dass er beratendes Mitglied der preußischen Telegraphenkommission war. Schon vorher hatte Werner seine Kontakte zu nutzen gewusst und in aussichtsreichen Verhandlungen mit der preußischen Telegraphenkommission, der Anhaltinischen Bahn und dem russischen Gesandten in Berlin ... gestanden. Bei der Firmengründung hatte die“ Firma daher schon einige fast sichere Aufträge. Das finanzielle Risiko war also gering, nicht zuletzt auch, weil es zunächst unabhängig war von Konjunkturschwankungen.⁶

Beispiel 2: Gottlieb Daimler

Auch die erfolgreiche Pionierphase des Daimler-Konzerns kann nicht allein durch das unternehmerische Genie einer einzelnen Person – in diesem Fall Gottlieb Daimlers – erklärt werden. Die Rolle, die bei Werner von Siemens Johann Georg Halske spielte, übernahm bei Gottlieb Daimler Wilhelm Maybach. Während Daimler eher Erfinder-Unternehmer war, kann Maybach als Ingenieur-Unternehmer bezeichnet werden, der sich um die konkrete technische Umsetzung und Weiterentwicklung des Automobils und der Motoren kümmerte.⁷ „Neuere Arbeiten zu Maybach zeigen, dass dieser der technische Kopf des Unternehmens war, der nicht nur Daimlers Ideen umsetzte und ausführte, sondern den Kraftwagen eigenständig weiterentwickelte. So muss jeder Versuch, Daimlers Verdienste allein in der Werkstatt oder im Konstruktionsbüro zu finden, zwangsläufig scheitern.“⁸

Beide hatten sich als Beschäftigte der Maschinenfabrik Reutlingen 1865 kennen gelernt. Maybach war damals 19, Daimler 31 Jahre alt, so dass sich eine Art Vater-Sohn-Beziehung zwischen beiden entwickelte.

1872 wird Daimler technischer Direktor der Gasmotorenfabrik in Deutz, in dem Nikolaus August Otto – der Erfinder des gleichnamigen Verbrennungsmotors - als Firmenmitbegründer tätig war.⁹ Daimler holte auch Maybach nach Deutz, der dort nun als Chefkonstrukteur arbeitete.

Das Unternehmen erlebte in der Folge einen regen Aufschwung. Allerdings bestand zwischen Daimler und Otto ein äußerst angespanntes Verhältnis. Offiziell war Otto kaufmännischer Direktor, konnte aber nicht davon lassen, sich in Daimlers technischen Zuständigkeitsbereich einzumischen. Für Otto war die Erfindung das Wesentliche, für Daimler hingegen deren Umsetzung und industrielle Fertigung. Entsprechend bezeichnete er Ottos Versuchsbetrieb in der Firma abfällig als „Murksbude“.¹⁰ Immerhin erfand er in dieser Murksbude 1876 den bahnbrechenden Viertaktmotor, der noch heute seinen Namen trägt. Der Konflikt mit Otto eskalierte weiter und im Dezember 1881 erhielt Daimler die Kündigung.

Was Daimler aber vor allem von Otto unterschied, war die Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln und konsequent zu verfolgen. Diese Vision einer allgemeinen Motorisierung und Mobilität formulierte er allerdings erst mit seinem Ausscheiden aus der Deutzer Gasmotorenfabrik 1882 - also immerhin erst im Alter von 48 Jahren. Die

⁵ Vgl ebd. 26f.

⁶ Ebd., 27

⁷ Daimler Chrysler: Gottlieb Daimler, S. 17.

⁸ Ebd., 31

⁹ Ebd., 59

¹⁰ Ebd., 63

Umsetzung dieses Ziels auf breiter internationaler Ebene beherrschte von da an zunehmend Daimlers Aktivitäten.¹¹

Zwar nicht in einer Garage, wohl aber im Gartenhaus seiner Villa in Cannstadt führte er dazu zusammen mit Maybach die ersten Versuche für den schnell laufenden kleinen Verbrennungsmotor aus. Auf Grundlage der von Otto erfundenen Viertaktmaschine entwickelten beide einen ungekühlten, wärme isolierten Kompaktmotor mit einer pneumatischen Zündung. 1884/85 bauten sie diesen Motor in einen sog. Reitwagen (der Vorgänger unseres heutigen Motorrades) und 1886 in eine Kutsche ein. Damit war das erste fahrtüchtige Automobil der Welt erfunden. 1887 wurde dann aus dem reinen Versuchsbetrieb eine kleine Fabrikation. Daimler stellte 23 Arbeiter und einen Buchhalter ein und begann, Straßenbahnen, Lokomobile, Draisinen, Eisenbahnen, Boote, Feuerspritzen und natürlich Automobile mit dem neuen Motor zu versehen. Seine Kontakte aus der Deutzer Zeit nutzte er, um dem Motor auch international – vor allem in Frankreich und Amerika – zu etablieren.

Parallel dazu schaute sich Daimler nach finanziell potenten Partnern um, die er mit Max Duttenhofer und Wilhelm Lorenz fand. 1890 gründeten diese drei dann die Daimler Motoren AG. Allerdings vermerkt sein Biograf, der Gesellschaftsvertrag sei „der Schlüssel zu Daimlers Verhängnis“ gewesen, da sein Anteil unterbewertet worden sei und er von nun an in eine stetig steigende finanzielle Abhängigkeit von seinen Kapitalgebern geriet, die ihn und Maybach zusehends aus der Firma drängten.¹² Zumindest war dies das Ende der Pionierphase von Daimlers Firma.

Beispiel 3: John Pemberton

Ein weiteres, wenn auch anderes gelegenes Beispiel dafür, dass in der Regel nicht Einzelpersonen allein die Pionierphase auch heute noch bedeutender Firmen bestimmten, ist die Früh-Geschichte der Coca Cola Company. Erfunden oder entwickelt hatte die Formel für das Getränk der schwerkranke Apotheker Dr. John Pemberton und zwar ebenfalls erst im Alter von 48 Jahren nach jahrelangen Experimenten. Aber ohne seine Partner Ed Holland, Frank Robinson und David Deo wäre aus dieser Formel ws. nie das wertvollste und bekannteste Markenprodukt der Welt geworden¹³. So war es z.B. Frank Robinson, dem der Produktname „Coca-Cola“ einfiel. Robinson kümmerte sich auch um das Brauen und verwandte bald seine ganze Zeit auf den neuen Trunk. „Er produzierte ihn, promotete ihn mit seinem begrenzten Budget nach besten Kräften und verkaufte ihn. Er erkannte auch, dass sich Coca-Cola als Produkt zweigleisig vermarkten ließ. Es war zum einen eine stimulierende Medizin gegen Kopfschmerzen und Depressionen, aber es war auch ein neues Sodagetränk mit unverwechselbarem Geschmack.“¹⁴

David Deo zog sich und seinen Anteil schon 1887 wieder aus der Firma heraus. Seinen Platz und seinen Einlage nahm M.P. Alexander ein, „ein Apotheker aus Memphis, der als ´ein energischer, echter Geschäftsmann“ beschrieben wird, der „jedem Geschäft, mit dem er zu tun hat, förderlich“ war. Zur gleichen Zeit trat Woolfolk Walker, „ein junger Mann mit viel Geschäftssinn“, in die Firma als Verkäufer

¹¹ Ebd., 31f.

¹² Vgl. ebd., 183

¹³ Coca-Cola hat heute einen Marktwert von 68,9 Mrd. Dollar und macht damit 60% des gesamten Firmenwertes der Coca-Cola-Company aus.

¹⁴ Mark Pendergrast: Für Gott, Vaterland und Coca-Cola, München 1993, 51.

ein.¹⁵ Er sollte in der Frühgeschichte von Coca-Cola ebenfalls noch eine Schlüsselrolle spielen.

Pemberton konzentrierte sich derweil auf das Experimentieren mit neuen Rezepten. Vielleicht hätte er das noch mehr tun sollen. Denn aufgrund seines sich weiter verschlechternden Gesundheitszustandes verkaufte er viele seiner Anteile an der Firma und der Geheimformel und stürzte das Unternehmen damit in eine ernste Finanzkrise.

1888 übernahm dann der ambitionierte Drogist Asa Candler die Kontrolle über Coca Cola und ließ die Firma als AG ins Handelsregister eintragen. „Atlanta stöhnte unter einem heißen Sommer. John Pemberton lag mit Magenkrebs im Sterben. Asa Candler puschte Coca-Cola, während Woolfolk Walker für ihn draußen die Klinken putzte.“¹⁶ In wenigen Jahren wurde Coca Cola zum amerikanischen Nationalgetränk Nummer eins.

Beispiel 4: Walt Disney

Walt Disney war als Unternehmer zwar von anderem Kaliber als Siemens, Daimler und Pemberton – über den vielleicht ‘wahren’ Disney mit all seinen politischen Verstrickungen und Intrigen wird erst jetzt verstärkt geschrieben.

Aber auch Disney war zu Beginn seiner Unternehmerkarriere auf die Fähigkeiten anderer Unternehmerpersönlichkeiten angewiesen. Denn an „heutigen unternehmerischen Maßstäben gemessen, hätte Walt Disney eigentlich scheitern müssen. Er hatte wenig Sinn für Zahlen und noch viel weniger dafür, wie man einen Budgetrahmen einhält. Für ihn, den Sohn eines erfolglosen Geschäftsmanns und Farmers aus dem Mittelwesten, verkörperte sich die Geschäftswelt in Ideen – Ideen, die von so unterschiedlichen Quellen angeregt waren wie den Büchern von Mark Twain, die er als Junge in Kansas City gelesen hatte, und den Burgen, die er in Europa aufsuchte, während er als Sanitätsfahrer am Ersten Weltkrieg teilnahm. Zu den Ideen, die Disney beflügelten, gehörten sprechende Mäuse, fliegende Elefanten und das Lachen kleiner Kinder.“¹⁷ Das klingt etwas (zu) poetisch. Für den kritischeren Blick des Disney-Biografen Richard Schickel dagegen hatte der junge Disney nur eine Idee im Kopf: Endlich Geld zu verdienen. In „jenen Tagen war für ihn das Filmgeschäft ... lediglich ein Mittel zu einem ansonsten nicht näher definierten ökonomisch lukrativen Zweck. ... Für ihn waren Filme ein Lebensunterhalt, nicht das Leben selbst.“¹⁸

Ob die Idee zur Mickey Maus Mitte der zwanziger Jahre tatsächlich von Disney selbst stammt, ist heute umstritten. Auf jeden Fall kam mit ihr der geschäftliche Erfolg. Sehr bald stieß sein sieben Jahre älterer Bruder Ron dazu. „Die beiden Brüder nannten ihre erste Firma Disney Brothers Cartoon Studio. Während Walt die schöpferische Kraft war und mit der kleinen Gruppe von Trickfilmzeichnern arbeitete, die er um sich geschart hatte, brachte Roy den Sinn fürs Geschäftliche ein, der seinem Bruder fehlte.“ Vor allem war Roy geschickt genug, die Bankiers und Investoren zu überreden, Walt das Geld zur Verfügung zu stellen, das er brauchte, um seine ‘albernen Ideen’ in Comics und Trickfilme umzusetzen.¹⁹ Die Zusammenarbeit zwischen den beiden ungleichen Brüdern bringt Richard Schickel

¹⁵ Vgl. ebd., 55

¹⁶ Ebd., 72

¹⁷ Ron Grover: Die Disney Story

¹⁸ Richard Schickel: Disneys Welt, 58.

¹⁹ Ron Grover: Die Disney Story , 25f.

auf die kurze Formel, dass Walt stets darauf drängte, Risiken einzugehen, während Roy zunächst Widerstand leistete und dann nachgab und irgendwie Mittel und Wege der Finanzierung fand.²⁰

Beispiel 5: Bill Gates

Wenden wir uns nun noch einem der aktuell erfolgreichsten Unternehmer. Die Rede ist von Bill Gates, der heute neben Steve Jobs von Apple als *die* Lichtgestalt des freien und erfolgreichen Unternehmers gilt. Aber auch bei Gates und Microsoft (wie übrigens auch bei Jobs und Apple) war schon die unternehmerische Pionierarbeit keine geniale Einzelleistung, sondern ebenfalls ein auf Austausch und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmertypen angelegter Prozeß.

Der andere Unternehmertyp hieß in der Biografie von Microsoft Paul Allen. „Abends und am Wochenende erhielt Bill häufig Besuch von Paul Allen. Sie diskutierten leidenschaftlich über die Aussichten einer möglicherweise zu gründenden Computerfirma. 1974 brachte Intel einen neuen Mikroprozessor auf den Markt, den 8080. Im Gegensatz zu seinen Vorgängern 4004 und 8008 eröffnete dieser Chip die Möglichkeit, Programme für Tausende von Benutzern zu schreiben. Diesmal wollte Intel den neuen Chip in großem Stil vermarkten. Paul hatte ein Vision. Wie konnten sie die Herausforderung des Mikroprozessors meistern, dieser Erfindung, die den Prozessor eines Großrechners auf einer streichholzschachtelgroßen Fläche unterbrachte? Sie standen am Anfang einer Revolution, die sie keinesfalls versäumen durften. ‘Wir müssen ein BASIC für den 8080 schreiben’, sagte er zu Bill. Gates dachte lange und gründlich über eine solche Möglichkeit nach, konnte sich aber keine konkrete Anwendung vorstellen.“²¹ Die kam schneller als erwartet. Ende 1974 brachte die Firma MITS mit ihrem „Altair“ den ersten funktionsfähigen Mikrocomputer auf den Markt. Sofort waren Gates und Allen „wild entschlossen, eine Programmiersprache für den Altair zu implementieren“²². Sie wählten das seit 1964 bekannte BASIC. Zwar machten beide MITS das Angebot, solch eine Sprache bereits entwickelt zu haben. Tatsächlich aber besaßen sie nicht einmal einen Altair, geschweige denn, dass sie schon jemals mit einem solchen gearbeitet hätten²³. Zwar schrieb Bill das BASIC-Programm für den Altair (und zwar auf dem Zentralrechner der Uni), Paul aber entwickelte den Simulator für den Altair-Prozessor und ein entsprechendes Assemblerprogramm. Paul präsentierte das Programm auch bei MITS. Und es funktionierte. Für die Verhandlungen mit MITS gründeten Gates und Allen im Juli 1975 eine Firma namens Micro-Soft (für ‘microcomputer software’; der Bindestrich wurde später fallengelassen).“ Es war das erste Unternehmen, das sich ausdrücklich mit der Herstellung von Software für diese Art von Rechnern befasste.²⁴ Paul Allen animierte dann Gates dazu, ein Programm zu schreiben, das den Altair für Diskettenlaufwerke lauffähig machte. Heraus kam DiskBASIC, das für Allen „eine wahre Meisterleistung in der Geschichte des Programmierens“ darstellt.²⁵ Von nun an kämpfte Gates an vielen Fronten: neben seinem Studium in Harvard, der weiteren Verbesserung des DiskBASIC-Programms sowie interner Verwaltungsarbeiten für Microsoft betätigte er sich als Öffentlichkeitsarbeiter für das Produkt und die Firma und hatte „sogar in den nobelsten Vorstandsetagen Erfolg.“ So gingen erste Aufträge

²⁰ Schickel, 73

²¹ Daniel Ichbiah: Die Microsoft-Story, Aktualisierte Ausgabe, München 1994, 42

²² Ebd., 48f.

²³ Vgl. ebd., 51

²⁴ Ebd., 54f.

²⁵ Ebd., 57

von General Electric, NCR und Citibank ein. Im April 1976 stellte Microsoft mit dem 21-jährigen Marc McDonald seinen ersten Mitarbeiter ein. Ende 1976 gab Gates dann sein Studium in Harvard auf. Fast gleichzeitig hörte Paul Allen bei MITS auf. Beide übernahmen nun als persönlich haftende Komplementäre die Führung von Microsoft.²⁶

1977 kam es zu einem Rechtsstreit um die BASIC-Lizenz, durch den Microsoft in finanzielle Probleme geriet. Im gleichen Jahr erschienen zuverlässigere Geräte als der Altair auf dem PC-Markt: der TRS-80 von Tandy, der PET von Commodore und der Apple II. Bei den Programmiersprachen für PCs genoss Microsoft 1978 eine unangefochtene Vormachtstellung: „Unter all den verschiedenen Rechnertypen und Betriebssystemen schien Microsoft BASIC das einzige stabile Element zu sein.“²⁷ Ende 1978 hatte Microsoft seine erste Million verdient und den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt. Das Unternehmen beschäftigte 13 Mitarbeiter. „Allen und Gates waren gemeinsam für die Geschäftsleitung verantwortlich, wobei Allen die Entwicklung neuer Software-Werkzeuge überwachte, während Gates sich um die Beziehungen zu den Herstellern und die täglichen Managementaufgaben kümmerte.“²⁸

Aus Gründen, die man ws. am besten mit dem schlichten Wort Heimweh zusammenfassen kann, verlegten Allen und Gates den Hauptsitz der Firma 1979 zurück in ihre Heimat nach Seattle. Außerdem stellten der dort ansässige Flugzeugbauer Boeing und die nahe gelegenen Universitäten ein riesiges Reservoir an qualifizierten Mitarbeitern dar. Im Herbst 1978 fragte Intel bei Microsoft an, ob man ein Betriebssystem für den neuen 8086-Chip entwickeln könne. Gates versprach, dass es in drei Wochen fertig sein werde. Tatsächlich brauchte man aber sechs Monate.

Paul Allen dagegen brachte mit der sog. „SoftCard“ die Applikation von Microsoftprodukten auf die Apple II-Ebene voran. Allen entwickelte diese Karte allerdings nicht selbst, sondern engagierte dafür einen jungen Programmierer namens Neil Konzen.

Anfang der 80er Jahre überlegten sich Bill Gates und Paul Allen, ihre Aktivitäten über die Programmiersprachen hinaus auf Anwendungssoftware auszuweiten.²⁹

1980 bildete man bei IBM die Projektgruppe „Chess“ mit dem Ziel, eine eigene PC-Linie zu entwickeln, die in der Architektur ähnlich offen für eine Sekundärindustrie von Soft- und Hardware sein sollte wie das Erfolgsmodell von Apple. Die Mitglieder des Entwicklungsteams hatten das für IBM unerhörte Recht, externe Lieferanten auswählen zu können. Und überall wo sich das Team in der PC-Welt umsah, stieß es auf den Namen Microsoft. Microsoft BASIC war zum Standard geworden und der Umsatz der Firma hatte sich Jahr für Jahr verdoppelt. IBM war beeindruckt und Chess-Projektleiter Jack Sams rief bei Bill Gates an, um einen Termin zu vereinbaren. Im Juli 1980 kam es dann zum ersten Treffen, bei dem Bill Gates, Paul Allen und Steve Ballmer sogar Anzug und Krawatte trugen.³⁰ Beim zweiten Treffen ließ Sams von IBM dann die Katze aus dem Sack: Man wolle einen Mikrocomputer innerhalb eines Jahres auf den Markt bringen, der einen Standardmikroprozessor wie den von Intel verwende und die Entwicklung der Software externen Zulieferern überlasse. „Dann folgten die entscheidenden Fragen: Könnte Microsoft die

²⁶ Vgl. ebd. 66f.

²⁷ Ebd., 86

²⁸ Ebd., 93

²⁹ Vgl. ebd. 102

³⁰ Vgl. ebd., 107f.

Programmiersprache BASIC für den ROM-Festspeicher schreiben ...? Falls ja, wäre dies bis zum April 1981 möglich?“ Gates bejahte beide Fragen.

Bis 1978 hatte es zwischen Microsoft und Digital Research eine stillschweigende Übereinkunft gegeben: Digital lieferte das Betriebssystem, Microsoft die Programmiersprachen für den PC-Markt. Mit der Nachfrage von IBM musste Microsoft jetzt auch das Betriebssystem liefern – und zwar bis Januar 1981. Der Zeitplan war so knapp bemessen, dass Microsoft eigentlich schon vor Beginn der Arbeit drei Monate im Verzug war³¹.

Gleichwohl kam am 6. November 1980 der Jahrhundertvertrag zwischen dem EDV-Riesen aus Boca Raton und dem (Noch-)Zwerg aus Seattle zustande, der die gesamte EDV-Szene revolutionieren und Microsoft in wenigen Jahren an die Spitze der wertvollsten Firmen der Welt katapultieren sollte.

Fazit

Die Parallelen, die sich aus dieser – zugegeben – eher zufälligen Auswahl und Analyse von fünf Unternehmerbiografien ergibt, lassen sich in zwei Folgerungen und einer These zusammenfassen:

1. In all den genannten Beispielen wurde die Gründerphase der heutigen Weltfirmen nicht durch einen einzigen Unternehmer, sondern durch ein 'Unternehmerteam' gestaltet, das zumindest aus zwei Personen bestand,
2. Dieses Unternehmerteam oder –paar teilte sich die für die Pionierphase einer Firma typischen Unternehmeraufgaben des technischen Tüftelns und Erfindens, der Risikofinanzierung, der Firmenorganisation sowie der Formulierung von Produkt-Visionen und deren Vermarktung.
3. Die These aus dem Gesagten lautet: der weitere Erfolg dieser (und anderer Welt-)Firmen machte und macht sich daran fest, ob und inwieweit es ihnen gelingt, die naturwüchsige, sich aus eher zufälligen „Männerfreundschaften“ ergebende unternehmerische Arbeitsteilung der Gründerphase in eine bewusste und systematische zu verwandeln. Nur wenn auf Dauer gesichert ist, dass diese Funktionen qualifiziert erfüllt werden und harmonisch zusammenspielen, ist auch der weitere Erfolg des Unternehmens gesichert.

Literatur

- DaimlerChrysler: Gottlieb Daimler, Stuttgart 2000
- Deutschman, Alan: Das unglaubliche Comeback des Steve Jobs – Wie er Apple zum zweiten mal erfand. Frankfurt/M 2001
- Feldenkirchen, Wilfried: Siemens, München 1997
- Gates, Bill: Der Weg nach vorn. München 1997
- Grover, Ron: Die Disney Story, Frankfurt/M 1994
- Ichbiah, Daniel: Die Microsoft Story. München 1994
- Ogger, Günter: Die Gründerjahre. München 1995
- Pendergrast, Mark: Für Gott, Vaterland und Coca-Cola, München 1993
- Scheuch, Erwin K. und Ute: Deutsche Pleiten. Berlin 2001
- Schickel, Richard: Disneys Welt, Berlin 1997

³¹ Vgl. ebd., 117