



Unternehmer oder Manager?

„Wir brauchen unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter“ - das betonen fast alle Unternehmen. Doch **können gute Manager zugleich gute Unternehmer - und umgekehrt - sein?** Und verderben zu viele Köche, sprich Unternehmer im Unternehmen, nicht den Brei?

Ignaz Furger

Allereden von ihm und alle wünschen sich ihn. Zudem fehlt er in keinem anspruchsvollen Inserat, und er wird in den meisten Firmenvisionen heraufbeschworen: Überall ist vom unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiter die Rede - oder kurz: vom Unternehmer im Unternehmen. Doch was passiert, wenn ein Mitarbeiter die Aufforderung wörtlich nimmt, sich engagiert und Risiken eingetht oder gar bei der Unternehmensstrategie mitreden möchte? Dann werden ihm rasch Grenzen gesetzt, und er wird von der Geschäftsführung oder vom Vorstand zurückgepfiffen.

Zwischen Unternehmern und Managern besteht in der Tat ein systemischer Unterschied. Der klassische Unternehmer ist auf sich gestellt. Er trägt die Verantwortung und Risiken für sein Unternehmen und sein Handeln. Und er verfügt in der Regel aufgrund seines Naturells über besondere Voraussetzungen: Er weiß, was zu tun ist. Ein Unternehmer braucht keine Beratung. Firmen wie Siemens und Bosch wurden in der ersten Generation auch ohne Beratungsbudgets groß.

Im Unterschied dazu ist der Manager in erster Linie ein Angestellter. Er bezieht jeden Monat seinen Lohn. Er trägt das Risiko für seinen eigenen Marktwert, nie aber die volle Verantwortung für die Risiken, die er für das Unternehmen eingetht.

Manager-Angestellter oder Unternehmer-Angestellter?

Was ist angesichts dieses Befunds vom Unternehmertum im Unternehmen zu halten? Alles nur Wunschdenken, ein Thema für theoretische Abhandlungen, ein Hirngespinnst? Um diese Fragen zu beantworten, ist es sinnvoll, den 1985 erschienenen Klassiker „Innovation and Entrepreneurship“ von Peter F. Drucker wieder einmal hervorzuholen und zurate zu ziehen. In ihm legt der US-amerikanische Managementvordenker sein Konzept des unternehmerischen Mitarbeiters dar - in seiner typischen Art, praktisch und verständlich. Und auch heute noch, fast 30 Jahre später, sind seine Überlegungen relevant und aktuell.

Drucker unterscheidet den Manager-Angestellten vom Unternehmer-Angestellten mit folgendem typologischen Ansatz:

> Ein Manager befasst sich mit dem Bestehenden. Er verbessert und optimiert. Das gilt für die Produkte, die Prozesse, die Beziehungen, die Organisation. Dabei wirkt er durchaus nicht nur als „passiver“ Verwalter. Er ist aktiv, verantwortungsvoll und initiativ - aber immer im Rahmen des gegebenen Geschäfts.

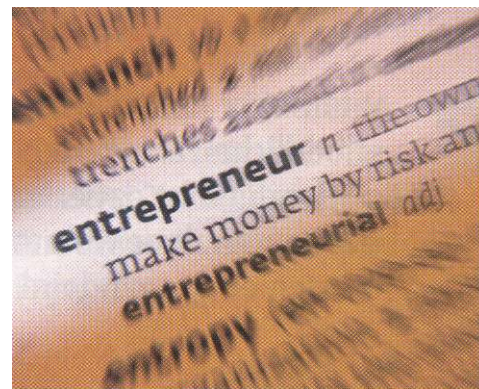
> Ein Unternehmer betreibt das, was Schumpeter „die kreative Zerstörung“ nannte. Er stellt alles dauernd infrage, macht den Grüne-Wiese-Ansatz und kennt das Argument „bisher hat man es immer so gemacht“ nicht. Er stellt das bestehende Geschäftsmodell auf den Kopf und kennt keine Tabus. Er passt auch nicht in Routinearbeiten. Sobald etwas funktioniert, verliert er das Interesse und sucht neue Herausforderungen. Er kreiert neue Produkte und Geschäfte und fühlt sich in einem Start-up wohler als in der Buchhaltung.

Unternehmen brauchen Manager und Entrepreneur

Druckers Definition des Entrepreneurs sprengt die gängige Vorstellung vom Unternehmer, der selbstständig ein kleines Geschäft führt. Entrepreneurship macht Drucker auch in großen etablierten Unternehmen und im öffentlichen Verwaltungsbereich aus. „Größe“ ist für ihn kein Hindernis für unternehmerisches und innovatives Denken und Handeln.

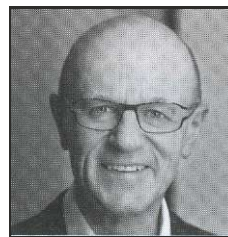
Für Drucker macht zudem nicht eine „unternehmerische Persönlichkeit“ mit einem „Hang zur Risikofreude“ den Entrepreneur aus, sondern seine Haltung. Für den Entrepreneur ist Veränderung und nicht der Status quo das Normale. Im Wandel sieht er stets die Chance für Innovationen. Und: Jeder fähige Manager kann auch als Entrepreneur wirken.

Drucker geht es nicht darum, Unternehmer gegen Manager auszuspielen. Im Gegenteil: Die beiden Funktionen ergänzen sich zwingend. Ein Unternehmen, das nur Manager hat, verändert sich zu wenig, verpasst neue Technologiesprünge oder Umwälzungen im Kundenverhalten. Ein Betrieb mit lauter Unternehmern dagegen bringt es auf keinen grünen Zweig, weil immer etwas Neues versucht wird und Managementkenntnisse fehlen. Nur die richtige Kombination von Managern und Unternehmern garantiert den Erfolg.



Nicht der Hang zur Risikofreude macht den Entrepreneur aus, sondern seine Haltung.

DER AUTOR



Ignaz Furger

Inhaber des Beratungsunternehmens Furger und Partner AG Strategieentwicklung, Zürich (www.furger-partner.com), und Anbieter des Programms „Das praktische Strategieseminar“, in dem Mitarbeiter von Unternehmen im strategischem Denken und Handeln trainiert werden.



Mitarbeiter haben unterschiedliche Fähigkeiten. Entscheidend ist daher zu evaluieren, wer wo am besten eingesetzt wird.



Auf Basis dieser Erkenntnis entwickelte Drucker sein Konzept des „Entrepreneurial Managements“. So wie der Manager mit Methoden und Tools arbeitet, soll auch der Entrepreneur systematisch vorgehen und dabei bewährte Prinzipien und Methoden anwenden.

Entrepreneurial Management

Entrepreneurial Management bedeutet demnach, systematisch Innovation zu betreiben. Drucker macht deutlich, dass Innovationen nur selten spontan aus genialen Ideen hervorgehen. Sie beruhen zu über 90 Prozent auf gezielter, organisierter Innovationsarbeit. Diese Innovationsarbeit ist gewissen Prinzipien verpflichtet. Dabei gilt es insbesondere Anzeichen und Symptome des Wandels aufzuspüren, die auf günstige Neuerungschancen hinweisen, und diese zu analysieren (siehe Kasten).

Für Drucker ist „unternehmerisches Management“ also einerseits eine Disziplin, die spezifische Konzepte und Methoden anwendet und sich erlernen lässt. Andererseits erfordert Entrepreneurial Management, dass die organi-

satorischen Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationsarbeit geschaffen werden. Und die Unternehmensleitung? Sie hat dafür zu sorgen, dass ein Betrieb für Innovation offen und empfänglich ist und muss dazu die notwendigen Strukturen sowie Anreiz-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente schaffen.

Konsequenzen für die Unternehmensführung

Für die Betriebsführung bedeutet Druckers Konzept des Entrepreneurial Managements vor allem eines: Innovationsmanagement ist im Unternehmen als Handwerk zu etablieren, damit Innovation auch praktisch realisierbar wird. Das hat weitreichende Konsequenzen für die meisten Dimensionen der Unternehmensführung. Die vier wichtigsten werden hier kurz erläutert:

Strategieentwicklung: In der Ausgangslage muss klar aufgezeigt werden, wie viel Wachstum das bestehende Geschäft hergibt, um danach den strategischen „Gap“ zu bestimmen. Diese Lücke ist durch Innovationen zu füllen. Zum

Prinzipien und Methoden des Entrepreneurial Managements

- ▶ **Unternehmerische Prinzipien:** Die Organisation soll gegenüber Innovation eine positive Einstellung erhalten, Innovation muss attraktiv sein: systematische Politik, Überholtes aufzugeben; Lebenszyklusanalyse bestehender Produkte; Definition notwendiger Innovation von Geschäftsfeldern; Erstellen einer „unternehmerischen Roadmap“.
- ▶ **Unternehmerische Managementpraktiken:** Fokus muss nicht auf „Problemen“ liegen, sondern darauf, Chancen zu entdecken; Unternehmergeist ist im gesamten Unternehmen zu fördern; Besprechungen zwischen Spitzenteams und Nachwuchsmanagern.
- ▶ **Maßstäbe für Innovationsleistung:** Die unternehmerische Leistung des Unternehmens muss systematisch eingeschätzt werden; Ver-

gleich zwischen Ergebnissen und Erwartungen; Entwicklung eines systematischen Kontrollsystems für alle Innovationsbestrebungen; Beurteilung der Gesamtinnovationsleistungen gemessen an Innovationszielen und Unternehmensposition.

- ▶ **Strukturelle Anforderungen:** Maßnahmen bezüglich Struktur, Management, Personal und Anreizen: Strukturen schaffen, die es erlauben, unternehmerisch tätig zu sein; das Neue vom Alten organisationsmäßig trennen; für das Neue einen Brennpunkt an hoher Stelle schaffen; das Neue nicht dem gleichem Druck und denselben Erwartungen aussetzen wie das Alltagsgeschäft; klare Zuordnung der Verantwortung.



Für Start-ups sind der Kundennutzen und die relative Qualität zunächst wichtiger als Umsatz und Ergebnis.



Erarbeiten neuer strategischer Projekte steht - für alle zugänglich - eine breite Palette von Methoden und Tools zum Thema Innovationsmanagement zur Verfügung. Wichtig ist es, danach die Umsetzungsmaßnahmen nach bestehendem und neuem Geschäft zu trennen. Während Bestehendes zur Umsetzung in die Linie gegeben wird, benötigt das neue Geschäft besondere Sorgfalt. „Trenne Altes von Neuem“, empfahl Drucker - und genau hier können die Kompetenzen und Fähigkeiten von unternehmerischen Mitarbeitern genutzt werden.

Organisation: In der Organisation müssen Freiräume für unternehmerisches, kreatives Denken und Handeln geschaffen werden. Aber auch Abgrenzungen sind nötig, damit das bestehende Geschäft nicht dauernd infrage gestellt wird. Ein erfolgreiches Unternehmen schöpft das bestehende Geschäft aus und besitzt die Fähigkeit, zugleich Neues zu schaffen. So arbeitet zum Beispiel in Forschung und Entwicklung ein Teil der Mitarbeiter an Verbesserungen bestehender Produkte, während ein Think Tank Projekte auf der grünen Wiese entwickelt.

Personalentwicklung: Mitarbeiter haben unterschiedliche Fähigkeiten. Für deren Nutzung gilt das Prinzip, auf Stärken aufzubauen. „Geborene“ Buchhalter sind nur glücklich, wenn jeden Abend Soll und Haben sowie Passiva und Aktiva übereinstimmen, und kreative Chaoten bringen nie die Buchhaltung in Ordnung. Eine Unterstützung bieten hierbei Analyseinstrumente wie das DISG-Persönlichkeitsprofil, das mit den Mitarbeitern eruiert, wer wo am besten eingesetzt wird. Eine Evaluation der Denkstile und Verhaltenspräferenzen sowie Kompeten-

zen und Stärken der Mitarbeiter hilft dabei, den strategischen Aufbau von Neugeschäften abzusichern.

Controlling: Innovationen und neue Geschäfte müssen anders gemessen und beurteilt werden als Bestehendes. Für Start-ups sind der Kundennutzen und die relative Qualität wichtiger als Umsatz und Ergebnis. Während zwei Prozent Umsatzwachstum in einem stagnierenden Markt ein gutes Ergebnis sein kann, muss die gleiche Kennzahl für ein neues Geschäft viel höher liegen - jedenfalls höher als das Marktwachstum. Innovationscontrolling unterscheidet sich demnach grundsätzlich vom klassischen Controlling und muss getrennt geführt werden.

Fazit

Das Fazit der Beschäftigung mit Peter F. Drucker ist: Sein Ansatz des Entrepreneurial Management zeigt, dass es sehr wohl sinnvoll ist, vom Unternehmertum im Unternehmen zu sprechen, denn unternehmerische Mitarbeiter sind letztlich unentbehrlich, um die Innovationsfähigkeit und damit Überlebensfähigkeit einer Organisation langfristig zu sichern.

Doch unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter fallen, ebenso wie Manager, nicht vom Himmel. Sie müssen von den Unternehmen gezielt entwickelt werden - zum Beispiel, indem die Unternehmens- oder Bereichsleitung Mitarbeiter mit einem entsprechenden Potenzial gezielt in die Strategieentwicklung integriert. Oder indem sie im Unternehmen Start-ups schafft, in denen der Führungsnachwuchs seine unternehmerischen Fähigkeiten und Fertigkeiten austesten und entfalten kann. Ansonsten verpufft das Potenzial der Mitarbeiter wirkungslos. [rm]

Die Quellen systematischer Innovationsarbeit

Es gibt sieben Bereiche innovativer Chancen (vier davon sind unternehmensintern). Dabei geht es um Symptome, die als zuverlässige Indikatoren für Veränderungen dienen:

- 01** Das Unvermutete: der unerwartete Erfolg, das unerwartete Scheitern, die Überraschung.
- 02** Inkongruenzen: Unterschiede zwischen Sein und Schein, zwischen der Wirklichkeit und dem Bild, das man sich davon macht oder das man sich wünscht.
- 03** Änderung in der Anwendung: Innovation aufgrund von neuen Anwendungsmöglichkeiten.
- 04** Industriebereiche und Marktstrukturen: der „Erdbeben“ - eine plötzliche Veränderung in der Branche oder Marktstruktur, die alle überrascht.
- 05** Demografische Gegebenheiten: Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur.
- 06** Wandel der Wahrnehmung: Veränderungen in Bezug auf Wahrnehmungen, Bedeutungen und Stimmungen.
- 07** Neues Wissen: im wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Bereich.