

Entrepreneurship: Das Konzept des „Entrepreneurial Managements“

<http://www.3minutencoach.com/entrepreneurship-das-konzept-des-entrepreneurial-managements/>

Mrz 12, 2014

Peter Drucker entwickelte 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“ 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 in sieben Bereichen Anzeichen und Symptome des Wandels aufzuspüren, die auf günstige Neuerungschancen hinweisen, und diese zu analysieren.

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 organisatorischen 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 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 der Forschung & 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 aufbauen. „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 solche Analyseinstrumente wie das DISG-Persönlichkeitsprofil, mit denen mit den Mitarbeitern eruiert werden kann, wer wo am besten eingesetzt wird. Eine Evaluation der Denkstile und Verhaltenspräferenzen sowie Kompetenzen 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.

Unternehmer im Unternehmen entwickeln

Das Fazit der Beschäftigung mit Peter F. Drucker ist: Sein Ansatz des „Entrepreneurial Management“ zeigt, dass es sehr wohl Sinn macht, 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.

Lesen Sie in Teil 1: [Internes Unternehmertum – Was brauchen Unternehmen?](#)



Über den Autor: Ignaz Furger ist Inhaber des Beratungsunternehmens Furger und Partner AG Strategieentwicklung, Zürich, und Anbieter des Programms „Das praktische Strategieseminar“, in dem Mitarbeiter von Unternehmen im strategischem Denken und Handeln trainiert werden. Er ist Autor des Ende 2013 erschienenen Hand- und Arbeitsbuchs „Leitfaden Strategie“, das den Mitarbeitern und Entscheidern in Unternehmen eine praktische Anleitung für das eigenständige Entwickeln und

Umsetzen von Unternehmensstrategien gibt.