

## Was Manager von Unternehmern lernen – und umgekehrt



**„Wir brauchen unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter“ – das betonen fast alle Unternehmen. Doch können gute Manager überhaupt zugleich gute Unternehmer sein? Zwischen Unternehmern und Managern besteht ein gravierender Unterschied. Der klassische Unternehmer ist auf sich gestellt. Er trägt die Verantwortung und Risiken für sein Unternehmen und sein Handeln. Ein Manager hingegen 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 eingeht.**

Was ist angesichts dieses Befunds vom Unternehmertum im Unternehmen zu halten? Alles nur Wunschdenken, ein Thema für theoretische Abhandlungen? Um diese Fragen zu beantworten, lohnt es sich, den 1985 erschienenen Klassiker „Innovation and Entrepreneurship“ von Peter F. Drucker zu Rate zu ziehen.

### Unternehmen brauchen Gestalter und Verwalter

Drucker unterscheidet den Manager-Angestellten vom Unternehmer-Angestellten mit folgendem typologischen Ansatz: Ein Manager befasst sich mit dem Bestehenden. Er verbessert und optimiert – die Produkte, Prozesse, Beziehungen, Organisation. Dabei wirkt er nicht nur als „passiver“ Verwalter. Er ist aktiv, verantwortungsvoll und initiativ – jedoch stets 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.

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 öffentlichen Verwaltungen aus. „Größe“ ist für ihn kein Hindernis für unternehmerisches und innovatives Denken und Handeln. Für Drucker ist Entrepreneurship primär der Ausdruck einer bestimmten Haltung. Für einen Entrepreneur ist Veränderung das Normale, und im Wandel sieht er die Chance für Innovation. Und: Jeder fähige Manager kann auch als Entrepreneur wirken.

Drucker will nicht Unternehmer gegen Manager ausspielen. Im Gegenteil: Beide Funktionen ergänzen sich für ihn zwingend. Ein Unternehmen, das nur Manager hat, verändert sich zu wenig. Es verpasst Technologiesprünge oder Umwälzungen im Kundenverhalten. Und ein Betrieb mit lauter Unternehmern? Es kommt auf keinen grünen Zweig, weil immer etwas Neues versucht wird und Managementkenntnisse fehlen.

### Konzept des „Entrepreneurial Managements“

Auf der 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 bewährte Prinzipien und Methoden anwenden. „Entrepreneurial Management“ bedeutet demnach, systematisch Innovation zu betreiben. Denn Innovationen ergeben sich nur selten spontan aus genialen Ideen. Sie beruhen zu über 90 Prozent auf gezielter, organisierter Innovationsarbeit.

Für Drucker ist „unternehmerisches Management“ 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 ist und muss hierfür die nötigen Strukturen sowie Anreiz-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente schaffen.

## **Unternehmer im Unternehmen entwickeln**

Für das Top-Management von Unternehmen bedeutet Druckers Konzept des „Entrepreneurial Managements“ vor allem: Das Innovationsmanagement ist im Unternehmen als Handwerk zu etablieren, damit Innovation auch praktisch realisierbar wird. Zudem muss das Top-Management bei seinen Planungen bedenken: Unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter fallen, ebenso wie Top-Manager, nicht vom Himmel. Sie müssen 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.

*Ignaz Furger ist Inhaber des Beratungsunternehmens [Furger und Partner AG Strategieentwicklung](#), Zürich*