

Warum Manager auch Entrepreneurre sein sollten

Können gute Manager auch gute Unternehmer sein und umgekehrt?

Eine Auseinandersetzung mit dem Ansatz des „Entrepreneurial Management“ von Peter F. Drucker.

Ist ein Unternehmertum im Unternehmen nur Wunschdenken? Um diese Frage zu beantworten, macht es Sinn, den Klassiker „Innovation and Entrepreneurship“ des US-amerikanischen Managementvordenkers Peter F. Drucker zu Rate zu ziehen. Hier legt der Autor sein Konzept des unternehmerischen Mitarbeiters dar. Drucker unterscheidet dabei den Manager-Angestellten vom Unternehmer-Angestellten:

Manager

Ein Manager befasst sich mit dem Bestehenden. Er verbessert und optimiert Produkte und Prozesse in der Organisation. Dabei wirkt er nicht nur als „passiver“ Verwalter, sondern ist aktiv, verantwortungsvoll und initiativ – aber immer im Rahmen des gegebenen Geschäfts.

Unternehmer

Ein Unternehmen hingegen betreibt das, was Schumpeter die „kreative Zerstörung“ nannte. Er stellt alles permanent infrage und möchte verändern. Ein Unternehmer stellt das bestehende Geschäftsmodell auf den Kopf und kennt keine Tabus. Sobald etwas funktioniert, verliert er das Interesse und sucht neue Herausforderungen. Er kreiert neue Produkte und Geschäftsideen und fühlt sich in einem Startup wohler als in der Buchhaltung.

Entrepreneurship gibt es auch in großen Unternehmen

Druckers Definition des Entrepreneurs sprengt die gängige Vorstellung vom Unternehmer, der selbstständig ein kleines Geschäft führt. Entrepreneurship macht Drucker auch in großen, etablierten Unternehmen aus. Größe ist für ihn kein Hindernis, um unternehmerisch und innovativ zu denken und zu handeln. 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 aus Managern besteht, verändert sich zu wenig, verpasst neue Technologiesprünge oder Umwälzungen im Kundenverhalten. Ein Betrieb mit lauter Unternehmern wiederum hat Probleme, weil permanent etwas Neues versucht wird und Managementkenntnisse fehlen. Nur die richtige Kombination aus Managern und Unternehmern garantiert den Erfolg.

Innovationen entstehen durch organisierte Innovationsarbeit

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 (weiter auf nächster Seite)

Lebensqualität ist das notwendige Fundament für unternehmerischen und persönlichen Erfolg.

Rainer Flamm | Mentor und Coach | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | https://rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088



dabei bewährte Prinzipien und Methoden anwenden. „Entrepreneurial Management“ bedeutet demnach, systematisch innovativ zu sein. Drucker macht deutlich, dass Innovationen nur selten spontan aus genialen Ideen hervorgehen. Sie beruhen vielmehr auf gezielter, organisierter Innovationsarbeit. Diese Innovationsarbeit ist gewissen Prinzipien verpflichtet. Dabei gilt es vor allem Anzeichen des Wandels aufzuspüren und sie zu analysieren.

Für Drucker ist „unternehmerisches Management“ also einerseits eine Disziplin, die spezifische Konzepte und Methoden anwendet und sich erlernen lässt. Andererseits soll es organisatorische Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationsarbeit schaffen. Für die Betriebsführung bedeutet Druckers Konzept vor allem: Innovationsmanagement muss im Unternehmen als Handwerk etabliert werden, damit Innovation auch praktisch realisierbar wird. Das hat weitreichende Konsequenzen für die Unternehmensführung.

Wachstumspotenziale neuer Geschäftsideen analysieren

Zu Beginn muss aufgezeigt werden, wie viel Wachstumspotenzial das bestehende Geschäft aufweist, um danach den strategischen Gap zu bestimmen. Diese Lücke muss durch Innovationen geschlossen werden. Zum Erarbeiten neuer strategischer Projekte steht – für alle zugänglich – eine breite Palette von Methoden und Tools zum Thema Innovationsmanagement zur Verfügung.

Wichtig: Danach müssen die Umsetzungsmaßnahmen nach bestehendem und neuem Geschäft getrennt werden. Während Bestehendes zur Umsetzung in die Linie gegeben wird, benötigt das neue Geschäft besondere Sorgfalt. „Trenne Altes von Neuem“, empfiehlt Drucker. An dieser Stelle können die Kompetenzen und Fähigkeiten von unternehmerischen Mitarbeitern genutzt werden.

Bestehendes verbessern und Neues schaffen

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 und Entwicklung ein Teil der Mitarbeiter an Verbesserungen bestehender Produkte, während ein „Think Tank“ Projekte auf der grünen Wiese entwickelt.

Um das Potenzial unterschiedlicher Fähigkeiten von Mitarbeitern zu nutzen, müssen Unternehmen auf deren Stärken aufbauen. Eine Unterstützung bieten Analyseinstrumente wie etwa das DISG-Persönlichkeitsprofil, mit denen gemeinsam mit den Mitarbeitern eruiert wird, 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.

Innovationen und neue Geschäfte müssen anders gemessen und beurteilt werden als Bestehendes. Für Startups sind der Kundennutzen und die relative Qualität wichtiger als Umsatz und Ergebnis. Während zwei Prozent Umsatzwachstum in einem stagnierenden Markt ein gutes Ergebnis sein können, 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

Unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter sind unentbehrlich, um die Innovationsfähigkeit und damit Überlebensfähigkeit einer Organisation langfristig zu sichern. Doch diese Mitarbeiter müssen von den Unternehmen gezielt entwickelt werden. Zum Beispiel, indem die Unternehmens- oder Bereichsleitung sie in die Strategieentwicklung integriert. Eine weitere Möglichkeit ist, im eigenen Unternehmen „Startups“ zu schaffen, in denen der Führungsnachwuchs seine unternehmerischen Fähigkeiten austesten und entfalten kann. Ansonsten verpufft das Potenzial der Mitarbeiter wirkungslos. Autor: Ignaz Furger, business-wissen.de

Lebensqualität ist das notwendige Fundament für unternehmerischen und persönlichen Erfolg.

Rainer Flamm | Mentor und Coach | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | https://rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088

