

Artikel von Tipps für Marketing, Gründung & Management | Unternehmer.de

Von der Zähigkeit der Unternehmer (Teil I)

2011-07-08 09:07:18 Wolfgang Zimmermann



Nicht zum ersten Mal zeigte sich in der letzten Wirtschaftskrise: unternehmergeführte Firmen überstehen Krisen besser als managementgeführte Unternehmen. Trotz des Konjunktur einbruchs schafften eigentümergeführte Familienunternehmen im Krisenjahr 2009 in Deutschland einen Beschäftigungszuwachs von 1,5% und lagen damit sogar über dem Durchschnitt der vorigen 8 Jahre (KfW Mittelstandspanel). Der Experte für Unternehmertum Wolfgang Zimmermann geht in seiner zweiteiligen Serie auf die Suche nach den Gründen.

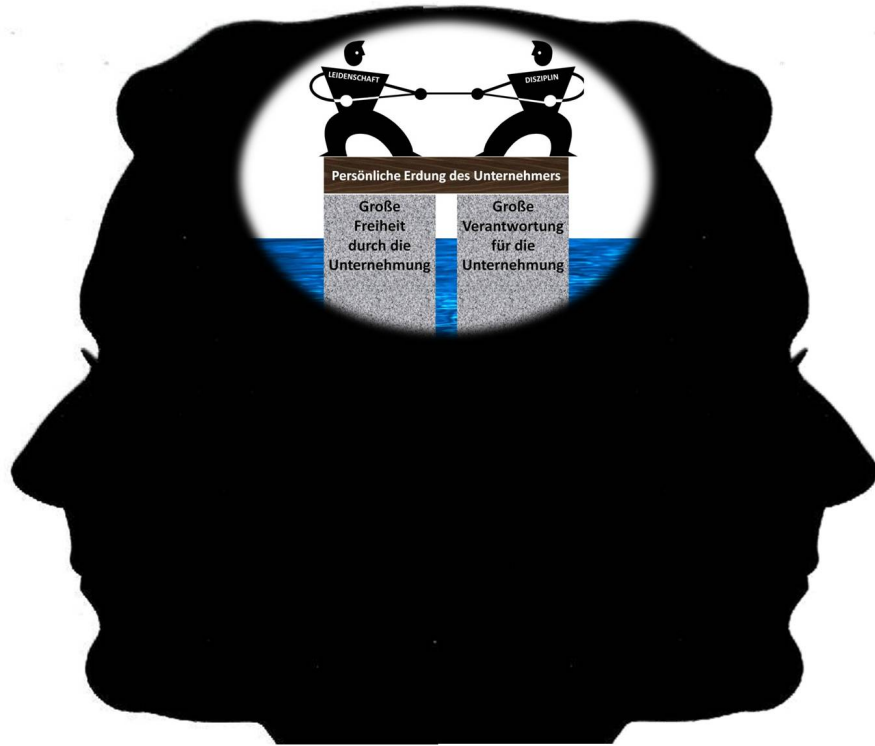
Teil I: Unternehmer sind persönlich robuster

„Wer zehnmal hinfällt, steht elfmal auf.“ Prof. Jochen Röpke-Gründungsforscher Was Professor Röpke hier etwas salopp formulierte, trifft tatsächlich auf viele Unternehmer zu: sie sind persönlich sehr robust und überstehen Krisen im Schnitt überlegter als angestellte **Manager**. Mindestens zwei Persönlichkeitseigenschaften lassen sich bei erfolgreichen Unternehmern immer wieder feststellen:

1. persönliche Erdung
2. Weitblick bzw. das Denken in Szenarien.

1. Die persönliche Erdung des Unternehmers

Unternehmer haben eine besondere Chance: Sie wollen nicht nur gestalten, sie können es auch. Sie sind in der Lage, die Geschicke ihres Unternehmens aktiv zu lenken, neue Wege zu gehen, bewährte Wege zu festigen, Mitarbeiter anzuziehen, Neuentwicklungen voranzutreiben und gegebenenfalls kurzfristig einen Strategiewechsel vorzunehmen. [caption id="attachment_119512" align="aligncenter" width="435"]



caption="© Daniel Eismann"]

[/caption]

Mit dieser Gestaltungsfreiheit haben Unternehmer nicht nur Einfluss auf ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter, sondern auch auf Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner und nicht selten auch gesellschaftliche Gruppen. Nur gut, dass mit unternehmerischer Freiheit daher fast immer auch ein hohes Maß an Verantwortung und Disziplin einhergehen – „Leidenschaft und Augenmaß“ wie es Max Weber treffend ausdrückte. So sichert der Unternehmer - der sich meist als Lebensunternehmer versteht - das langfristige Wohl seiner Unternehmung und der daran beteiligten Menschen. Die leidenschaftliche Inanspruchnahme seiner Freiheiten und sein gleichzeitig diszipliniertes Verantwortungsbewusstsein bilden die beiden Säulen seiner grundsoliden persönlichen Erdung. Hinzu kommt, dass der Unternehmer seine persönliche Erdung häufig durch eine starke Orientierung an traditionellen Werten festigt. Tugenden wie Redlichkeit, Bescheidenheit und Gerechtigkeit sind ihm meist ebenso wichtig wie Fleiß, Entschlossenheit und Weitblick. Diese klassischen Verhaltensregeln und ethisch hohen Anforderungen an sich selbst machen ihn in vielen Fällen zu einem ehrlichen, vertrauenswürdigen und respektierten Partner. Die Vorteile liegen auf der Hand: Während unpersönliche Großkonzerne im Zuge von Krisen unter Vertrauensverlust leiden, besticht der wertorientierte Unternehmer durch sein Profil des „ehrbaren Kaufmanns“.

Den „Ehrbaren Kaufmann“ zum Vorbild

Das bereits im Mittelalter entstandene Leitbild des ehrbaren Kaufmanns steht für die perfekte Haltung und Tätigkeit im wirtschaftlichen Umfeld. Neben umfassender fachlicher Kompetenzen und einer humanistischen Bildung, besticht der ehrbare Kaufmann vor allem durch einen stark gefestigten Charakter. Dieser entsteht erst mit der Verinnerlichung traditioneller Werte wie Weitblick, Entschlossenheit, Fleiß, Gerechtigkeit oder auch Ehrlichkeit und durch die Ausrichtung seiner Handlungen auf selbige Grundfeste. Diese Lebenseinstellung soll die Glaubwürdigkeit des Kaufmanns untermauern und seine Geschäfte auf ein solides Fundament des Vertrauens stellen, um somit den langfristigen Fortbestand seiner geschäftlichen Unternehmungen zu sichern. Im Leitbild der Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V., einer Institution Hamburger Kaufleute die bis ins Jahr 1517 zurückreicht, heißt es: „Erfolg ist kein Gradmesser für Ehrbarkeit, weder im positiven noch im negativen Sinne. Für den Ehrbaren Kaufmann sind die beiden Begriffe „Ehrbar“ und „Kaufmann“ jedoch untrennbar miteinander verbunden. Der kaufmännische Sinn für Realitäten und die Orientierung an ethischen Werten müssen zusammenspielen.“ **Zusammenfassend:** Unternehmer haben eine große Gestaltungsfreiheit und erleben damit täglich, welche Veränderungen sie selbst bewirken können. Mit diesem Erleben entstehen auch Verantwortung und Disziplin – die Verbindung aus beidem schafft eine tiefe Verwurzelung in der Geschäftswelt des Unternehmers und eine stabile persönliche Erdung. Eine Orientierung am klassischen Wertemodell festigt den Charakter des Unternehmers zusätzlich und dient als innerer Kompass für sein Handeln.

2. Der Weitblick des Unternehmers: Das Denken in Szenarien

Manager arbeiten im System und verbessern bestehendes; Unternehmer arbeiten am System und schaffen Neues. Somit sind die Paradigmen des Denkens und Handelns von Unternehmern und Managern von Haus aus grundverschieden. Dennoch finden beide ihre Berechtigung im **Arbeitsalltag**. In Zeiten sicherer Marktzustände, konstanter Wachstumsraten und stabiler Nachfrage gehen die Analysen, Berechnungen, **Businesspläne** und strategischen Konzepte der Management-Logik vollends auf. Wie bei einer häufig begangenen Wanderstrecke zu einem allseits bekannten und beliebten Ort, weiß „jeder wohin die Reise geht“. Ziel und Wegstrecke stehen fest. Nun kann damit begonnen werden, möglichst viele Informationen einzuholen. Diese sollen die Wanderung noch schneller, abwechslungsreicher oder angenehmer machen: Wir haben die Strecke beim letzten Mal in 4 Stunden bewältigt – diesmal wollen wir schneller sein; auf halber Strecke befindet sich ein uriger Gasthof – lasst uns dort rasten; für 13 Uhr ist ein kurzer Regenschauer angekündigt – den könnten wir im Gasthof aussitzen usw. Alles in allem steht den Teilnehmern eine sichere und gutgeplante Wanderung zu einem attraktiven Ziel bevor. Sind allerdings die Ziele unscharf, die Mittel und Wege schwer einschätzbar oder die Rahmenbedingungen unsicher, dann hilft auf Berechenbarkeit und rationalem Denken aufbauendes **Management** nicht weiter. Eine Erstbegehung in unbekanntem Gelände, zu einem nur vage bekannten Ziel, unter wechselhaften Witterungsverhältnissen beschreibt einen vergleichbaren Zustand. Hier kommt die unternehmerische Logik ins Spiel. Getrieben von der Aussicht auf neue Möglichkeiten wird nur die grobe Richtung angegeben, „einfach losgegangen“ und bei Bedarf intuitiv neu entschieden. Dies setzt neben den nötigen persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen eine pro-aktive Auseinandersetzung „mit dem, was kommen könnte“ voraus. Bei einer Wanderung ins Unbekannte sollte man beispielsweise auf unpassierbares Gelände vorbereitet sein und am besten gleich eine Umgehungs-idee parat haben. Um das „Durchkommen“ in Richtung erfolgsversprechender Chancen breit abzusichern, müssen Unternehmer von jeher neben dem nötigen Weitblick auch einen Rundumblick beweisen. Das heißt, sie können Strömungen, Kraftfelder und Entwicklungen, die vor ihnen liegen und um sie herum stattfinden, spüren und antizipieren. Durch dieses Denken in Szenarien befindet sich in ihrem Rucksack neben Plan B ein zusätzlicher Plan C oder D, um im Notfall schnell agieren zu können. Die persönliche Erdung und die Handlungsfähigkeit in unsicherem Gelände, das zeichnet Unternehmer in besonderem Maße aus - und macht sie persönlich Robuster als viele Manager. Doch auch die so geführten Unternehmen sind deutlich zäher als andere... warum, zeigt Teil II dieser kleinen Serie.

Link- und Buchtipps:

Gratis i-Pad-App für Mittelstand WISSEN! Mittelstand Wissen: Förderungen KMU & Gründer Constantin Sander: Change! Bewegung im Kopf Verträge, Muster, Studien und Ratgeber: Jetzt die passende Vorlage finden (Bild: © James Thew – Fotolia.com)