



Jobs für helle Köpfe! Jetzt bewerben >>
Kaufmännische & technische Spezialisten gesucht!



Der Unternehmer, das verrückte Wesen

INTERVIEW | MARIETTA TÜRK, 4. Juni 2012, 05:30

Manager zählen Schritte, Unternehmer machen sie, meint Berater Wolfgang Zimmermann. Die Logik der Kapitalmärkte schränkt Manager ein



foto: istockphoto.com/blindtoy99

Unternehmerpersönlichkeiten mögen ihre Macken haben, aber sie bewegen auch viel.



foto: privat

Wolfgang Zimmermann

MEHR ZUM THEMA

BESSER: Jetzt buchen! Flüge ab 49,00€ - flyniki.com

E-COMMERCE: Zu wenig Umsatz im Online Shop?

Werbung

derStandard.at: Warum bezeichnen Sie Unternehmer als Verrückte?

Zimmermann: Einerseits weiß ich aus meiner beruflichen Erfahrung, dass Unternehmer eine gewisse Schräglage haben, Macken, eine gewisse Einseitigkeit. Sie wirken auf ihre Umwelt manchmal nicht ganz einfach. Denn sie sind Regelbrecher und halten sich in Hierarchien schlecht.

Andererseits verrücken sie aber auch Grenzen. Die These ist, dass die wesentlichen Innovationen eher von unternehmergeführten Unternehmen kommen. Sie verwirklichen mitunter Utopien, verändern Marktspielregeln. Auch in der Tiefe verändern sie etwas: Sie sind Meister im Mitnehmen der Mitarbeiter zu Ufern, wo es enormer Portionen an Umsetzungskraft bedarf.

derStandard.at: Unternehmer versus Manager - was ist der große Unterschied?

Zimmermann: Ein Manager ist tendenziell angepasster, vorsichtiger, risikoscheuer. Er schaut eher auf das Empirische, die Zahlen und Daten. Ein Unternehmer hingegen geht mutiger vor, wobei er sich sicher auch nicht blind ins Verderben stürzt. Er schaut auch immer, dass Entscheidungen reversibel sind. Insofern sind sie völlig unterschiedliche Typen.

Auch der soziale Kontext macht einen Unterschied: Ein Manager, der in einem börsennotierten Unternehmen arbeitet, hat die Logik der Kapitalmärkte zu bedienen. Ein Unternehmer, vor allem wenn es sich um ein Familienunternehmen handelt, ist in der Lage, langfristig zu denken. Er ist nicht getrieben vom Rhythmus der Quartalszahlen. Plakativ auf den Punkt gebracht: Der Manager ist der Schrittmacher, der Unternehmer der Schrittmacher.

derStandard.at: Nach der Diskussion um die Boni: Ist der gesellschaftliche Ruf der Unternehmer besser als jener der Manager?

CFO BAROMETER 2012

CFOs: Wer sie sind, was sie machen und verdienen [15]



Michael Page Österreich präsentiert Studie mit über 4.000 Befragten - Die nächste Karrierestufe ist

der CEO

Der Unternehmer, das verrückte Wesen [40]

WIENERBERGER

"Ein Umfeld erzeugen, das Kritik zulässt" [1]



Heimo Scheuch hat im Krisenjahr 2009 den Chefessel der Wienerberger übernommen - Was er von Unternehmenskultur, Anstand und Change hält

CHEFINNENANTEIL

Bundesdienst: Ein Drittel der Führungspositionen mit Frauen besetzt [5]

In der Privatwirtschaft waren 2011 nur 5,1 Prozent Frauen in Vorständen und 11,2 Prozent in Aufsichtsräten

KULTURUNTERSCHIED

Deutsche Beschäftigte wollen mehr Anerkennung vom Chef [1]

Österreicher fühlen sich emotional mehr mit ihren Arbeitgebern verbunden

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

CFOs: Wer sie sind, was sie machen und verdienen [15]



Michael Page Österreich präsentiert Studie mit über 4.000 Befragten - Die nächste Karrierestufe ist

der CEO

Der Unternehmer, das verrückte Wesen [40]

WIENERBERGER

"Ein Umfeld erzeugen, das Kritik zulässt" [1]



Heimo Scheuch hat im Krisenjahr 2009 den Chefessel der Wienerberger übernommen - Was er von Unternehmenskultur, Anstand und Change hält

CHEFINNENANTEIL

Bundesdienst: Ein Drittel der Führungspositionen mit Frauen besetzt [5]

In der Privatwirtschaft waren 2011 nur 5,1 Prozent Frauen in Vorständen und 11,2 Prozent in Aufsichtsräten

KULTURUNTERSCHIED

Deutsche Beschäftigte wollen mehr Anerkennung vom Chef [1]

Österreicher fühlen sich emotional mehr mit ihren Arbeitgebern verbunden

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

"Es geht nicht primär darum, die Welt zu verbessern"

Warum Corporate Social Responsibility (CSR) oft nur ein Dasein als

optimiert fürs iPad.

Zimmermann: In der Öffentlichkeit differenziert man schon. Wobei: Die Unternehmer meistens nicht ganz so wahrgenommen werden wie die inszenierten Manager. Tendenziell bekommen die Manager viel ab von dem Managerbashing, der Diskussion um Boni. Unternehmer hingegen haben die Chance, als die Guten zu gelten - teilweise auch zu Unrecht. Da ist sicher eine Lücke.

derStandard.at: Sie sagen, Unternehmer seien außergewöhnliche Persönlichkeiten, schrillige Typen. Wird sich das mit dem Generationenwechsel ändern?

Zimmermann: Es ist ein Unterschied, ob Sie ein Unternehmen neu gründen oder in der zweiten oder dritten Generation erben. Diese Einseitigkeit in der Weltwahrnehmung, die ein Unternehmer braucht, auch um bewusst Sachen wegzublenden und fokussiert zu sein - ich glaube nicht, dass sich das ändert. Aber das ist natürlich ein offenes Feld.

derStandard.at: Die Entwicklung geht heute Richtung Ein-Personen-Unternehmen. Was hat das mit dem traditionellen Unternehmertum noch zu tun?

Zimmermann: Das ist spannend. Lange Zeit hat man auf diese E-Commerce-Gründerszene, die da den ganzen Tag im Café gesessen ist mit ihren aufgeklappten Computern, etwas mitleidig hingeschaut. Mittlerweile hat man gelernt, dass da durchaus etwas Interessantes herauskommt.

Sind diese Start-ups Einmannformen, ist das eine ganz andere Form von Wertschöpfung als bei traditionellen Unternehmen. Das sind Vernetzte. Ob die dann Unternehmer oder Freiberufler sind, das muss man sich genau anschauen. Wenn Sie heute im Internetbereich eine Firma gründen, müssen Sie sich davon lösen, dass Sohn oder Tochter diese einmal übernehmen werden - dazu sind die Märkte zu dynamisch.

derStandard.at: Es gibt unterschiedliche Unternehmertypen: den ehrbare Kaufmann, den Spieler etc. Welche Typen werden in Zukunft besonders gefragt sein?

Zimmermann: Eines vorweg: Das sind die Bilder, die vor allem medial erlebbar sind, es sind Schubladen. Den Spieler wird es immer geben, vor allem im Internetbusiness. Das sind jene, die Spaß daran haben, Mehrfachgründungen zu machen, mit verschiedenen Dingen zu experimentieren.

Gleichzeitig haben wir in Mitteleuropa eine Diskussion, wie wir künftig wirtschaften wollen, Stichwort soziale Marktwirtschaft. Dabei spielt der ehrbare Kaufmann, der immer die ökonomische Logik mit gesellschaftlichen Rücksichtnahmen ausbalanciert, eine wichtige Rolle.

Auch interessant ist der Sozialreformer - etwa jene Menschen, die Ashoka-(Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurs, Anm.-)Mitglieder sind. Denn soziale Innovation gewinnt immer mehr an Bedeutung. Social Entrepreneurs sind hochinteressant und mittlerweile hochprofessionell.

derStandard.at: Ein Blick auf die Managementmethoden: Was können sich Manager davon bei den Unternehmen abschauen?

Zimmermann: Was Unternehmer auszeichnet, ist ein Stück gesunder Menschenverstand. Mein Eindruck ist: je turbulenter die Märkte, desto eher muss man teilweise wieder dazu zurückkommen. Das heißt, eher Stück für Stück vorwärts zu gehen, Experimenten gegenüber offen zu sein und eher auf den sozialen Prozess zu schauen als auf die theoretisch perfekte Lösung.

derStandard.at: Wird es auch in der Mitarbeiterführung ein Umdenken geben müssen?

CFO BAROMETER 2012

CFOs: Wer sie sind, was sie machen und verdienen [15]



Michael Page Österreich präsentiert Studie mit über 4.000 Befragten - Die nächste Karrierestufe ist

der CEO

Der Unternehmer, das verrückte Wesen [40]

WIENERBERGER

"Ein Umfeld erzeugen, das Kritik zulässt" [1]



Heimo Scheuch hat im Krisenjahr 2009 den Chefessel der Wienerberger

übernommen - Was er von Unternehmenskultur, Anstand und Change hält

CHEFINNENANTEIL

Bundesdienst: Ein Drittel der Führungspositionen mit Frauen besetzt [5]

In der Privatwirtschaft waren 2011 nur 5,1 Prozent Frauen in Vorständen und 11,2 Prozent in Aufsichtsräten

KULTURUNTERSCHIED

Deutsche Beschäftigte wollen mehr Anerkennung vom Chef [1]

Österreicher fühlen sich emotional mehr mit ihren Arbeitgebern verbunden

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

"Es geht nicht primär darum, die Welt zu verbessern"

Warum Corporate Social Responsibility (CSR) oft nur ein Dasein als argumentatives Feigenblatt fristet und was man dagegen tun kann, erklärt mit CSR-Consultant Eva Grieshuber

PERSONALBERATER

Herrenabend: Unter Männern und

CFO BAROMETER 2012

CFOs: Wer sie sind, was sie machen und verdienen [15]



Michael Page Österreich präsentiert Studie mit über 4.000 Befragten - Die nächste Karrierestufe ist

der CEO

Der Unternehmer, das verrückte Wesen [40]

WIENERBERGER

"Ein Umfeld erzeugen, das Kritik zulässt" [1]



Heimo Scheuch hat im Krisenjahr 2009 den Chefessel der Wienerberger

übernommen - Was er von Unternehmenskultur, Anstand und Change hält

CHEFINNENANTEIL

Bundesdienst: Ein Drittel der Führungspositionen mit Frauen besetzt [5]

In der Privatwirtschaft waren 2011 nur 5,1 Prozent Frauen in Vorständen und 11,2 Prozent in Aufsichtsräten

KULTURUNTERSCHIED

Deutsche Beschäftigte wollen mehr Anerkennung vom Chef [1]

Österreicher fühlen sich emotional mehr mit ihren Arbeitgebern verbunden

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

"Es geht nicht primär darum, die Welt zu verbessern"

Warum Corporate Social Responsibility (CSR) oft nur ein Dasein als argumentatives Feigenblatt fristet und was man dagegen tun kann, erklärt mit CSR-Consultant Eva Grieshuber

Zimmermann: Man darf sich nichts vormachen: Auch inhabergeführte Unternehmen können in dieser Hinsicht die Hölle sein. Aber meistens hat der Mitarbeiter bei ihnen einen höheren Stellenwert. Nachdem die Führung sehr lange Kontinuität hat, kennt man sich, ist eingespielt. Das ist natürlich in einer börsennotierten Gesellschaft als solches nicht kopierbar.

Wo sich bei beiden Betriebsformen etwas ändern muss, ist bei der Genderthematik. Da sind inhabergeführte Unternehmen tendenziell nicht unbedingt Vorreiter, mit Ausnahme jener, wo Frauen die Nachfolge angetreten haben.

Ändern muss sich bei beiden auch etwas beim Thema Freiraum für Mitarbeiter, der eigenverantwortlich ausgefüllt wird, und zwar tatsächlich und nicht nur als Lippenbekenntnis. Das hat damit zu tun, wie man mit Unsicherheit umgehen kann. Die Präsenzkultur ist nicht leicht aufzubrechen. Unternehmorgeführte Betriebe tun sich da genauso schwer wie die Konzerne. (Marietta Türk, derStandard.at, 4.6.2012)

Wolfgang Zimmermann, Jahrgang 1955, ist Betriebswirt und Autor des Buches "Unternehmer sind Verrückte. Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können", erschienen im Verlag Springer Gabler. Der Coach ist als Sparringpartner von Unternehmern und Führungskräften in innovativen und schnellen Branchen tätig.

CFO BAROMETER 2012

CFOs: Wer sie sind, was sie machen und verdienen [15]



Michael Page Österreich präsentiert Studie mit über 4.000 Befragten - Die nächste Karrierestufe ist

der CEO

Der Unternehmer, das verrückte Wesen [40]

WIENERBERGER

"Ein Umfeld erzeugen, das Kritik zulässt" [1]



Heimo Scheuch hat im Krisenjahr 2009 den Chefessel der Wienerberger

übernommen - Was er von Unternehmenskultur, Anstand und Change hält

CHEFINNENANTEIL

Bundesdienst: Ein Drittel der Führungspositionen mit Frauen besetzt [5]

In der Privatwirtschaft waren 2011 nur 5,1 Prozent Frauen in Vorständen und 11,2 Prozent in Aufsichtsräten

KULTURUNTERSCHIED

Deutsche Beschäftigte wollen mehr Anerkennung vom Chef [1]

Österreicher fühlen sich emotional mehr mit ihren Arbeitgebern verbunden

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

[derStandard.at/Karriere](https://derstandard.at/Karriere) auf Facebook

[Karriere Newsletter abonnieren](#)