



Unternehmer sind Verrückte

Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können

von Wolfgang Zimmermann
Springer Gabler © 2012
329 Seiten

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
► **KMU**
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Karriere & Selbstmanagement
Verwandte Themen

Take-aways

- Unter den Unternehmern gibt es die unterschiedlichsten Typen: vom Sozialreformer bis zum Spekulanten.
- Unternehmer können vier Funktionen zugeordnet werden: Routine, Arbitrage, Innovation und Evolution.
- Die meisten Unternehmensgründungen erfolgen ohne ausgereiften Businessplan.
- Der erfolgreiche Unternehmer hat ein ungewöhnliches Gespür für besondere Gelegenheiten, kombiniert mit außergewöhnlicher Umsetzungskraft.
- Der Unternehmer verrückt Grenzen, während der Manager sich an Vorgaben hält.
- Eigengeführte Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass der Kunde Vorrang hat.
- Dem Unternehmer sind seine Mitarbeiter als Individuen wichtig, nicht nur die Rollen, die sie innerhalb der Organisation ausüben.
- Inhabergeführte Unternehmen sind sparsam: mit Geld ebenso wie mit Kommunikation.
- Jedes Unternehmen ist aufgrund seiner Geschichte einzigartig. Das kann Vor-, aber auch Nachteile mit sich bringen.
- Unternehmer können Technologie und Kultur vorantreiben und Sinn stiften.

Bewertung (bester Wert: 10)

Gesamtbewertung

5

Umsetzbarkeit

5

Innovationsgrad

4

Stil

7

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) welche unterschiedlichen Unternehmertypen und -funktionen es gibt, 2) welche besonderen Qualitäten und Einstellungen Unternehmer auszeichnen und 3) welchen Nutzen sie über das Unternehmen hinaus für die Gesellschaft haben.

Empfehlung

Über die Aufgaben eines Managers werden unzählige Bücher geschrieben, doch nur wenige Titel befassen sich mit der Frage, was einen Unternehmer ausmacht. Wolfgang Zimmermann vermittelt in seinem Buch einen guten Einblick in die vielfältigen Aspekte des Unternehmertums. Dabei wird vor allem ein Punkt deutlich: Unternehmer sind erfolgreich, weil sie sich eher auf ihre Intuition verlassen, als sich um Daten und Fakten zu kümmern. Zimmermann, der selbst aus einer alten Unternehmerfamilie stammt, hat vielfältige Erfahrung mit der Beratung von Unternehmern – und das merkt man dem Buch zum Glück an. Unangenehm fällt lediglich auf, dass die Rolle des Managers stark schablonenhaft dargestellt wird. Entsprechend übertrieben erscheint die angeblich besondere Bedeutung des Unternehmers für die Gesellschaft. Sie mag für bestimmte, sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen gelten, der Bäcker an der Ecke hat aber wohl kaum einen so weit reichenden Einfluss. Hinzu kommt, dass sicher auch nicht jeder Unternehmer seine Mitarbeiter auf Rosen bettet. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen, die sich für die Denk- und Handlungsweise von Unternehmern sowie für deren Einfluss auf ihre Firma und ihr Umfeld interessieren.

Zusammenfassung

Unternehmertypen

Wenn wir an Unternehmer denken, werden die unterschiedlichsten Bilder geweckt: Mit dem Begriff verbindet man große Namen wie Werner von Siemens oder Konrad Henkel, verantwortungsbewusste und weitsichtige Familienunternehmer, aber auch Spekulanten, die in kurzer Zeit zu viel Geld gekommen sind. Ebenso ambivalent ist der Ruf der Unternehmer. Während sie für den einen als innovative Erneuerer gelten, die den Fortschritt in unserer Gesellschaft gewährleisten, sehen andere sie als Personen, die zu viel politischen Einfluss haben und Arbeitnehmer ausbeuten. Grundsätzlich lassen sich fünf Unternehmertypen unterscheiden:

1. **Sozialreformer und Freigeist:** Ein Beispiel für diesen Typ ist Robert Bosch. Er war nicht nur ein überaus erfolgreicher technischer Pionier, sondern hat auch im Umgang mit seinen Mitarbeitern Standards gesetzt, die man bis dahin nicht kannte. Als einer der ersten Unternehmer führte er in ganz Deutschland den Achtstundentag ein, ebenso den arbeitsfreien Samstagnachmittag, eine von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängige Urlaubsregelung und Einrichtungen für pensionierte Arbeiter und Hinterbliebene. Seinem Geschäftserfolg hat das nicht geschadet. Im Gegenteil: Trotz höherer Löhne erzielte Bosch mehr Gewinn als die Konkurrenz – die Investitionen in das Humankapital zahlten sich also aus, weil Bosch damit die Loyalität der Beschäftigten gewann.

„Unternehmertum spiegelt eine eigene Wirtschafts- und Lebensform wider, von der Impulse auf die gesamte Gesellschaft ausgehen.“

„Wider die Logik der Strategieindustrie vollzieht sich die Unternehmensgründung vielschichtig und subtil. Auch erkennt man meist erst im Nachhinein, welche Idee wirklich gut war.“

„Manager verteidigen Marktanteile und Besitzstände. Unternehmer hingegen verschieben Grenzen und haben die unwahrscheinliche, aber kraftvolle Idee, die Verhältnisse in ihrem Sinne verändern zu können.“

„Unternehmer lernen anders, schneller und auf eigene Faust. Sie bringen stets die Unruhe wieder ins Spiel und setzen auf Schlaueheit statt auf Rationalität.“

„Was der von der Betriebswirtschaft geprägte Manager ausblendet, nutzt der Unternehmer für seinen Erfolg: Zufälle und Gelegenheiten. Offensichtlich verfügt er über einen ausgeprägten Sinn für die Glücksangebote am Wegesrand.“

„Gelingt die Symbiose zwischen Unternehmerischem und Manageriallem, entsteht echter Mehrwert. Das Unternehmen bekommt die Basis für eine dauerhafte, stabile Entwicklung.“

2. **Tüftler und Innovator:** Dieser Typ ist ein Unternehmer, der sein Geschäft auf Basis einer genialen Idee gründet. Will er erfolgreich sein, muss er seine Kreativität auch für den Aufbau einer schlagkräftigen Organisation nutzen. Die Innovationskraft solcher Unternehmer erschöpft sich also nicht allein beim Produkt, sondern umfasst alle Aspekte des Unternehmens. Selbst manche Mittelständler sind mithilfe einer Nischenstrategie global erfolgreich.
3. **Der Spieler:** Ein typisches Beispiel für einen solchen Unternehmer ist der Brite Richard Branson: Er schuf mit Virgin einen Mischkonzern, der von Ferienflügen über Rockmusik und Cola bis zum Mobilfunk viele verschiedene Felder beackert. Branson sieht die Welt als Ort voller Gelegenheiten, die es zu ergreifen gilt. Geschäfte machen heißt für ihn vor allem Spaß haben. Eine Besonderheit dieses Unternehmertyps ist, dass es ihm nicht besonders um Nachhaltigkeit geht. Im Extremfall wird er zum Spekulant.
4. **Der ehrbare Kaufmann:** Unternehmer dieses Typs sind kompetent, aber auch charakterstark. Sie wirken glaubwürdig und gewinnen das Vertrauen ihrer Kunden und ihres sozialen Umfelds mithilfe einer soliden, nachhaltigen Geschäftsführung.
5. **Der Familienunternehmer:** Ihm geht es vor allem darum, etwas Dauerhaftes zu schaffen, ein Familienerbe, das für die künftigen Generationen erhalten bleibt. Gleichzeitig nutzt er das Unternehmen, um den Zusammenhalt in der Familie zu fördern.

Unternehmerfunktionen

Zudem können Unternehmer verschiedenen Funktionen zugeordnet werden: Routine, Arbitrage, Innovation und Evolution. Der Routineunternehmer macht Gewinn und stiftet Nutzen, indem er die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal einzusetzen versucht. Viele Unternehmen aus dem Handelsbereich sowie einfache Handwerker fallen in diese Kategorie. Der Arbitrageur entdeckt kurzfristige Marktchancen wie Knappheiten oder Preisunterschiede und nutzt sie gezielt aus. Oft handelt er als Spekulant. Die dritte Funktion ist die des Innovators: Im Wirtschaftsbereich besteht die Innovation vor allem aus einer kreativen Neukombination bereits vorhandener Ressourcen. Eine der wichtigsten Aufgaben des Innovators ist es, den Wert seiner neuen Kreationen Mitarbeitern und Kunden so begeisternd zu vermitteln, dass sie kooperieren. Dem evolutorischen Unternehmer schließlich geht es um eine dauerhafte Fortentwicklung seiner selbst und seines Unternehmens. Dadurch, dass er den Fokus auf einen kontinuierlichen Erwerb neuer Kompetenzen legt, schafft er die Grundlage für eine dauerhafte Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens.

Die Unternehmensgründung

Die Vorstellung, dass Gründer einen Businessplan aufstellen und ihn dann schrittweise umsetzen, entspricht meist nicht der Realität. Gerade beim Innovator verhält es sich anders: Oft startet er nicht mit einer großen Idee, sondern verfolgt mehrere kleine Ideen, über die er sich in kleinen Schritten vorantastet. Es dauert häufig Jahre, bis sich zeigt, ob ein Unternehmer auf dem richtigen Weg war.

Wichtig für den Erfolg sind auch die folgenden Eigenschaften:

- **Umgang mit der Zukunft:** Während Manager rationalen Plänen folgen, hat der Unternehmer die Aufgabe, Risiken einzugehen. Er schafft Neues und verändert die Umwelt zu seinen Gunsten. Je nachdem, wie viel tatsächlich neu ist, ist das Risiko

„Inhabergeführte Firmen haben eine eindeutige Kultur und damit eine Art Dressursystem für den passenden Stallgeruch.“

„Die Personen der ersten Stunde prägen das Unternehmen, ihre menschliche Individualität kommt zum Tragen und macht das Unternehmen zu einem einzigartigen Gebilde.“

„Der Unternehmer ist ein Grenzgänger. Er lebt zwischen Luftschlössern und irdischer Nüchternheit – mit dem Kopf gelegentlich in den Wolken, mit den Füßen aber stets auf der Erde.“

„Unternehmer führen anders als Manager. Die Logik des Managerialen sind Fakten, Pläne und Ziele. Demgegenüber akzeptiert Unternehmertum Widersprüchlichkeiten innerhalb der Organisation und der Gesellschafter.“

kalkulierbar (etwa bei der Eröffnung eines Eissalons oder einer Boutique in einer Einkaufsstraße), kann die Unsicherheit sehr groß sein (etwa bei der Gründung eines zweiten Fachmagazins in einer bestimmten Branche) oder ist es ein Schritt ins komplett Ungewisse (z. B. wenn der Unternehmer ein Produkt entwickelt, für das er erst noch einen Markt schaffen muss). Anders als der Manager muss der Unternehmer bereit und fähig sein, mit dem Risiko zu leben.

- **Fähigkeit, Gelegenheiten wahrzunehmen:** Der Unternehmer ist in besonderer Weise in der Lage, Gelegenheiten wahrzunehmen und zu ergreifen. Er filtert aus den täglichen Informationen systematisch diejenigen heraus, die ihm geschäftlich weiterhelfen. Im Unterschied zu ihm ist der Manager meist längerfristig durch Planungen festgelegt und kann deshalb kurzfristige Chancen kaum wahrnehmen.
- **Durchsetzungskraft:** Unternehmer sind nicht nur in der Lage, Gelegenheiten zu erkennen, sie haben auch die Energie und den Willen, diese dann gegen alle Widerstände zu nutzen. Erst die Umsetzung macht aus der Idee eine Innovation, die am Markt erfolgreich ist.

Unternehmer und Manager – der Unterschied

Dem Manager sind Grenzen gesetzt, in denen er sich bewegen muss. Der Unternehmer dagegen darf unberechenbar sein. Ihm steht es frei, Grenzen nach seinem eigenen Gutdünken zu verrücken. In diesem Sinn kommt er auch auf „verrückte“ Ideen. Der bekannte österreichische Ökonom Joseph Schumpeter sieht den idealen Unternehmer als einen „schöpferischen Zerstörer“, der die treibende Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung ist.

Es gibt unterschiedliche Wege, wie der Unternehmer Grenzen verschieben kann. Viele Internetpioniere waren kreative Zerstörer, indem sie völlig neue Vertriebswege etablierten. Oft werden Regeln gebrochen, wie bei Ikea: Das Unternehmen lagerte mit viel Erfolg Transport und Montage von Möbeln an die Kunden aus, was früher alles andere als selbstverständlich war. Fast halsstarrig verfolgt mancher Unternehmer von anderen angezweifelte Ideen, bis er schließlich erfolgreich ist. Andere werden dadurch erfolgreich, dass sie die Spezialisierung auf die Spitze treiben. So gibt es etwa Spezialisten für Achterbahnen oder Einkaufswagen. Einige Unternehmer verbinden erfolgreich geschäftliches Interesse mit sozialem und ökologischem Engagement, so etwa die Kosmetikfirma The Body Shop oder die Lebensmittelkette Alnatura.

Der Unternehmer lernt anders als der Manager. Er blendet oft Informationen aus, die ihn von seinen Plänen ablenken, und konzentriert sich auf das, was ihm dabei hilft, seine Ziele zu erreichen. Dabei verbindet er strikt Lernen mit Handeln. Er überprüft neue Einsichten unmittelbar, indem er sie sofort ausprobiert. Während der Unternehmer Regeln und Konventionen bricht, sofern er darin einen Vorteil sieht, zeichnen sich Manager dadurch aus, dass sie die Vorgaben einhalten und Pläne effektiv umsetzen.

Je nach Wachstum des Unternehmens braucht der Unternehmer aber auch irgendwann den Aspekt des Managements, um seinem Werk eine solide wirtschaftliche Grundlage zu geben.

Die Besonderheiten von unternehmergeführten Firmen

Inhabergeführte Unternehmen unterscheiden sich durch bestimmte feste Überzeugungen von Aktiengesellschaften:

„Der Unternehmer setzt in besonderem Maße auf Personen als Entscheidungsträger.“

„Als wichtiger Grundpfeiler der sozialen Marktwirtschaft – und der darin implementierten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – werden von Wirtschaft, Politik und Medien die Familienunternehmen genannt.“

- **Der Kunde hat Vorrang:** Eigengeführte Unternehmen zeichnen sich durch ihre besondere Kundennähe aus. Manchmal werden die Kunden sogar in die Unternehmensprozesse eingebunden, indem sie sich an Forschung und Entwicklung beteiligen. Die Nachteile dieser Symbiose können sein, dass die Abhängigkeit von bestimmten Kunden zu groß wird oder dass Technologietrends verschlafen werden.
- **Die Person ist wichtiger als die Organisation:** Bei managergeführten Großunternehmen zählt die Art und Weise, wie Personen ihre Rolle ausführen. Bei eigengeführten Unternehmen dagegen ist die Person wichtiger als die Rolle, die sie in der Organisation spielt. Das führt zu einer verstärkten gegenseitigen Loyalität zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern.
- **Einzigartige Kultur:** Jedes Unternehmen hat eine einzigartige Geschichte, die weitgehend vom Gründer und seinem Gründungsteam geprägt ist. Entsprechend ist eine Kultur mit einzigartigen Werten und Überzeugungen entstanden. Der Nachteil ist, dass dies kaum Raum für externe Beratung und Standardisierung lässt.
- **Reduzierte Kommunikation:** In inhabergeführten Unternehmen wird nach innen wie nach außen weniger kommuniziert. Der Chef kommuniziert mit seinen Mitarbeitern direkt und mündlich. Die PR-Kommunikation ist vor allem auf inhaltliche Themen wie neue Produkte ausgerichtet und weniger auf Imagepflege. Finanzielle Informationen werden nur spärlich veröffentlicht. Bei etlichen Einzelhändlern, z. B. Aldi, werden selbst die Umsätze geheim gehalten. Die entsprechend fehlende Transparenz und das geringe interne Controlling können sich aber auch negativ auswirken.
- **Prinzip Sparsamkeit:** Typisch ist eine Sparsamkeit nach Hausfrauenart: Diese schaut zwar aufs Geld, tischt aber ordentlich auf, wenn Besuch kommt. Entsprechend sieht der Unternehmer einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen als Tugend, ist aber bereit, etwa für eine sinnvolle Marketingaktion viel Geld auszugeben. Was fehlt, ist eine Systematik bei den Investitionsentscheidungen.
- **Gute Eigenkapitalausstattung:** Die Wahrung der finanziellen Unabhängigkeit gilt als wichtiges Ziel. So können Investoren keinen Druck wegen kurzfristiger Renditen ausüben. Gleichzeitig kann diese Einstellung notwendige Investitionen verhindern.

Das Unternehmertum als Sinnstifter

Wer ein Unternehmen gründet, ist ein Sinnstifter. Und dieser Sinn muss mehr beinhalten als den Profit. Anders als bei den großen börsennotierten Kapitalgesellschaften, bei denen es vor allem um den Shareholder-Value geht, gilt bei den inhabergeführten Unternehmen der Stakeholder-Value. Hier liegt der Fokus nicht nur auf den Kapitalgebern des Unternehmens, sondern auch auf den Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten sowie auf Staat und Gesellschaft. Viele Unternehmen basieren auf wichtigen Erfindungen, die die Gesellschaft verändert haben. Ein modernes Beispiel ist Apple mit solch revolutionären Produkten wie iPod, iPad oder iPhone. Erfolgreiche Unternehmensgründer können so zu Technologie- und Kulturtreibern werden.

Über den Autor

Wolfgang Zimmermann berät Unternehmer und Manager in Führungs-, Organisations- und Zukunftsfragen.