

**Entrepreneur, Manager oder Fachmann?
Professor Dr. Detlef Müller-Böling
Universität Dortmund**

**Rede aus Anlass der Verleihung Ehrenexistenzgründer durch den
Bundesverband mittelständische Wirtschaft
Bonn 16. 1. 1992**

Meine Damen und Herren,

Sie haben einen Beamten zum Ehrenexistenzgründer gemacht. Dies scheint auf den ersten Blick sicherlich etwas verwunderlich. Denn wir alle wissen doch, Beamte und Unternehmer unterscheiden sich grundlegend voneinander. Für Beamte gilt das so genannte Beamten-Mikado:

Wer sich zuerst bewegt, hat verloren.

Das hat nun wenig Unternehmerisches.

Besser als diese Kinderspiele gefallen mir als Wirtschaftswissenschaftler allerdings die Management-by-Witze:

Management by Pingpong

Jeden Vorgang zurückspielen, bis er sich von selbst erledigt.

oder

Management by Nilpferd:

Selber bis zum Hals im Dreck stecken, ab und zu das Maul aufreißen und dann untertauchen!

Meine Damen und Herren

Sie haben einen Beamten zum Ehrenexistenzgründer gemacht, allerdings einen, der sich mit Existenzgründungen beschäftigt und der darüber hinaus derzeit als Rektor der Universität Dortmund ein Unternehmen mit 2.500 Beschäftigten und 23.000 Studenten leitet.

Damit bin ich bei den Eigenschaften, die einen Gründer - und dann vielleicht auch mich - kennzeichnen.

Um ein Unternehmen erfolgreich gründen und führen zu können, werden drei recht unterschiedliche Typen von Menschen verlangt. Ich kann auch von Anforderungen oder Rollen sprechen.

Den ersten nenne ich mal Entrepreneur, weil uns im deutschen ein geeigneter Ausdruck dafür fehlt. Der Entrepreneur hat ständig neue Ideen, versucht, sie zu verwirklichen. Dabei stößt er permanent auf Grenzen, auf Restriktionen, gesetzliche Vorschriften, Regeln, aber auch auf Mitarbeiter, die ein ruhiges oder geordnetes Leben vorziehen, auf Marktpartner, die nicht wollen oder nicht können, auf technische Begrenzungen. Für ihn

gibt es keine Ruhe, er fordert ständig Neues, ist ein Unruheherd für das Unternehmen, letztlich schafft er das Chaos. Dieser Typ ergreift die Chancen nicht nur, nein er schafft sie selbst, wenn sie nicht da sind.

Mit ihm allein ist ein Unternehmen nicht lebensfähig. Da reicht es vielleicht für ein Strohfeuer, für eine Unternehmensgründung, für die Dauer von drei oder vier Jahren, solange wie sich die Banken vom Elan und vom Ideenreichtum beeindruckt lassen und auf die finanziellen Erfolge weiter hoffen.

Den finanziellen Erfolg kann nämlich nur der zweite Typ sichern: der Manager, der die Betriebsabläufe plant und organisiert, der Stabilität für die Marktpartner und die Mitarbeiter schafft, der durch geordnete Regelmäßigkeit eine Marktdurchdringung ermöglicht und Gewinne sichert. Dieser Typ schafft die Ordnung, ohne die ein arbeitsteiliges System Unternehmung nicht langfristig existieren kann.

Nun und letztlich gehört natürlich der Fachmann dazu, der sein Metier, sei es das Bauhandwerk oder die Herstellung von Mikrochips, sei es die Werbung oder die Installation von Computern beherrscht.

Während der Entrepreneur das Chaos schafft, der Manager die Ordnung, so schafft der Fachmann die Arbeit.

Wenn Sie mich fragen, welchem Typ ich mich eher zurechnen würde, dann gestehe ich gerne, dass ich in meiner Universität schon zuweilen mit den Ideen, meiner Ungeduld, mit meiner Unruhe das Chaos anzettele.

Sie sehen bereits, Entrepreneur, Manager und Fachmann sind nicht zwangsläufig in einer Person vereint. Der erfolgreiche Gründer sollte von allem etwas haben. Später aber - und das ist sicherlich für die Entwicklung unserer Firmen von großer Bedeutung - können sich diese Rollen auch auf mehrere Personen verteilen. Häufig geschieht dies bereits am Anfang durch Mehrpersonengründungen. Wichtig wäre es allerdings dann darauf zu achten, dass nicht zwei Entrepreneurs zusammenkommen. Das kann eigentlich nur schief gehen.

Erfolgreiche Unternehmen haben ihre Lücke im Markt gefunden, ihren Platz besetzt. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren ihre Energien und Potentiale auf unbefriedigte Marktwünsche und können dies meistens besser als die Konkurrenz. Dabei haben sie relative Wettbewerbsvorteile, die häufig durch eine Konzentration auf zentrale Marktprobleme zurück zu führen sind.

Dabei ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, dass diese Wettbewerbsvorteile nur relativ oder anders ausgedrückt, nur sehr klein sein müssen. Meinen Studenten erkläre ich das immer so.

Zwei Männer auf der Jagd in der kanadischen Wildnis sehen plötzlich einen riesigen, finster, weil hungrig dreinblickenden Bären auf sich zukommen.

Da öffnet der eine seinen Rucksack und sucht etwas. Er suche seine Rennschuhe, beantwortet er die Frage des anderen.

"Damit wirst Du doch auch nicht schneller sein als der B.,r." -

" Das" erwidert der andere, "brauche ich auch nicht, aber ich bin schneller als Du!"

Das, meine Damen und Herren sind relative Wettbewerbsvorteile.

Wenn ich jetzt bei Produkten, Märkten und Konkurrenz bin, dann müssen wir uns eingestehen, dass viele Gründer, insbesondere aus dem technologieorientierten Bereich einen ganz gewichtigen strategischen Fehler machen:

Sie haben eine produktorientierte Sichtweise anstatt einer kundenorientierten.

Nicht das Produkt, seine Verbesserung, seine kostengünstigere Herstellung darf im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen, sondern das Anwenderproblem, das Problem des Kunden muss im Zentrum aller strategischen Planungen liegen. Das ist eine völlig andere Sichtweise.

Wenn ein Rasenmäher-Produzent strategische Planung aus produktorientierter Sicht betreibt, dann wird er sich die Konkurrenten anschauen, andere Produkttechnologien, vielleicht Luftkissenrasenmäher oder unterschiedliche Antriebsaggregate wie elektrischer Strom, Benzin oder Gas. Er wird die Sicheln noch schärfer einerseits und noch mehr fußgeschützt andererseits machen.

Er wird aber nicht beobachten, ob die chemische Industrie einen Rasenwachstumshemmer entwickelt, den man nur über den Rasen spritzt, so dass der Rasen immer stoppelkurz bleibt. Dies wird einer produktorientierten Konkurrenzanalyse völlig entgehen. Eine an den Kundenproblemen orientierte Sichtweise kann dies aber keineswegs ausblenden. Im Gegenteil: das Kundenproblem würde auf diese Weise sehr viel besser gelöst ohne aufreibende, stundenlange Arbeit.

Dieses im Übrigen nicht fiktive Beispiel aus der Konkurrenzanalyse des Rasenmäher-Herstellers Stihl zeigt folgendes: Wichtig ist es für das Unternehmen, Kundenprobleme zu lösen und nicht Produkte herzustellen. Das führt dazu, Kundenprobleme zu suchen, und zwar, wenn man länger am Markt agieren möchte, möglichst Kundenprobleme, die auch langfristig stabil sind.

Gesucht sind also Kundenprobleme, die sich nicht ändern. Was sich dann ändert sind die Lösungen für dieses Kundenproblem. Das ist die eigentliche strategische Frage jedes Unternehmens.

Und noch ein weiterer Punkt im Zusammenhang mit strukturellem Wandel - sei es in den Gebieten der Montanregion, wie wir es in Dortmund seit Jahren erfolgreich meistern, sei es nunmehr in den neuen Bundesländern oder in Osteuropa:

Immer, wenn sich in unserer Wirtschaft Strukturwechsel abzeichnen, haben mittelständische Unternehmen ihren unübersehbaren - ich will deutlich sagen - den entscheidenden Anteil.

Die besonderen Vorzüge der großen, gereiften Unternehmen bestehen in der

- funktionsfähigen, arbeitsteiligen Organisation,
- in der Markterfahrung,
- in der Technologie-Erfahrung,
- in finanziellen Ressourcen sowie
- Kostenvorteilen etwa in der Großproduktion oder im Marketing.

Die Potentiale kleiner und mittlerer, jung oder jung gebliebener Unternehmen bestehen im

- Sendungsbewusstsein im Hinblick auf das Produkt, das Patent

- die Tradition bei Familienunternehmen,
- in der Innovationsfähigkeit, in der Flexibilität.

Hier gibt es eben kein Management by Pingpong - Jeder Vorgang wird so lange zurück gespielt, bis er sich von selbst erledigt hat,

sondern hier wird entschieden. Hier kann geradeheraus, konsequent - im Sinne von für die Konsequenzen auch die Verantwortung tragen - entschieden werden.

Ein weiterer Punkt:

Etwa zwölf Prozent der deutschen Unternehmen haben eine schriftlich formulierte Firmenzielsetzung - gewissermaßen eine Firmenphilosophie -, die den Mitarbeitern bekannt ist. Gerade diese Unternehmen haben einen Gewinn, der über dem Durchschnitt der jeweiligen Branche liegt.

Heute wird viel von Unternehmenskultur gesprochen. Ich selbst bemühe mich innerhalb der Universität Dortmund darum, das Spezifische dieser Organisation, das individuell Sinnhafte für die rund 25.000 dort beschäftigten Menschen herauszustellen, stärker bewusst zu machen. Was unterschiedliche Unternehmenskulturen ausmacht, will ich Ihnen anhand einer kleinen Geschichte verdeutlichen:

Drei Männer auf einer Baustelle verrichten die gleiche Arbeit. Da kommt jemand vorbei und fragt: "Was macht Ihr denn da?"

Der erste antwortet: "Ich kloppe Steine kaputt!"

Der zweite sagt: "Ich arbeite hier, um leben und essen zu können!"

Der dritte schwärmt mit leuchtenden Augen: "Ich helfe, eine große Kathedrale zu bauen!"

Im Gründungsunternehmen ebenso wie in der mittelständischen Wirtschaft ist es einfacher, Sinnelemente der Arbeit zu vermitteln.

Management by Champignon:

Mitarbeiter im Dunkeln lassen, ab und zu Mist ausstreuen und, wenn sich Köpfe zeigen: Abschneiden!

ist out.

Nach Auskunft der Soziologen haben wir es mit einem grundlegenden Wandel der Werte zu tun. Werte, die in der ersten Hälfte des Jahrhunderts galten wie Disziplin, Gehorsam, Selbstbeherrschung, Enthaltensamkeit sind abgelöst worden durch Werte wie Emanzipation, Autonomie, Ausleben emotionaler Bedürfnisse, Selbstverwirklichung.

Der Münchner Betriebspsychologe von Rosenstiel hat aufgezeigt, dass in einem großen Teil gerade auch der Nachwuchsführungskräfte die Freizeitorientierung zunimmt, nicht im Sinne des Faulenzens, sondern des sinnvollen Auslebens alternativer Beschäftigungen, verbunden mit dem Bemühen, den großen Konflikt zwischen betrieblichem und familiärem Engagement aufzulösen.

Damit sind wir an einem ganz wesentlichen Scheidepunkt:

Unsere Arbeitsgesellschaft spaltet sich in eine Gruppe, die immer weniger arbeitet und in eine Gruppe, die immer mehr arbeitet. Eine repräsentative Gruppe von 1.500 Top-Managern in der BRD, die ich befragt habe, arbeitet im Durchschnitt 59 Stunden pro Woche, nur 5 Prozent arbeiten unter 50 Stunden, 15 Prozent arbeiten 70 Stunden und mehr.

Ich möchte nicht die Frage aufwerfen, welchen Effektivitätsgrad die Arbeit in der 15. und 16. Arbeitsstunde noch haben mag; was mir bedenklicher erscheint, ist die Tatsache, dass für uns alle, die wir hier stehen oder sitzen, viel arbeiten ein Wert an sich ist.

Keine Zeit zu haben, ist ein Statussymbol, interessanterweise in größeren Unternehmen stärker ausgeprägt als in kleineren.

Ich will hier nicht den Physiker Georg Christoph Lichtenberg aus dem 18. Jahrhundert zitieren, der gesagt hat:

"Die Leute, die niemals Zeit haben, tun am wenigsten.",

denn wir alle haben keine Zeit und sind stolz darauf! Ich will vielmehr darauf hinweisen, dass in unserem Führungskräftenachwuchs andere Wertvorstellungen vorherrschen, die eine größere Harmonie zwischen beruflichen, karriereorientierten Anforderungen und freizeitorientierten, künstlerischen, kulturellen und gerade auch familiären Bedürfnissen anstreben.

Selbstverwirklichung wird es in der Zukunft nicht mehr nur in der beruflichen Karriere geben, sondern daneben auch in außerbetrieblichen Karrieren: als Vater, Mutter, Künstler, Weltumsegler, Bergbesteiger usw.

Das führt mich zu einer meines Erachtens sehr wichtigen Zukunftsbetrachtung.

Der Unternehmer sowie alle Führungskräfte der Zukunft arbeiten diskontinuierlich und zwar sowohl in der Wochen- wie in der Lebensarbeitszeit. In bestimmten Lebensphasen arbeitet er hart bei hohem Einkommen, in anderen arbeitet er reduziert bei freiwilligem Einkommensverzicht in Teilzeit oder Job-Sharing. In wiederum anderen arbeitet er gar nicht, sei es zur Kindererziehung oder um auf den Himalaja zu steigen.

Andererseits wird auch für die Mitarbeiter die Anwesenheit am betrieblichen Arbeitsplatz nicht mehr konstituierend für die Entlohnung sein. Was derzeit für Unternehmer und Top-Manager gilt, wird auch für andere Hierarchieebenen gelten: Der Abschluss eines Werkes, der Erfolg eines Projektes, die Beendigung eines Projektes werden eher Indikatoren zur Entlohnung sein als die reine Arbeitsanwesenheitszeit.

Wir dürfen in naher Zukunft ein neues Feld heftiger Kontroversen zwischen den Sozialpartnern erwarten, da die Leistung als Grundlage für Entlohnung Leistungskontrollen und Leistungsbewertungen bedeutsamer macht. Die Arbeitszeit als bisherige Bemessungsgrundlage für den Lohn lässt Leistungskontrollen weniger wichtig erscheinen.

Meine Damen und Herren,

ich schlage zugegebenermaßen einen großen Bogen. Lassen Sie mich zurückkommen auf die Frage der Existenzgründer.

Was mich in diesem Zusammenhang besonders bewegt, ist die Tatsache, dass Sie in Deutschland, um einen Baum zu pflanzen oder ein Zimmer zu streichen eine mindestens dreijährige Lehre absolvieren müssen.

Um ein Unternehmen mit 10, 100 oder 100.000 Mitarbeitern zu führen, benötigen sie keinerlei Ausbildung. Nun möchte ich das keineswegs reglementieren und eine Ausbildungsgang für den staatlich geprüften Unternehmensgründer einrichten. Aber ich frage mich, ob beispielsweise die deutsche Betriebswirtschaftslehre richtig orientiert ist mit einer starken Spezialisierung in

Funktionen wie

Finanzierung, Controlling, Organisation, Marketing einerseits

oder Institutionen wie

Banken, Handel, Industriebetriebslehre andererseits.

Hierbei steht stets das stark organisatorisch differenzierte Großunternehmen im Vordergrund, das Spezialisten auf diesen Gebieten benötigt. Die Gesamtschau geht dabei allerdings verloren:

Dass Maschineninvestitionen beispielsweise auf Marktausweitungen beruhen, Personalprobleme der Personalakquisition oder der -qualifizierung mit sich bringen und die Beschaffung größerer Kontingente von Vorprodukten bedingen. Dies alles wird unzureichend im Gesamtzusammenhang vermittelt. Darüber hinaus fehlt die Rolle des Entrepreneurs.

Wir bilden derzeit den Spezialisten für die abhängige Beschäftigung aus, nicht aber den Entrepreneur von dem ich gesprochen habe. Dies muss sich ändern. Während es in den Vereinigten Staaten mittlerweile 102 Lehrstühle und ganze Entrepreneurship-Fakultäten gibt, gibt es in Deutschland bisher keinen einzigen Lehrstuhl für Unternehmensgründung. Verglichen mit der Bevölkerung USA - Bundesrepublik müssten wir etwa 25 bis 30 Lehrstühle haben. Auch in den neuen Bundesländern beim Aufbau der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten sucht man Gründungslehrstühle vergeblich.

Wir haben in Dortmund die Initiative ergriffen: In Kürze werden wir den ersten Lehrstuhl für Gründungs- und Entwicklungsmanagement in Deutschland ausschreiben. Darüber hinaus haben die Stadtsparkasse Dortmund und der Deutsche Sparkassen und Giroverband eine Schumpeter-Stiftungsprofessur -Entrepreneurship für ausländische Gastwissenschaftler an der Universität Dortmund zur Verfügung gestellt, die vorerst mit insgesamt 500.000 DM finanziert ist.

Wir sind damit auf einem richtigen Weg, der gerade auch für die deutsche Wirtschaftsentwicklung von großer Bedeutung sein wird.

Meine Damen und Herren, ich habe jetzt Ihre Geduld lange genug beansprucht. Ich bedanke mich nochmals für die große Ehre, Ehrenexistenzgründer 1992 sein zu dürfen und verabschiede mich mit Platon, der gesagt hat:

Lerne zuhören und du wirst auch von denjenigen Nutzen ziehen, die nur dummes Zeug reden.

In diesem Sinn müssten Sie in jedem Fall Nutznießer sein.