

MANAGEMENT / Unternehmen sollten ihre Führungskonzepte weiter perfektionieren. Mit dem Besinnen auf originäre Stärken der Fernost-Konkurrenz Paroli bieten .

Um im globalen Wettbewerb nicht den Anschluss zu verlieren, sollten deutsche Unternehmen brauchbare fernöstliche Führungskonzepte adaptieren. Um auf Weltniveau aber besser zu sein als die Japaner, müssen wir unsere westlichen Stärken identifizieren und perfektionieren. Auf der recht mühsamen Suche nach solchen angestammten Stärken ist das Management beim Unternehmertum fündig geworden. Zahlreiche Fitness-Berater empfehlen besonders den verkrusteten Konzernen, sich dieses originär westlichen Führungskonzepts zu bedienen und durch die Installation von "Entrepreneurship" oder "Intrapreneurship" von der Basis her zu revitalisieren.

Via Segmentierung, Ausgliederung und Center-Konzepte will man derzeit auf breiter Front Bedingungen schaffen, unter denen sich ergebnisverantwortliche "Unternehmer im Unternehmen" entfalten können. Der wirtschaftliche Leidensdruck in vielen Branchen provoziert naturgemäss eine Glorifizierung dieses Führungskonzepts. Neben den zahllosen Entrepreneur-Fans melden sich vereinzelt auch kritische Fachleute zu Wort, die die Tauglichkeit der "Wunderwaffe Unternehmertum" in Zweifel ziehen.

Die "Fundis" unter den Skeptikern operieren mit radikalen Killer-Argumenten. Zunächst sei das Ziel des Entrepreneurings unscharf definiert. Unklar bleibe, ob der ideale Unternehmer ein sehr kurzfristig und damit kurzsichtig agierender Profit-Center-Leiter nach amerikanischem Muster oder aber ein visionärer, langfristig ausgerichteter Lenker sei. Noch gewichtiger ist der Hinweis, dass zwischen dem bei uns verbreiteten Managertum und dem Unternehmertum Welten liegen.

Der typische Manager sei gesättigt (statt hungrig), risikoavers (statt risikofreudig) und domestiziert (statt wild), kurzum das genaue Gegenteil eines Unternehmers. Wer Unternehmertum propagiert, müsse nicht etwa nur eine verschüttete und etwas eingerostete Stärke reaktivieren, sondern quasi einen intergalaktischen Brückenschlag bewerkstelligen. Weniger radikal argumentieren die "Realos" unter den Skeptikern. Für sie ist dieses Führungskonzept nicht nur erwünscht, sondern grundsätzlich auch machbar. Lediglich der Weg der Umsetzung ist steinig und infolge diverser Fallstricke recht gefährlich. Für diese Gruppe von Pragmatikern wird die Implementierungsarbeit in Sachen Unternehmertum zum Prüfstein für westliche Wettbewerbsfähigkeit. Als eher unproblematisch ist dabei die Informationspolitik über Unternehmertum einzustufen. Sie klärt anhand von positiven und negativen Erfahrungen mit erfolgsabhängigen Vergütungssystemen, unternehmensinternen Märkten usw. darüber auf, wie Entrepreneurship funktioniert.

Schon herausfordernder ist die Qualifizierungsarbeit, also die Umschulung der "Indianer" zu Unternehmern. Bei den unternehmerischen Kernkompetenzen geht es weniger um die Fachkompetenz von Spezialisten als vielmehr um die Prozesskompetenz eines General Managers, um überfachliche Methodenkompetenz (Target Costing, Benchmarking usw.) und nicht zuletzt um eine Interaktionskompetenz in den Sparten "Konkurrieren" und "Kooperieren". Massive Probleme bereitet die Motivationspolitik. Herkömmliche Implementierungsarbeit vollzieht sich allzusehr nach Grundsätzen wie "Gewinner belohnen, Verlierer entschädigen!"

Unternehmerische Führungskräfte sind aber stets zugleich potentielle Gewinner und Verlierer des Entrepreneurings-Abenteuers. Folglich muss die Devise lauten: Positive Motivation stärken, Demotivierung im Gefolge der Übernahme unternehmerischer Risiken verringern! Unternehmer müssen sich damit arrangieren können, dass sie kein sicheres Kontrakteinkommen, sondern ein ergebnisabhängiges Residualeinkommen beziehen. Mit die zentrale Herausforderung ist die Organisation des Implementierungsprozesses. Hier müssen Promotoren und Vorbilder in die Pflicht genommen werden, die als Entwicklungshelfer (Multiplikator, Moderator, Coach usw.) fungieren. Nur wenn deren

Unterstützung als vorübergehende Hilfe zur Selbsthilfe deklariert wird, lässt sich vermeiden, dass sich anstelle der unternehmerischen Selbständigkeit eine erlernte Hilflosigkeit entwickelt.

Fazit: Unternehmertum ist auch in seiner westlichen Heimat alles andere als ein Selbstgänger. Unternehmertum ist ein Investitionsprojekt, in dessen Implementierung ein gerüttelt Mass an Energie, Manpower und Zeit investiert werden muss. Dieses ehrgeizige Projekt darf man allerdings nicht dogmatischen Kulturrevolutionären anvertrauen: Nur wenige Firmen verkraften den wirtschaftlichen Turn-around und gleichzeitig noch eine Kulturrevolution. Pragmatisch orientierte Implementierungsprofis stellen sicher, dass getreu dem Motto "The show must go on!" die Performance im Tagesgeschäft nicht allzusehr unter den Reformbemühungen leidet.

Prof. Dr. Michael Reiss, Universität Stuttgart