

June 1933

Franchise - Member - Preis

Norman Kentrop Verlag

in

Essen

er - Entrepreneur, Manager oder Fachmann?

Existenzgründungen als Motor der Marktwirtschaft

Professor Dr. Detlef Müller-Böling
Universität Dortmund

Meine Damen und Herren,
Sie haben einen Beamten zum Ehrenexistenzgründer gemacht
ich bin Ihnen jetzt hier unter dem dem Titel ~~Resignierter~~
"Ehrenexistenzgründer" angekündigt worden. Nun scheint dies
auf den ersten Blick sicherlich etwas verwunderlich. Habe ich
doch bisher keineswegs meine Existenz auf ein von mir
geschaffenes Unternehmen gegründet. Vielmehr bin ich Beamter,
von denen ja etliche Spielchen bekannt sind, beispielsweise
das Beamten-Mikado: 520 - Börsartikler

Wer sich zuerst bewegt, hat verloren.

Besser gefällt mir allerdings, ^{als Niki und} weil ich ein Freund dieser
Management by Jokes bin:
_{W.Re}

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!

Zangens Gefühl
Rede, Punkt
schließlich bis
ich Beamter unter-
so vielen Unker-
nehmer bzw.
Unternehmen einsehen
Menschen betreuen

Meine Damen und Herren

Sie haben einen Beamten zum Ehrenexistenzgründer gemacht, allerdings einen, der sich mit Existenzgründungen beschäftigt und der darüber hinaus derzeit 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 - auszeichnen.

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. ^{Maschinen- und Anlagenmonteur}
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.

Aber dann gibt es glücklicherweise die ^{Unterverwaltung} ~~Bauleiter~~, die für Ordnung, Kontinuität, Verlässlichkeit sorgen, alles von mir im positiven Sinn gemeint

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 schiefgehen.

Das ist nicht immer leicht, hier sieht das Franchising-System an, zum Entrepreneur muß man geboren sein, zum Manager schon nicht, das kann man lernen oder ein Organisationskonzept übernehmen, das Gleiche gilt f. Gründungsideo

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 zurückzuführen 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 Bär." -

" 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 *stellen Produkte*
kundenorientierten. *verkaufens Produkte. Das ist falsch! So kann man* *langfristig nicht*
Nicht das Produkt, seine Verbesserung, seine kostengünstigere *überleben*
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.

Man muß Problemlösungen verkaufen keine Produkte!

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 würde 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 zurückgespielt, 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: *den Erfolg von Unternehmen*

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 (um 46 Prozent) über dem Durchschnitt der 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 ^{kleinen} ebenso wie in der mittelständischen ^{und} Wirtschaft ist es einfacher, Sinnelemente der Arbeit zu vermitteln. ^{Unternehmen}
*Der Mann des Unternehmens unmittelbar seine Philosophie, seinen Arbeits-
Lebens- und Denksstil weitervermitteln
+ Integrität, Vertrauen ausstrahlen*

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.

50 % der Intelligenz der Menschen ist weiblich!

) wir lassen viel zu viel davon brachliegen,
wir nutzen nicht das Potential

Und wir haben in den Unternehmen, in der Verwaltung, in
der Politik ein sehr gebrochenes Verhältnis zur Karrierefrau:

Mir hat Spruch einer ital. Frauenrechtlerin sehr zu denken
gegeben:

Gleichberechtigung ist erst dann erreicht, wenn
einmal eine völlig unfähige Frau in eine
Spitzenposition gelangt ist.

Das ist bei unserer Preisträgerin heute sicherlich nicht der Fall
Frau Heidrun Eisentraut

- ~~Sie~~ ist wirtschaftlich erfolgreich Gründung 1980
Umsatz 91 0,5 Mio
92 1,2 Mio

4 Mitarbeiter

- der unternehmerische Schwung ist da, ihr wird kaufmännisch. Naturtalent bescheinigt
- das Management-Know How kommt vom ~~ter~~ Franchise-geber
Diamant-Technik-Herdecke
wird aber von ihr durch regelmäßige Teilnahme an Weiter-
bildungskursen aufgebaut
- Integer, Glaubwürdig im Auftreten und im Umgang
mit Kunden + Wettbewerbern

das sind die Erfolgsfaktoren von Frau Eisentraut. Und die haben auch die Jury bewogen ihr den 1. Preis zu verleihen

Im Namen der Preissponsoren
Messegesellschaft Bleenheim Hedmann
ADVISA Steuerberatungsges.
Norman Reutrop Verlags

aber ich glaube ich auch im Namen aller
Anwesenden gratuliere ich herzlich.

so wie alle Führungskräfte

Der Unternehmer der Zukunft arbeitet *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 Himalaya zu steigen.

Andererseits wird auch für die Mitarbeiter die Anwesenheit am betrieblichen Arbeitsplatz nicht mehr konstituierend für die Entlohnung sein. Was derzeit für 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.

7. Unternehmer
und

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 Personalaquisition oder der -qualifizierung mit sich bringen und die Beschaffung größerer Kontingente von Vorprodukten bedingen:

Dies alles wird unzureichend im Gesamtzusammenhang vermittelt
Darüberhinaus fehlt die Rolle des Entrepreneurs, wir bilden lediglich
den Manager und den Fachmann heran

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 ganze Entrepreneurship-Fakultäten gibt, gibt es in Deutschland bisher keinen einzigen Lehrstuhl für Unternehmensgründung.

Wir haben daher die Initiative ergriffen: In Dortmund werden wir in Kürze 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:

*Lassen sie mich ein letztes Man. by-Konzept zitieren
Man. by Robinson: alle warten auf Freitag. Heute ist zwar nicht Freitag,
aber sie alle haben ihre 40 Std-Woche
langst hinter sich*

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

In diesem Sinn müßten Sie in jedem Fall Nutznießere sein.

meiner Worte