Vorwort

Die Ungewissheit nimmt zu. Das Internet wirbelt ganze Branchen durcheinander. Beispiele sind Handel, Musikindustrie oder Verlage. Konkurrenten tauchen auf, wo man sie nicht vermutet hat, an anderer Stelle entstehen unerwartete Chancen. Etablierte Konzerne wie etwa in der Energieversorgung verteidigen ihre Marktanteile, während innovative Unternehmen mit alternativer Energie- und Umwelttechnik an Einfluss gewinnen. Solche Beispiele zeigen: Die Unübersichtlichkeit nimmt zu. Vielfalt, Vernetztheit, Dynamik und der begrenzte Eigeneinfluss – das sind die Zutaten, die selbst die nahe Zukunft ungewiss machen. Die Erkenntnis dämmert, dass vertraute Managementmethoden immer öfter zu kurz greifen. Wie soll das Setzen und Verfolgen von Zielen noch funktionieren, wenn die Zukunft ständig anders als geplant verläuft?

Bei näherem Hinsehen lässt sich eine verblüffende Beobachtung machen: Kernelemente einer anderen Denk- und Handlungsweise im Umgang mit Unsicherheit und Risiko finden sich schon längst im Repertoire des Unternehmers[1]. Wenn es um den Umgang mit Unsicherheit geht, folgen Unternehmer schon immer eigenen Gesetzen und scheren sich nicht weiter um das, was ihnen die Managementlehren vorschreiben möchten. Das pragmatische, schrittweise Vorgehen eines Unternehmers galt über lange Zeit eher als rückständig und wurde von den Anhängern strategischer Planungsmodelle belächelt.

Ganz allgemein gilt der Unternehmer im Bild der Wissenschaft als schwer erforschbar. Er ist eine seltsame Leerstelle geblieben. Das Bild der Öffentlichkeit beherrschen meist börsennotierte Großorganisationen und die ihnen vorstehenden Manager. Die Schlagzeilen der Medien rücken dabei vor allem eine Botschaft in den Mittelpunkt: Das Management hat häufig

---

[1] Mit gemeint sind selbstverständlich auch die Unternehmerinnen. Die Rolle der Frau lässt sich, wie noch deutlich werden wird, bei unserem Thema nicht hoch genug einschätzen. Um jedoch auf umständliche Formulierungen wie „Unternehmerinnen und Unternehmer“ oder „UnternehmerInnen“ zu verzichten, wird im Folgenden die gemeinsam gültige männliche Form verwendet.

versagt, doch es gibt keine Alternativen. Gelegentlich treten zwar auch Unternehmer öffentlich auf, überregionale Tageszeitungen widmen ihnen auch spezielle Themenbereiche. In der öffentlichen Wahrnehmung dominieren aber die Goliaths, während die Davids eher bescheiden kommunizieren und sich mit der öffentlichen Darstellung nicht so leicht tun.

Ein Blick hinter die Kulissen führt Erstaunliches zutage: Die meisten grundlegenden Produktinnovationen, starken Marken, neuen Geschäftskonzepte und wirtschaftssozialen Erneuerungsimpulse stammen nicht aus der Retortenanstalt der Großunternehmen oder gar vom Staat, sondern von den Unternehmern selbst. Was steckt dahinter? Gibt es Erfolgsaspekte im Umgang mit der Zukunft? Es lohnt sich, dem Unternehmertum in seinen verschiedenen Ausprägungen wieder mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Das gilt gerade auch für Manager, die sich nach wie vor in ihrem Denken und Handeln deutlich vom Unternehmer unterscheiden, denen es aber obliegt, das ihnen anvertraute Unternehmen durch zunehmend unsichere Gewässer zu steuern. Doch es geht noch um mehr: Unternehmertum spiegelt eine eigene Wirtschafts- und Lebensform wider, von der Impulse auf die gesamte Gesellschaft ausgehen.

Dieses Buch beschreibt die Figur des Unternehmers, sein Denken und Handeln, seine Unternehmung vor dem Hintergrund der sozialen und kulturellen Lebensform ebenso wie die Besonderheiten seiner Führungs- und Organisationsweise. Hieraus ergeben sich viele Denkanstöße, die bei der Lösung aktueller Probleme und Herausforderungen helfen können. Die Darstellung stützt sich nicht nur auf wissenschaftliche Analysen und in der Literatur dokumentierte Unternehmerbeispiele, sondern speist sich vor allem auch aus zahlreichen Begegnungen und Erfahrungen des Autors mit Unternehmern der unterschiedlichsten Couleur.

Bei dem Thema wohl nicht ganz vermeidbar ist die Begegnung mit heroenhaften, symbolisch befrachteten Unternehmerbildern. Doch nicht auf deren Darstellung kommt es an, sondern darauf herauszuarbeiten, wie die Mechanismen, Funktionsweisen und Passungen dieser Wirtschaftsform zu ergründen sind. Dies erfordert, der Organisationstheorie einen angemessenen Platz in der Darstellung zu geben – also der Frage, wie Organisationen dieses Typs eigentlich funktionieren. Hierüber findet sich im Lehrstoff von Universitäten und anderen Organisationen nur wenig.

Bewusster Anspruch ist es, diese theoretischen Aspekte in einer gut verständlichen Form darzustellen. Gedanklich konzeptionell ruhen die Aussagen in den tiefen Wurzeln derer, die sich damit beschäftigt haben: angefangen bei Werner Sombart, der Anfang des 20. Jahrhunderts sich mit der Entwicklungsgeschichte des kapitalistischen Systems beschäftigte, über Joseph Schumpeter mit der kreativen Zerstörung bis hin zu den Vordenkern der amerikanischen Management- und Führungslehren wie Peter Drucker, James Collins und Jerry Porras (mit ihrer Forschung zu langlebigen und erfolgreichen Wirtschaftsunternehmen) und dem Kanadier Henry Mintzberg. Zu nennen sind auch die Vertreter der *Entrepreneur*-Forschung wie etwa Saras Sarasvathy und Amar Bhidé. Ihre Verdienste um eine tiefgründige Erfassung der organisationalen Führungsdynamik können nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Gleichermaßen zugrunde liegt die im deutschsprachigen und europäischen Raum beheimatete systemisch-konstruktivistische Betrachtungsweise von Organisationen. Aufgrund von Niklas Luhmanns Hauptwerk „Organisation und Entscheidung" hatte eine Reihe deutschsprachiger Autoren wichtige Einsichten in das Thema Organisation und Führung im Allgemeinen und speziell auch bezüglich Unternehmer und ihre Unternehmerfamilien. An dieser Stelle sind insbesondere die Vertreter der Universität Witten/Herdecke sowie der Zeppelin Universität in Friedrichshafen zu nennen. Namen wie Dirk Baecker, Rudi Wimmer, Fritz B. Simon und Arist von Schlippe stehen für ein Nachdenken wider den Mainstream, wie es gerade für das Prinzip Unternehmertum charakteristisch ist.

Der systemische Zugang zum Thema richtet den Blick auf das Zusammenspiel – auf Zusammenhänge, Rückkopplungen, Systemrationalitäten und die Logiken der sozialen Verfasstheit. Doch sollte beim Unternehmertum, bei dem es ja auch sehr stark um die Person des Unternehmers geht, eine auf das Individuum ausgerichtete Betrachtung ebenso ihren guten Platz finden. Beide Aspekte werden daher in diesem Buch eine Rolle spielen.

Anspruch war es nicht, eine umfassende Abhandlung zum Thema Unternehmertum zu schreiben – dies hätte auch bei Weitem den Platz gesprengt. Vielmehr ging es darum, einige besonders typische und treibende Aspekte in den Blick zu bekommen. Zugunsten einer guten Verständlichkeit wurde dabei auch auf eine system-konstruktivistische Reflexionsartistik verzichtet.

Im **ersten Teil** des Buches richten wir den Scheinwerfer auf die Person des Unternehmers. Was bewegt ihn dazu, ein Unternehmen zu gründen? Wie entscheidet er? Wie geht er mit Wagnissen um? Psychologie und Lebensbezüge des Unternehmers spielen hier eine wesentliche Rolle.

Der **zweite Teil** richtet das Augenmerk auf das Unternehmen. Im Zentrum steht nun das soziale System, das der Unternehmer durch sein Denken und Handeln prägt. Was entsteht da? Wie tickt die Firma? Wie läuft Führung ab? Wie geht der Unternehmer mit Planung und Steuerung um? Welchen Einfluss hat die Familie des Unternehmers? Wie sich zeigt, sind die Kulturunterschiede zu managementgeführten Betrieben enorm – und es lohnt sich, die Besonderheiten eines inhabergeführten Unternehmens genauer zu betrachten.

Der **dritte Teil** lenkt den Blick auf die Außenwirkung. Wir richten den Scheinwerfer auf das Umfeld des Unternehmens – auf das, was der Unternehmer dort bewirkt. Wichtige Stichworte sind hier Innovation und Nachhaltigkeit. Der Unternehmer erweist sich als eine gesellschaftlich relevante Figur, die in der Lage ist, mit ihren Produkten und Ideen den Lebensstil zu prägen. Ein Beispiel sind die Innovatoren in der Energiebranche, ein anderes Beispiel ist Apple-Gründer Steve Jobs, der mit Produkten wie iPad und iPod nicht nur neue Märkte, sondern auch veränderte Lebensformen geschaffen hat.

Ein Unternehmer denkt, zumal in einem Familienunternehmen, längerfristig. Das macht ihn zum Garant für nachhaltiges Wirtschaften – auch das ein Aspekt, der weit in das gesellschaftliche Umfeld hineinreicht. Der langfristig denkende Unternehmer schafft Dinge, die zu erhalten sich lohnen. Ökologische Zusammenhänge sind ihm wichtig, ebenso Vertrauen und langfristige soziale Bindungen zu Mitarbeitern und Kunden, aber auch zu seinem weiteren Umfeld.

Bei all dem darf nicht übersehen werden: Unternehmer können scheitern. Eine Gesellschaft lässt ihre Unternehmer gewähren und gibt ihnen den notwendigen Gestaltungsraum, damit sie ihre Ideen verfolgen können. Doch hat diese Freiheit auch ihren Preis: Der Unternehmer weiß, dass er abstürzen kann.

Das Buch ist geschrieben für alle, die sich aufgrund häufiger Kontakte mit unternehmerisch geführten Betrieben für diese Wirtschaftsform interessieren, seien es Führungskräfte, Mitarbeiter oder Berater. Angesprochen ist aber auch der Unternehmer und Inhaber, der sich reflektierend, vielleicht auch mit einem Schmunzeln selbst über die Schulter schauen möchte.

Um die jeweilige Urheberschaft zu würdigen, sind Originaltexte mit Hinweis auf den Autor zitiert. Zur Vertiefung des Themas lohnt sich ein Blick auf das Literaturverzeichnis. Alle hier aufgenommenen Autoren haben wichtige Impulse beigetragen.

Abschließend möchte ich allen Interviewpartnern herzlich danken, die meinem keineswegs selbstverständlichen Wunsch nachgekommen sind, mir einen Einblick in ihre Unternehmenssituation, aber auch in ihre innere Denk- und Entscheidungswelt zu erlauben. Ohne diese bereichernden Gespräche wäre das Ziel, ein gut verständliches Buch vorzulegen, kaum erreicht worden. Ein Dankeschön auch an meine unternehmerischen Vorfahren.

http://www.springer.com/978-3-8349-4626-3

Unternehmer sind Verrückte
Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können
Zimmermann, W.
2014, XVI, 315 S. 10 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4626-3