



## Was ist ein Unternehmer?

Auf der Suche nach Definitionen, was ein *Unternehmer* sei, suchte ich zunächst im Handbuch für Wirtschaftsprüfer (Ausgabe 1974). Dort kam „*Unternehmer*“ nur als Hinweis auf die Auskunftspflicht gegenüber der Kartellbehörde in § 4 des GWG (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) vor. Dieser Hinweis war auch der einzige im HGB, Beck'sche Textausgaben. Aber heute hat man ja moderne PC's mit entsprechender Software. Suchbegriff: „*Unternehmer*“ eingeben: Ergebnis: „Ausbeuter“, „Fabrikant“ und als Synonym „Kapitalist“, was wiederum mit „Brötchengeber, Erzeuger, Hersteller, Industriekapitän, Industrieller und Bonze“ beschrieben wird. In meinen Duden (Universallexikon) wurde der „*Unternehmer*“ (nach franz. „*entrepreneur*“ und engl. „*undertaker*“) mit „Eigentümer eines Unternehmens“ erklärt.

### Begriff Unternehmer

„*Unternehmer*“ scheint also ein Begriff aus der **Soziologie**, eine soziale Rolle zu sein.

Diese magere Ausbeute bildet einen großen Kontrast zu der Begeisterung und Leidenschaft, mit welcher hier und heute gefordert wird, dass mehr „*unternehmerisch gedacht und gehandelt*“ werden solle und insbesondere die Leiter von Centern „*Unternehmer*“ sein müssten. Nur: Was ist dies? – Sind damit solche Rollen gemeint, wie sie in der Literatur vorkamen? Was könnte anderes damit gemeint sein?

Meistens höre ich im Zusammenhang mit „*Unternehmer*“ „Lean-Management“, rationelles Arbeiten und Produzieren, Kostenverantwortung, Ergebnisverantwortung, kleine Führungsspanne und andere Begriffe, die in Richtung Kostenreduktion zeigen (ökonomische Perspektive).

Dies trage ich mit. Aber nicht nur, denn mein Bild von einem *Unternehmer* hat mehr Dimensionen. Hierbei berufe ich mich insbesondere auch meine Erfahrungen als Vorstand eines mittelständischen Handelsunternehmens, als Krisenberater bei insolvenzgefährdeten Unternehmen, als Freiberufler und darauf, wie ich auch heute noch wie ein Unternehmer denke und handle, *obwohl* ich (1992) als Angestellter arbeite.

In dem Buch „Leben zwischen Wille und Wirklichkeit – Unternehmer im Spannungsfeld von Gewinn und Ethik“, 1977 von Ernst H. Plesser herausgegeben, fand ich viele Leitgedanken, die meinem Bild von einem Unternehmer entsprechen. Einige Passagen, die Prof. Wilhelm Weber, 1977 Direktor des Instituts für Christliche Sozialwissenschaften an der Universität Münster, formuliert:

„Die *Grenzen des Wachstums*, die ökologischen Konsequenzen eines eindimensionalen quantitativen Wirtschaftswachstums, die *sozialen Kosten* privatrechtlich legitimer unternehmerischer Entscheidungen und nicht zuletzt eine durch *kritische Theorien* sensibilisierte Öffentlichkeit haben auf breiter Ebene einen Wandel herbeigeführt. Langsam, tastend, im Inhaltlichen noch sehr unbestimmt, gewinnt eine *neue Wirtschaftsethik* (M.Dierkes) mit ihren *Forderungen nach der Berücksichtigung eines breiten Spektrums von Handlungszielen* (Hervorhebungen von mir) über die bisher vorherrschend rein ökonomische Perspektive hinausgehend eine zunehmende Gestalt. Eine breite Bewusstseinsbildung ist somit im Gange. Eine weitaus schwierigere Aufgabe ist die Operationalisierung neuer gesellschaftlich-ethischer Ziele unternehmerischen Handelns und die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen in den Unternehmen, um solche Ziele auch zu verwirklichen. Soweit Weber.



## Unternehmer im Unternehmen

In meinen bisherigen Beobachtungen, Wahrnehmungen und Erfahrungen kann ich kaum Hinweise ausmachen, die auf die Berücksichtigung eines breiten Spektrums von Handlungszielen hinweisen. Mir scheint zumeist, dass die Handlungsziele auf technischen Fortschritt, rationelle Produktion und dadurch die Realisation eines Bilanzgewinnes fokussiert bleiben. Solche Ziele stehen nach meiner Beobachtung bislang auch im Zentrum der Zieldiskussion, wenn es bei der Umgestaltung von Unternehmen in Leistungs-, Service-, Cost- und Profitcenter geht. Die innerbetrieblichen Ziele (technischer Fortschritt, rationelle Produktion und Gewinnerzielung) sind von unbestreitbar existenzieller Bedeutung, aber eben noch kein *breites* Spektrum von Handlungszielen, wie es von „*Unternehmern*“ zu fordern ist.

Nun könnte eingewendet werden, dass die derzeitigen und künftigen Leiter von Centern eben „*Leiter*“ und **keine** Unternehmer sind, sein oder werden sollen. Falls sie es aber doch oder zumindest weitgehend werden, stellt sich die Frage (nach Plesser): „Wie müssen sich Unternehmensleiter verhalten, damit das Vertrauen in ihre persönliche Integrität und in die Waren und Dienstleistungen ihres Unternehmens sowie in die Wirtschaft im Allgemeinen erhalten bleibt?“ Plesser weiter: „wer Mut hat und vom Streben nach Gewinn getrieben wird, ist geneigt, die sich bietenden Möglichkeiten voll auszunutzen.“ ... „so kann aus Sparsamkeit krankhafter Geiz, hemmungslose Raffgier, aus Mut Tollkühnheit, aus Flexibilität Zynismus, aus dynamischer Taktik durchtriebene Verschlagenheit werden, und dann verschleißen sich die Unternehmensleiter selbst ebenso wie ihre Mitarbeiter.“ (übernommen aus Plesser, S. 12,13)

Ein Unternehmer muss also über die ökonomische Perspektive hinaus zum Beispiel auch ethische Fragen stellen. Dazu müssten jedoch zunächst die Fragen von Plesser (a.a.O., S. 23) beantwortet werden:

„Was ist ethisches und unethisches Verhalten?“

„Wer interpretiert, was angemessen im Sinne des Gemeinwohls ist?“

„Wer kontrolliert das Verhalten?“

Wer setzt Sanktionen bei Verstößen fest?

Mit solchen Fragen kann man in Unternehmen schnell anecken, was ein Hinweis darauf ist, dass sie offenbar unverändert unbeantwortet sind.

Gerriet Wagner, Präsident von Royal Dutch/Shell, hat beim 25. Kongress der Internationalen Handelskammer vom 15.-22.06.1975 in Madrid die Aufgabenstellung von Unternehmensleitern umrissen, die meiner Meinung nach auch die Aufgabenstellung von Leitern von Centern gut beschreibt. Bei dem folgenden Zitat Wagners habe ich „*Unternehmen*“ durch „*Center*“ ersetzt. Es lautet dann:

„Keine Center dürfte oder sollte überleben, wenn es nicht gewinnbringend arbeiten kann. Ebenso wenig kann ein Center überleben, wenn die Art und Zielsetzung seiner gewinnbringenden Tätigkeit nicht in Einklang zu bringen sind mit den Bedürfnissen oder Standards der Gesellschaften, innerhalb deren sie arbeitet. Es sollte nicht nur nach dem konkreten Beitrag beurteilt werden, sondern auch nach den moralischen und sozialen Bedürfnissen der von ihr versorgten Gesellschaften.“ Plesser folgert daraus, dass zu einer solchen gesellschaftlich verantwortlichen *Führung eines Centers* neben dem Fachwissen des Spezialisten gehören:



1. Die Beachtung und Kontrolle der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen der unternehmerischen Maßnahmen;
2. Die Erfassung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Größen und Werten, gegebenenfalls in der gesamten Welt, damit die Instrumente für die Unternehmenspolitik wirklichkeitsnah ausgebaut werden können;
3. Intensive Kommunikation mit den Gruppen der Gesellschaften innerhalb und außerhalb der Center über das gesamte unternehmerische Tun und Lassen und dessen Wirkungen, wobei Geschäftsgeheimnisse zu wahren sind“ (S. 48,49)

Tradition ist oder war bisher (innerbetrieblich und gesellschaftlich), dass der größte Unternehmensgewinn (= intern Werks- oder Gewinn der Center) mit der Ausbeutung erreichbar war, weil die sozialen Kosten der betrieblichen Leistungen nicht in die Kalkulation und Rechnungslegung einfließen, sondern überwiegend auf die Allgemeinheit abgewälzt wurden. Für *Allgemeinheit* innerbetrieblich stehen z.B. die Personalabteilung, bestimmte Abteilungen oder der Vertrieb. Zum Beispiel musste die Personalabteilung alle Personen aller Hierarchien in die „*Betreuung*“ nehmen und „*unterbringen*“ in anderen Funktionen, wenn eine Minderleistungsfähigkeit offensichtlich wurde oder sich Personalentscheidungen als Fehlentscheidungen herausstellten oder, wenn Seilschaften zerbrachen. Bestimmte Abteilungen waren prädestiniert dafür, leistungsgeminderte Personen in ihren Personalstamm zu übernehmen, in bestimmten Bereichen wurden „*Parkstationen*“ für Führungskräfte geschaffen, in anderen Fällen erwartet angeblich von bestimmten Abteilungen oder Bereichen niemand mehr einen Unternehmensbeitrag. Dennoch bleiben die Strukturen und damit die Kostenstellen erhalten. Die innerbetriebliche „*Sozialisierung*“ solcher Kosten zeigt sich (unverändert) in zu hohen Produktionskosten (an und mit den Wettbewerbern gemessen). Diese zu hohen Produktionskosten und damit Preise ohne nennenswerte Gewinnpotenziale führen zu zunehmend nicht mehr oder immer schwieriger erfüllbaren Erwartungen an den Vertrieb, die Produkte zu den hohen Preisen zu verkaufen. So lange dies nämlich gelingt, zahlt die öffentliche Allgemeinheit, hier vertreten durch den jeweiligen Kunden, „*die sozialen Kosten*“.

Sicherlich lassen sich leicht andere Beispiele aufzeigen.

### Center Organisation

Mit der Center-Organisation könnte nun ein Weg eröffnet werden, diese innerbetrieblichen „*Ausbeutungen*“ oder „*Sozialisierungen*“ von selbst verursachten Kosten, insbesondere von Folgekosten, drastisch zu reduzieren. Die zu erwartende Sozio-Dynamik zwischen den Centern könnte ermöglichen, die Delegation der Übernahme der Kosten für „*Soziallasten*“ und zur Finanzierung von „*Pfründen ohne Leistungsbeitragerwartung*“ erschweren oder unmöglich zu machen. Meine zaghafte Formulierung in der Möglichkeitsform ist darauf zurückzuführen, dass ich in der bisherigen Diskussion über „*Center*“ wenig Ansätze erkennen konnte, dass Center-Leiter die zu solchen Handlungen erforderlichen Kompetenzen und Freiräume erhalten und die dazu erforderlichen Unternehmereigenschaften entwickeln dürfen oder müssen (von Einzelfällen abgesehen). Im Gegenteil: Soweit ich Diskussionen über einzelne Center bisher verfolgen konnte, scheint es eher so zu sein, dass die Center-Leiter sich der ihnen aufgebürdeten *Soziallasten* weder erwehren dürfen oder zumindest letztlich faktisch doch nicht erwehren können. Ein Merkmal dafür ist für mich die Tendenz, eher „*Service-Center*“ oder „*Cost-Center*“ oder „*Leistungs-Center*“ einzurichten anstatt echte oder tatsächliche *Profit-Center*. Sogar die derzeitigen „*Profit-Center*“, d.h. Center, die sich so nennen (dürfen oder müssen), scheinen mir eher Cost-Center oder sogar nur Service-Center zu sein. (Frei nach dem Bibelspruch: „An ihren Tagen sollt ihr sie erkennen.“)



## Center-Modell

Hinter diesen Aussagen verbirgt sich ein Center-Modell. Für mich ist ein Center eine Organisationseinheit, die

Denken, Entscheiden, Handeln  
wie ein mittelständisches Unternehmen  
im Rahmen der Gesamtorganisation

Erfordert und ermöglicht. Dazu sind Unternehmer wie in mittelständischen Unternehmen erforderlich.

Unternehmer, Verwalter, Führer, Leiter und Manager

Worin unterscheidet sich denn ein *Unternehmer* vom Verwalter? Vom Führer? Vom Leiter? Vom Manager?

Ein *Verwalter* hat die Aufgabe, einen erreichten Status aufrechtzuerhalten und vor Gefährdungen zu schützen, wie z.B. Vermögensverwalter, Hausverwalter usw. Wesentliche Funktionen des Verwalters sind der Vermögenserhalt, die Vermögenssicherung und die Vermögensmehrung.

Ein *Führer* hat die Aufgabe, Menschen zu führen zu deren oder zu eigenen Zielen. Die Leitgedanken des Handelns sind hier die Herstellung und Sicherung von Gefolgschaft und die Bewegung (Motivation) der Menschen zur Erreichung der Ziele, wie z.B. politische Führer, geistige Führer, Anführer, Reiseführer, Wanderführer, Bergführer, usw.

Ein *Leiter* hat die Aufgabe, bestimmte, konkrete *Aufgaben* zu erledigen bzw. deren Erledigung sicherzustellen oder bestimmte *Funktionen* wahrzunehmen, wie z.B. Projektleiter, Geschäftsstellenleiter, Filialleiter, Abteilungsleiter, Fachbereichsleiter, Werksleiter, neu auch „*Center-Leiter*“ usw. Die Leitgedanken des Handelns sind das Planen und Organisieren von Aufgaben und das Beschaffen, Regeln und Steuern des Einsatzes von Ressourcen.

Ein *Manager* hat die Aufgabe sicherzustellen, dass eine bestimmte Funktion wahrgenommen oder ein bestimmtes Ereignis ermöglicht wird *innerhalb* einer gegebenen Struktur unter Beachtung der bestehenden Traditionen, Abhängigkeiten und Abläufe, wie z.B. Konzertmanager, Kongressmanager, Projektmanager, Bildungsmanager, Krisenmanager, Finanzmanager, usw. Der Leitgedanke des Handelns ist das „Durchlavieren“ (im positiven Sinne) und die Beeinflussung und, wo möglich, Gestaltung von günstigen Rahmenbedingungen für ein Ereignis.

Ein *Unternehmer* betrachtet es als seine Aufgabe, für eine bestimmte Zielgruppe ein bestimmtes Bedürfnis besser zu befriedigen oder ein bestimmtes Problem besser zu lösen als andere und etwas *unternimmt*, um die bessere Lösung zu entwickeln, zu realisieren und zu einem solchen Preis an die Zielgruppe zu verkaufen, dass nicht nur die Kosten gedeckt werden, sondern auch ein angemessener Gewinn übrigbleibt. Mit dieser Definition lehne ich mich an Wolfgang Mewes und sein EKS-Modell an. Der Leitgedanke des Handelns ist die *stabile Verankerung des GESAMT-Unternehmens* in Raum und Zeit durch *die jeweils besseren Problemlösungen* für die Zielgruppen.

Was ein Unternehmer *unternimmt*.

Im Rahmen meiner Funktion als Krisenberater von Banken, die Kredite an insolvenzgefährdete Unternehmen ausgegeben hatten, habe ich folgende Struktur eines unternehmerischen Handelns entwickelt, die gleichzeitig den Unternehmensprozess darstellt.



Ein Unternehmer *unternimmt*:

1. Die *strategische Ausrichtung* des Unternehmens.

Dazu gehören:

1. **Existenzgrund** seines Unternehmens finden und definieren.  
Logisch, dass dieser Existenzgrund darin liegt, ob und dass ein Unternehmen für eine bestimmte Zielgruppe ein bestimmtes Bedürfnis oder ein bestimmtes Problem besser löst als andere. Ist dies nicht der Fall, wird eine Unternehmensgründung nicht erfolgreich verlaufen. Ist dies nicht mehr der Fall, wird das Unternehmen früher oder später auch aus dem Wirtschaftskreislauf ausscheiden, wenn es keinen neuen Existenzgrund findet.
  2. **Strukturen** schaffen, welche die Voraussetzungen bilden, dass Leistung möglich wird und ist.  
Zu schaffen sind:  
*Raum-Strukturen* (z.B. Gebäude, Maschinen, Hierarchien, usw.),  
*Zeit-Strukturen* (z.B. Abläufe, Spielregeln, Rituale, Funktionen, usw.),  
*Raumzeit-Strukturen* (z.B. Rollen, Abhängigkeiten, Aufgaben, Leistungen, Produkte, Beziehungen, Prozesse, usw.).
  3. **Leistungsbereitschaft** herstellen und sichern.  
Hier unternimmt der Unternehmer alles, was erforderlich ist, damit die potenzielle und tatsächliche Leitungsbereitschaft hergestellt und während des Leistungsprozesses auch gesichert bleibt. Zum Beispiel durch Know-How, Personalentwicklung, Kompetenzregelungen, Vollmachten, Lieferverträge, Finanzierungssicherung, Kooperationsverträge, usw.
  4. **Markterschließung**  
Produzieren macht nur insoweit Sinn, als der Markt bereit und in der Lage ist, die Leistungen und Produkte auch tatsächlich aufzunehmen und mit einem solchen Preis zu honorieren, dass die Kosten gedeckt sind und ein guter Gewinn als Lohn für den Unternehmer übrigbleibt. Hier wirkt das Marktgesetz: Je gewinnträglicher ein Produkt, desto mehr Konkurrenten; je kleiner die Gewinnchancen, desto weniger Konkurrenz; je attraktiver die Lösung für die Zielgruppe, desto höher die Bereitschaft der Zielgruppe, dies mit einem guten Preis zu honorieren.  
Neben den Wettbewerbern mit den gleichen Produkten trifft der Unternehmer bei der Markterschließung auf Surrogate, auf welche die Zielgruppe zugreifen kann.
2. Die operative Planung, Regelung und Steuerung des Leistungsprozesses
5. **Auftragsbeschaffung**  
Ist eine Nachfrage vorhanden oder geschaffen, beschafft sich der Unternehmer die Aufträge, die dem Leistungspotenzial und den Leistungsfähigkeiten seines Unternehmens entsprechen nach Qualität und Quantität der Aufträge, sowie deren Rhythmen und Zyklen. Die Aufträge sind so zu gestalten, dass sie systemverträglich, d.h. verträglich mit dem Unternehmen sind.
  6. **Leistungsprozess**  
Sind die Aufträge im Haus, wird die Leistung bzw. das Produkt erstellt. Hier folgt der Unternehmer dem alten kaufmännischen Prinzip: so kostengünstig wie möglich produzieren. Dazu wird er Leistungen und Produkte und Abläufe standardisieren, Ressourcen sparsam verwenden und die Qualität im, d.h. während und durch den Leistungsprozess sichern. Der Unternehmer wird Totzeiten und Leerzeiten, das sind Zeiten, die nicht der Leistungserstellung oder Qualitätssicherung dienen oder ansonsten ohne Leistungsbezug sind, sowie unproduktive Zeiten und Tätigkeiten aufspüren und reduzieren. Insbesondere ist



die Störanfälligkeit des Leistungsprozesses zu minimieren. Dies sichert der Unternehmer durch ein funktionales Krisenmanagement. (Eine Feuerwehr muss bereitstehen, wenn es brennen sollte. Sie ist nicht überflüssig, weil es nie brennt.)

Zu bedenken ist hier, dass der Raubbau als die jeweils kostengünstigste Lösung erscheint, sei es der Raubbau an Ressourcen, Energien, Einrichtungen oder Menschen, gleich welcher Hierarchie oder Funktion. Weiter erscheinen solche Lösungen als kostengünstig, deren Folgekosten „sozialisier“ werden können, seien es Folgelasten durch Müll, Emissionen, Krankheiten, Verschleiß und hier im Unternehmen insbesondere durch überholte Strukturen, Pfründe, überholtes Denken und Handeln und anderes. Hier greift die eingangs geforderte gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers besonders.

Gestörte Leistungsprozesse führen zu Unregelmäßigkeiten bei der Qualität der Leistung und zu Störungen in den Vertrags- und Vertrauensbeziehungen zu den Kunden. Die Folge sind allzu oft Mängelrüge, Vertragsstrafen, Preisdruck, negatives Image und andere teure und nicht mehr steuerbare, aber teurerer Erscheinungen.

#### **7. Vertrieb**

Ist die Leistung erstellt, muss sie „vertrieben“ werden. Das ist wörtlich zu nehmen, denn das Produkt muss aus dem Haus. Dazu kommuniziert der Unternehmer mit seinen Kunden, baut Vertrauen auf, erspürt Erwartungen, hört zu, beobachtet und analysiert, wie die Kunden mit den Lösungen ihre Probleme und Aufgaben lösen können, erforscht, argumentiert, schult, trainiert die Kunden, begleitet sie bei der Erstanwendung usw. Die wichtigste Aufgabe ist hier das *Zuhören!*

Logisch, dass dieser Schritt eng verwandt ist mit der Auftragsbeschaffung (Schritt 4).

#### **8. Marktsicherung**

Ist das Produkt vertrieben, sichert sich der Unternehmer den Folgemarkt. Der Unternehmer wird dazu Reklamationen kundenfreundlich bearbeiten, einen Nachverkauf, sprich Zusatzverkauf, durch Betreuung und Beratung sicherstellen, durch Zuhören Trends der Entwicklung von Kunden und Wettbewerbern erkennen, experimentieren und mit innovativen und alternativen Lösungen für die gleichen Aufgaben, neue Lösungen und Produkte entwickeln und hierzu forschen, bestehende Lösungen verbessern und anderes mehr.

#### **9. Minimierung der Leistungsfolgen**

In gesellschaftlicher Verantwortung minimiert der Unternehmer die Folgen seines Leistungsprozesses. Emissionen und Müll als offensichtliche, hör-, fühl- oder riechbare Leistungsfolgen habe ich bereits angesprochen. Weitere Folgen des Leistungsprozesses, die allerdings unternehmensintern anfallen sind:

- die Abrechnung und Rechnungslegung,
- die Pflege und Wartung der Einrichtungen,
- die Pflege und Wartung des sozialen Systems, d.h. des Leistungs- und Betriebsklimas.

Diese internen Folgen gestaltet der Unternehmer so, dass sie die Leistungsbereitschaft und die unmittelbare Leistungsfähigkeit fördern und erhalten. Das bedeutet, dass die erforderlichen Maßnahmen hierzu den Leistungsprozess nicht oder nur minimal unterbrechen und die Arbeitenden in ihrem gewohnten Ablauf nicht oder nur wenig hindern. Dies heißt im Klartext: kleine, zweckmäßige und hochwirksame Maßnahmen durch Spezialisten.

#### **10. Sicherung der Finanzierung und der Liquidität**

Alle Kosten bis zum Eingang der Zahlung sind vom Unternehmer vorzustrecken. Aus dem Zahlungseingang sind die Folgekosten der Leistung und die Finanzierungskosten zu zahlen. Die hierzu erforderliche Liquidität hat der Unternehmer in ausreichendem Maße





sicherzustellen. Insbesondere wird der Unternehmer sich ein ausreichendes Risikokapital schaffen, das ihm eine hohe Unabhängigkeit von den internen und externen Geldgebern sichert. Denn: Je mächtiger die Geldgeber sind oder werden, desto mehr ist das unternehmerische Denken und Handeln auf die *Kapitalrendite* verkürzt und verengt, was nicht selten die Handlungsunfähigkeit oder den Tod des Unternehmens vorweg programmiert (Neuerungen und Innovationen „rechnen“ sich nie.)

### **11. Verlustdeckung oder Gewinnverwendung**

Erwirtschaftet ein Unternehmer Verluste, deckt er diese aus den Rücklagen oder aus ansonsten vorhandenem Vermögen. Der Verzicht auf Entnahme künftiger Gewinne ist keine Verlustdeckung.

Wenn Gewinne erwirtschaftet werden, werden daraus:

- a) Dividenden für die Kapitaleigner bezahlt,
- b) Rücklagen dotiert,
- c) Dinge angeschafft oder vorgenommen, auf die ohne den Gewinn verzichtet worden wäre,
- d) Mitarbeiter und / oder Kunden am Gewinn beteiligt.

*Gesellschaftspolitisch scheint mir die Erziehung von hohen Gewinnen derzeit nicht besonders angesehen zu sein.*

Ein *Unternehmer* ist, wer eine Organisation als Unternehmen gründet, gestaltet, zum Wachstum bringt, an Veränderungen anpasst, erforderlichenfalls gesundschrumpft oder auflöst, wenn der Existenzgrund wegfällt oder es ihm nicht mehr dauerhaft gelingt, einen Nutzen zu stiften, welcher deutlich über die verbrauchten Ressourcen hinausgeht.

Daraus leiten sich folgende *Rollen des Unternehmers* ab: Gründer, Pionier, Manager, Leiter, Verwalter, Sanierer. Falls die Sanierung nicht gelingt, wird der Konkursverwalter das Unternehmen abwickeln. Wenn die Sanierung gelingt, muss der Unternehmer erneut zum Pionier werden. Entsprechend diesen Rollen wechseln sich die wesentlichen Unternehmereigenschaften in ihrer Priorität ab: Initiative, Kreativität, Organisationstalent, Managementtalent, Controlling, Mut, Macht.

Um das hier aufgezeigte Unternehmerbild abzugrenzen, sei noch auf zwei Extreme verwiesen, die *keine Unternehmer* sind:

- a) der bürokratische Apparatschick (institutionalisierte und professionelle Bedenkenträger),
- b) der Spekulant und Spieler, der wie ein Glücksritter auf die möglichen und zweckmäßigen Sicherungen verzichtet und eine Vorsicht vermissen lässt.

Ein *Unternehmer* entscheidet sich für Dinge, *obwohl* sie risikoarm erscheinen und sich „rechnen“.

Ein *Unternehmer* entscheidet sich für Dinge, *obwohl* sie risikoreich erscheinen und sich „nicht rechnen“, ihm aber sein Gespür und seine Intuition „recht“ geben.

In beiden Fällen formt und gestaltet er aktiv seine Umwelt und sein eigenes Unternehmen im Sinne seiner Sinnggebung und den daraus folgenden Entscheidungen.

Forderungen an das Controlling

Wenn man dem hier aufgezeigten Bild eines Unternehmers folgt und von den Center-Leitern tatsächlich unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln wie ein mittelständischer Unternehmer im Rahmen der Gesamtorganisation folgt, ergeben sich nach meiner Meinung folgende Forderungen an das Controlling:

1. Beendigung der Steuerungsversuche mittels Budgets und starren Kennzahlvorgaben,
2. Entwicklung von center-spezifischen Controlling mit systemischem Betrachtungsweisen,



3. Entwicklung eines neuen zentralen Controllings, welches im Wesentlichen ein strategisches Controlling sein wird,
4. Entwicklung einer neuen Form eines operativen, zentralen Controllings zur Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Steuerung der Center-Gesamtheit.

Hinweis zum Dokument:

Das Manuskript wurde am 04.05.1992 entworfen. Der Aufsatz wurde veröffentlicht:

Was ist ein Unternehmer?

AGOGIK 1/94, S.20-32

Verlag Paul Haupt Bern, Stuttgart, Wien

Die Fassungen wurden am 25.4.2017 vom Autor korrigiert und in die jetzige Form gebracht.

12. C. Die Gestaltung der *Leistungsfolgen*

13. D. Die Verwendung des Ergebnisses

14. Zusammenfassung

15. Forderungen an das Controlling

16.