

## Vorwort

Jedes Unternehmen sucht sie: die Führungskraft, die ihren Beruf mit Leib und Seele ausübt und lebt. Die nicht nur Aufgaben verwaltet, sondern ihren Arbeitsbereich aktiv mitgestaltet. Und auch Sie als Führungskraft suchen eine Aufgabe, die für Sie mehr ist als ein Job. Sie suchen eine Tätigkeit, mit der Sie sich identifizieren können, die Ihnen Spaß macht und die dazu führt, dass Sie abends mit einem Gefühl der tiefen inneren Befriedigung nach Hause gehen.

Eine solche erfüllende Beziehung zur Arbeit verspricht der Begriff des »Unternehmers im Unternehmen«. Fast in jeder Firmenbroschüre, die Sie aufschlagen, steht etwas davon. Scheinbar hat nahezu jede Firma das Unternehmertum im Unternehmen zu ihrer Philosophie gemacht – zumindest wenn es nach den Leitsätzen in Hochglanzbroschüren geht. Auf solch einen Arbeitsplatz freuen Sie sich, denn Sie denken: Hier kann ich mich einbringen und unternehmerisch mitgestalten. Stimmt das wirklich? Was steckt hinter den hehren Aussagen vom »Arbeitnehmer als Unternehmer«? Ist der Unternehmer im Unternehmen nur ein Mythos oder Realität? Und wenn es ihn gibt, wie sieht er aus und was unterscheidet ihn von einem normalen Mitarbeiter oder einer typischen Führungskraft?

**Firmenleitsätze  
fordern unter-  
nehmerisches  
Denken**

## **Vorteile für den unternehmerischen Mitarbeiter**

Was bedeutet das unternehmerische Denken für Sie als Führungskraft? Erhoffen Sie sich davon bessere Karrierechancen? Die Beteiligung am Firmengewinn oder die Möglichkeit, in Ihrem Bereich etwas Eigenes zu gestalten und darüber mehr Zufriedenheit im Job zu gewinnen? Jeder von Ihnen wird aus einem anderen Grund zu diesem Buchtitel gegriffen haben:

- Vielleicht hatten Sie gerade Ihr Mitarbeiterjahresgespräch und Ihr Vorgesetzter hat Ihnen nahegelegt, Entscheidungen in Ihrer Abteilung zukünftig mit mehr Unternehmerblick zu treffen. Nun stellen Sie sich die Frage, was genau er damit meint und wie Sie das realisieren können.
- Oder für Sie schließen sich bisher die Begriffe »unternehmerisches Denken und Handeln« und »angestellte Führungskraft in einer Firma« gegenseitig aus. Sie finden das sehr schade, weil Sie den Ansatz für interessant halten. Daher sind Sie bereit, sich mit guten Argumenten davon überzeugen zu lassen, dass es die unternehmerische Führungskraft tatsächlich gibt.
- Möglicherweise möchten Sie gerne mehr verdienen und am Ergebnis der Firma beteiligt werden. Dafür sind Sie bereit, mehr – unternehmerische – Leistung zu erbringen. Leider schüttelt Ihr Vorgesetzter beim Thema Gehaltserhöhung immer wieder den Kopf und verweist auf die vom Management angeordneten Sparmaßnahmen. Sie suchen nach Argumenten und Möglichkeiten, dennoch Ihr Gehalt zu steigern.
- Und dann gibt es sicher Leser unter Ihnen, die sich von unternehmerischem Engagement erhoffen, sich mit dem Arbeitsplatz und dem Unternehmen besser identifizieren zu können, um auf diesem Wege (noch mehr)

berufliche Zufriedenheit zu erlangen. Sicher kennen Sie Menschen, die ihre Führungsaufgabe mit Leib und Seele leben. Die sich auch außerhalb der normalen Arbeitszeit Gedanken über ihren Bereich machen, ist doch der Beruf zu ihrer Berufung geworden und wird nicht als Belastung empfunden. Vielleicht möchten Sie insgeheim gerne die Formel für mehr Zufriedenheit im Job kennenlernen.

Wie auch immer – Sie alle sind erfahrene Führungskräfte. Insofern werden Sie ein Thema wie den »Unternehmer im Unternehmen« kritisch beäugen, Tipps sorgfältig überprüfen und in Ihrem Leben nicht mehr jeder vorgehaltenen Mohrrübe hinterherlaufen.

Ich verspreche Ihnen nicht, dass sich ab sofort Ihr ganzes Arbeitsleben so ändern wird, dass Sie stets eigene unternehmerische Entscheidungen für Ihre Abteilung treffen werden. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Sie sich in einem System – Ihrem Unternehmen – bewegen und daher Anpassung leisten müssen. Der Unternehmer im Unternehmen (auch Intrapreneur genannt) ist kein selbstständiger Unternehmer (auch Entrepreneur genannt). Beide treffen auf ganz unterschiedliche Rahmenbedingungen. Der wirkliche Unternehmer kann sich die Struktur seiner Firma so aufbauen, dass er das bewegen kann, was ihm wichtig ist. Die unternehmerische Führungskraft muss sich dagegen in eine gewachsene und vorhandene Struktur einfügen und hat nur bedingt die Möglichkeit, Neues zu gestalten. Dennoch ist dies nicht unmöglich. Sie können sich sehr viel von einem selbstständigen Unternehmer abgucken und in Ihre Arbeitsweise integrieren.

Ich habe als angestellte Führungskraft in dieser Hinsicht ganz Unterschiedliches erlebt. Aus heutiger Sicht hatte ich das große Glück, meine ersten beruflichen Erfahrungen in Unternehmen der New Economy zu sammeln. Glück, weil ich

**Erfahrungen aus  
der Unternehmens-  
wirklichkeit**

vom ersten Tag an unternehmerisch handeln durfte. Über Jahre gelebte, festgefahrene Strukturen bestanden noch nicht, und daher hatte ich viel Spielraum, meine Abteilung zu formen. Ich konnte neue Bereiche und Arbeitsabläufe definieren. Ich hatte das Gefühl, Mitinhaberin der Firma und damit auch Unternehmerin im Unternehmen zu sein. Auch die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung hat dazu geführt, dass ich ein großes Interesse hatte, die Firma erfolgreich zu machen. Je größer allerdings das Unternehmen wurde, desto mehr Vorgaben musste ich beachten. Es wurde schwieriger, meine Ideen umsetzen. Als ich nach vier Jahren New Economy in einen internationalen Konzern wechselte, machte ich eine andere Erfahrung. Man wünschte sich von mir die Energie und Schnelligkeit einer Mitarbeiterin des Neuen Marktes. Geboten wurde mir die Struktur eines tradierten Unternehmens. Hier musste ich in meiner Unternehmerrolle als Führungskraft deutliche Abstriche machen. Auf Dauer zu viele, sodass ich das Unternehmen nach drei Jahren verließ. Dennoch gelang es mir, kleine Spielräume zu finden, diese zu gestalten und so am Erfolg teilzuhaben. Für mich war immer klar, dass ich nur Spaß an der Arbeit als Führungskraft habe, wenn ich mich einbringen und mitgestalten darf. Insofern habe ich sowohl im »neuen« als auch »alten« Markt meine Nischen gesucht.

**Wie viel Einfluss haben Sie?**

Diese unterschiedlichen Erfahrungen haben mich nachdenklich gemacht. Als Coach und Trainerin erlebe ich jeden Tag unterschiedliche Führungskräfte: einige, die mit Leib und Seele ihre Arbeit ausführen und proaktiv denken und handeln, andere, die mit Engagement Vorgaben von oben umsetzen, dabei aber wenig Eigenes einbringen, und viele, die frustriert sind. Frustriert, dass ihr Unternehmen ihnen – zumindest empfinden sie das so – kaum oder keinen Spielraum bietet, Eigenes einzubringen. Die Folge ist, dass diese Menschen in den meisten Fällen ihre Abteilung nur noch verwalten. Ich habe mir die Frage gestellt, was diese Führungskräfte

voneinander unterscheidet. Warum gelingt es einigen, mit Leib und Seele ihre Tätigkeit auszufüllen und sich unternehmerisch einzubringen, während andere – bei zumindest ähnlichen Voraussetzungen – nur Anweisungen umsetzen und darüber hinaus kaum eigene Ideen hervorbringen? Ist es Veranlagung, unternehmerisch zu denken, muss man einem bestimmten Persönlichkeitstyp angehören oder einfach nur mutig sein? Und braucht man als Führungskraft ein bestimmtes Umfeld oder eine gewisse Kultur, um die Rolle des Unternehmers im Unternehmen auszufüllen? Wie viel hängt von der eigenen Einstellung und Motivation – und wie viel von den Gegebenheiten ab, die ich vorfinde? Diesen Fragen möchte ich mich in diesem Buch widmen.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie unternehmerische Fähigkeiten in sich entdecken, sie in der Praxis einbringen und Ihre Arbeit somit mehr für Sie ist als nur ein Job.

*Carmen Schön*



## KAPITEL 1

# **Unternehmer im Unternehmen: Nur PR-Maßnahme oder gelebte Realität?**

Gibt es den Unternehmer im Unternehmen? Oder ist er eine fiktive Figur, eine reine PR-Erfindung der Firmen? Handelt es sich um ein Schlüsselwort, das die Analysten, Investoren und Kunden dazu verleitet, mit dem Unternehmen besonders gerne Geschäfte abzuschließen? Lockt diese Versprechung qualifizierte Bewerber an? Oder steckt dahinter tatsächlich der bewusste und ernsthafte Entschluss der Firmen, mitdenkende und verantwortlich handelnde Führungskräfte an sich zu binden?

**Unternehmer  
im Unternehmen  
als Marketing-  
maßnahme?**

Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen beschäftigen sich mit dem Begriff des Unternehmers im Unternehmen. Insbesondere Frau Prof. Dr. Sonja Bischoff (Universität Hamburg) und Herr Prof. Dr. Wunderer (Universität St. Gallen) seien an dieser Stelle genannt. Mich interessiert hier weniger der wissenschaftliche Ansatz als vielmehr das tägliche praktische Erleben: aus Sicht einer angestellten Führungskraft, einer selbstständigen Unternehmerin und einer Trainerin von leitenden Mitarbeitern. Daher kommen in diesem Buch viele Führungskräfte zu Wort, die ich zu diesem Thema befragt habe.

## Wie sieht die Wirklichkeit des Intrapreneurs aus?

Nimmt man die Selbstbeschreibungen der Firmen ernst, so darf man davon ausgehen und erwarten, dass man zukünftig nur noch mit aktiv gestaltenden Mitarbeitern und Führungskräften zu tun hat und deren Ausbildung zum internen Unternehmer Chefsache ist. Umso enttäuschter ist man, wenn man feststellt, dass in diesen Bereich nur selten investiert wird. Im Weiterbildungsprogramm von Firmen tauchen klassische Themen auf wie zum Beispiel Zeit- und Selbstmanagement, Verhandlungsmanagement, Präsentation und Rhetorik oder die Ausbildung zur Führungskraft. Nach dem Stichwort des »Unternehmers im Unternehmen« sucht man hingegen vergeblich.

### **Warum keine Ausbildung zum »Unternehmer im Unternehmen«?**

Nun ist nicht von der Hand zu weisen, dass die oben genannten Trainingsthemen zumindest einige Attribute abdecken, die einen guten Unternehmer ausmachen. Dennoch fehlt der Überbau, die Vermittlung des tatsächlichen Verständnisses und die Sensibilisierung für diese Rolle, für Nischen und die Risiken. Offenbar muss die Führungskraft die unternehmerische Qualifikation bereits mitbringen oder sich diese autodidaktisch aneignen.

Wenn sie aber das Pech hatte, nicht in einem Unternehmershaushalt aufzuwachsen, und noch nie in den Schuhen eines Unternehmers steckte, wird das schwierig werden. Unternehmen investieren viel Geld in Weiterbildungsmaßnahmen und verlieren hohe Summen, weil Führungskräfte nicht über den Tellerrand gucken, das Unternehmen nicht als Ganzes begreifen und nicht stetig an der Optimierung und der Erschließung von neuem Potenzial arbeiten. Warum wird die Ausbildung zum Unternehmer im Unternehmen dann aber nicht forciert?

Lassen wir einige Führungskräfte zu Wort kommen.



Gunda H., 40 Jahre alt, arbeitet seit zehn Jahren als Führungskraft in einem Versicherungsunternehmen und meint:

*»Warum soll ich als Führungskraft wie ein Unternehmer agieren? Nur aus Lust an der Gestaltung? Oder, um mich mit meinem Job zu identifizieren? Das reicht mir nicht. Ich erwarte auch eine finanzielle Gegenleistung. Der selbstständige Unternehmer partizipiert unmittelbar an dem höheren Gewinn. Das tut eine angestellte Führungskraft in den meisten Fällen nicht. Wenn man Glück hat, dann bekommt man neben dem Fixgehalt am Jahresende noch eine Provision ausgezahlt. Aber die ist meistens auch erreichbar, wenn man einfach nur ordentlich seinen Job macht. Ein darüber hinausgehendes Engagement wird nicht belohnt – warum also soll ich mich dann aktiver einbringen? Ich denke, die Firma weiß, dass sie den Mitarbeitern unternehmerisches Engagement nicht bezahlen kann, und reitet daher auf diesem Thema auch gar nicht weiter herum, sondern belässt es bei der Erwähnung in den Firmenleitsätzen.«*

**Die Firmen können dem Intrapreneur keine attraktive Gegenleistung anbieten**

Gunda H. spricht einen ganz zentralen Punkt an, nämlich die Beteiligung am unternehmerischen Erfolg. Zwar ist es mittlerweile in den meisten Unternehmen Standard, neben einem Fixgehalt auch einen variablen Anteil zu zahlen. Dieser hängt aber meistens von der Erreichung der Abteilungs- und Firmenziele insgesamt ab. Macht eine Führungskraft einen guten Job, so erhält sie genauso viel am Ende des Jahres wie ein Unternehmer im Unternehmen, der weitaus kreativer war und viele neue Ideen eingebracht hat. Ein richtiges Drehmoment finanzieller Art gibt es häufig nur auf Geschäftsführungsebene.

Hat das Unternehmen einen satten Gewinn eingefahren, dann gehen Vorstände und Geschäftsführer mit einer Unternehmensbeteiligung nach Hause, die sechs- oder siebenstellig sein kann. Da macht das unternehmerische Denken und Handeln richtig Spaß, denn es zahlt sich in barer Münze

aus. Leider ist dieser Punkt derzeit noch eine Schwachstelle. Firmen, die es mit dem Unternehmer im Unternehmen wirklich ernst meinen, müssen sich zukünftig überlegen, welche finanziellen Anreize sie ihren Führungskräften anbieten möchten.

Frieder D. aus Hamburg, 55 Jahre alt und seit 20 Jahren Führungskraft in einem internationalen Konzern, sagt:

**Die Firmen  
möchten keine  
weiteren Haupt-  
linge ausbilden**

*»Das Spiel mit zu vielen Häuptlingen und wenigen Indianern funktioniert nicht. Das wissen wir alle. Warum also dann Unternehmer im Unternehmen ausbilden – dann wären ja alle Mitarbeiter Häuptlinge und das Gleichgewicht würde kippen.«*

Gegen diese Einschätzung ließe sich einwenden, dass die meisten Firmen nur von den Führungskräften unternehmerisches Denken und Handeln fordern und sich daher die Zahl der (unternehmerischen) Häuptlinge in Grenzen hält. Es kann nicht Ziel sein, alle Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen auszubilden.

Frieder D. weiter: *»Vielleicht verkraftet die Unternehmenskultur auch gar keine aktiv handelnden Unternehmer im Unternehmen. Oder die Firma befürchtet, dass man solche Menschen nur noch schwer halten kann – sie vielleicht sogar eher ermutigt, sich selbstständig zu machen oder sich bei einem Konkurrenten zu bewerben. Oder diese Menschen wissen zunehmend um ihre unternehmerische Qualität und fordern mehr Gehalt, werden also einfach zu teuer.«*

Aktiv gestaltende Führungskräfte erwarten natürlich eine Unternehmenskultur, die Freiräume ermöglicht, in denen man etwas verändern kann. Ist das nicht der Fall, dann wird ein Unternehmer im Unternehmen dort nicht glücklich und wird sich über kurz oder lang einen anderen Wirkungskreis suchen. Insofern hat Frieder D. nicht ganz unrecht. Es ergibt

keinen Sinn, Führungskräfte in der aktiven Gestaltung zu fördern, wenn sich das Unternehmenssystem nicht anpasst. Das kann nur zur gegenseitigen Frustration führen.

Ich habe auch Frauke F., 33 Jahre, seit sechs Monaten Führungskraft in einem Automobilzulieferbetrieb, befragt:

*»Ich glaube, der gute Wille in den Unternehmen ist da, es fehlt nur an Ideen zur Umsetzung. Gibt es dafür eigentlich Angebote auf dem Markt? Ich habe noch nie eines gesehen. Ich bin zwar keine Expertin im Bereich Personalentwicklung, aber vielleicht tun sich die Firmen einfach schwer, ein Trainings- beziehungsweise Ausbildungskonzept zu entwerfen. Da man sich an neu eingeführten Angeboten auch schnell die Finger verbrennen kann und schlecht dasteht, wenn diese nicht sofort angenommen werden, springt keiner in die Bresche und treibt dieses Thema voran. Ich kenne das aus meinem eigenen Bereich nur zu gut. Jeder Arbeitsplatz steht heutzutage nach einer Fehlinvestition schnell infrage.«*

**Die Firmen wissen selbst gar nicht, was sie unter einem Intrapreneur verstehen**

In der Tat sind am Markt kaum Angebote zu diesem Thema zu finden. Das mag unterschiedliche Gründe haben. Auch entwickeln die Firmen keine interne »Unternehmerschule«.

Gunther F., 35 Jahre und seit drei Jahren in einer Bank sehr erfolgreich als Führungskraft, äußert sich so:

*»Gestalten kann nur derjenige, der über den dazu erforderlichen Freiraum verfügt. Erwartet die Firma den Unternehmer im Unternehmen, so muss sie geeignete Strukturen zur Verfügung stellen. Das könnte zu grundsätzlichen Veränderungen in der Unternehmensstruktur und im Unternehmensaufbau führen. Aus meiner Sicht ist das für die Firma ein nicht angenehmer und sehr aufwendiger Weg. Da bleibt dann oftmals lieber alles beim Alten. Ehrlich gesagt, ich kann das meinem Unternehmen gar nicht übel nehmen. Vielleicht würde ich genauso handeln, wenn ich in der*

**Die Firmen sind nicht willens, geeignete Strukturen bereitzustellen**

*obersten Etage sitzen würde. Ich schaffe mir meine Nischen selber und das funktioniert wunderbar. Warum immer nur fordern, man kann auch selbst etwas einbringen.«*

Gunther F. spricht hier einen ganz wesentlichen Punkt an. Wie muss die Struktur eines Unternehmens aussehen, in dem eine Führungskraft die Möglichkeit hat, unternehmerisch zu denken und zu handeln? Gibt es Modelle oder Best Practices, an denen man sich orientieren kann? Und wenn es sie gibt, lassen sie sich auf jedes Unternehmen übertragen?

**Die Firmen glauben, sie stellten schon genug Hilfe zur Verfügung**

Renate Z. aus München, seit sieben Jahren Abteilungsleiterin in einem Logistikunternehmen, hatte vor wenigen Tagen mit ihrem Vorgesetzten genau zu diesem Thema ein Gespräch:

*»Sie werden nicht glauben, was ich mir dort anhören musste. Mein Chef war doch tatsächlich der Meinung, dass unsere Firma schon genug Angebote zur Verfügung stellt und alles getan wird, um der Führungskraft den Schritt zum Unternehmer im Unternehmen zu erleichtern. Dabei sind die Strukturen in unserer Firma so verkrustet und die obersten Etagen im Management gegenüber Veränderungen absolut resistent – da bewegt sich gar nichts. Ich habe in dieser Situation einfach meinen Mund gehalten, weil ich weiß, dass Widerworte sowieso nichts bringen. Frustriert hat mich seine Aussage aber schon. Denn ich bin wirklich davon ausgegangen, dass unser Unternehmen in diesem Bereich mehr tun will. Aber da war ich wohl viel zu optimistisch. Außer der Tatsache, dass der Begriff des unternehmerischen Denkens und Handelns in unsere Firmenleitsätze übernommen wurde, wird weiter nichts geschehen.«*

Viele Unternehmen stellen den Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung. Das ist richtig. Die Frage ist, ob es die richtigen Tools sind, um sich zum Unternehmer im Unternehmen zu entwickeln.

Die unterschiedlichen Aussagen leitender Mitarbeiter zeigen, dass es keine allgemeingültige Antwort auf die Frage nach der internen Unternehmerschaft gibt. Jede Führungskraft erlebt die Situation in ihrem Unternehmen etwas anders. Einig sind sich aber die meisten darin, dass durch punktuelle Trainings die grundsätzliche unternehmerische Haltung nicht vermittelt wird. Das ist äußerst bedauerlich, denn dadurch gehen dem Unternehmen wertvolle Ressourcen verloren.

Was sollen Sie also tun, wenn Sie davon überzeugt sind, dass der Weg als Unternehmer im Unternehmen der richtige für Sie ist? Die Antwort lautet: Sie müssen sich selbst darum kümmern und an sich arbeiten. Warten Sie nicht darauf, dass jemand Sie an die Hand nimmt. Das wird nicht passieren. Wenn Sie sich dazu entscheiden, das Thema anzugehen, heißt das zunächst, dass Sie sich selbst für unternehmerisches Denken und Tun sensibilisieren. Dann folgt die operative Umsetzung. Dazu habe ich das Kapitel 6 geschrieben. Ich möchte mit Ihnen dort Schritt für Schritt Ihre Abteilung zu einem Unternehmen in Ihrer Firmenlandschaft aufbauen. Zumindest so weit, wie es Ihr Unternehmenssystem zulässt. Wenn Sie Ihre Abteilung als eigenes Unternehmen betrachten lernen und auch so leiten, dann werden Sie sämtliche Tätigkeiten – soweit politisch möglich – zukünftig unternehmerischer angehen. Und das kommt der gesamten Firma zugute.

**Unternehmer sein  
heißt etwas  
unternehmen**

### **In welchem Umfeld ist Unternehmergeist willkommen?**

Gibt es Unternehmen oder auch Positionen, in denen das unternehmerische Denken und Handeln nicht gern gesehen oder sogar abgestraft wird? Denn wenn das so ist, dann scheitert Ihr Unternehmerherz nicht nur an fehlenden Werkzeugen, sondern vielmehr an dem für Sie nicht passenden

Umfeld. Und umgekehrt: Wo sind Intrapreneure besonders gefragt? Auch hierüber habe ich mit vielen Führungskräften gesprochen. Die Antwort lautet einhellig: Ja, es gibt Firmen, in denen es schwerer ist als in anderen, sich unternehmerisch einzubringen. Das heißt aber nicht, dass es unmöglich ist. Jedoch sind die Wege länger und die Bereiche begrenzt, in denen Sie selbstständig tätig werden können.

Was sind das für Firmen, in denen Sie als Unternehmer im Unternehmen, der mit Leib und Seele seine Arbeit ausführt, entweder hochwillkommen oder nicht gerne gesehen sind? Diese Frage ist so pauschal nicht zu beantworten. Führungskräfte nannten immer wieder die folgenden Eckpunkte, die eine maßgebliche Rolle spielen:

**Wichtige Aspekte  
zur Frage des  
internen  
Unternehmertums**

- Branche
- Historie und Kultur des Unternehmens
- Mitarbeiterstab
- Persönlichkeitstyp des Geschäftsführers und Ihres Vorgesetzten
- Ihre Position im Unternehmen

Diese Punkte sind nicht einzeln zu bewerten, sondern immer in der Summe zu sehen. Daher sollten Sie alle sorgfältig durchgehen und erst dann zu einer Einschätzung kommen.

## **Die Branche**

*Holger T., 28 Jahre, arbeitet seit einem Jahr in einem Internetunternehmen. Er verantwortet den Bereich Business Development. In der Mittagspause trifft er in einem Bistro die 32-jährige Paula L. Sie ist seit zwei Jahren als Controllerin in einer Privatbank tätig, die bereits seit 80 Jahren am Markt ist. Bei einem Latte Macchiato und einem Sandwich tauschen sich beide über ihre unternehmerischen Aktivitäten in den jeweiligen Firmen aus. Holger T. spricht*

*vor Energie und berichtet, was er in den letzten vier Wochen alles bewegen konnte. Seine Bekannte spürt innerlich aufkommenden Neid. Sie ist in ihrer Abteilung in feste Strukturen gekommen und hat bis heute nicht einmal die Möglichkeit gehabt, etwas Neues einzubringen. Die täglichen Anforderungen zwingen sie, Aufgaben einfach abzuarbeiten. Da bleibt kein Platz für eigene Kreativität und unternehmerisches Handeln. Paula L. hat nach diesem Gespräch richtig schlechte Laune. Sie glaubte bisher, in jedem Unternehmen werde über Handlungsspielraum lediglich gesprochen, aber nicht wirklich verfügt. Nun muss sie feststellen, dass sie es in diesem Punkt einfach deutlich schlechter getroffen hat als ihr Bekannter Holger T.*

Nun ist es vielleicht so, dass Paula L. die Nischen, die ihr zur Verfügung stehen, gar nicht sieht oder sie sich keine erarbeitet. Unabhängig davon können wir festhalten, dass die jeweilige Branche, in der die beiden tätig sind, Einfluss hat auf die Möglichkeit, sich unternehmerisch einzubringen. Ein Internetunternehmen, das sich in einem sich schnell verändernden Marktumfeld befindet, bietet meistens größere Chancen dazu als ein gewachsenes, tradiertes Unternehmen, in dem Strukturen und Abläufe klar definiert sind. Das heißt nicht, dass die Bank, in der Paula L. tätig ist, vielleicht nicht bald gezwungen ist, Veränderungen vorzunehmen. Allerdings ist auch in diesem Fall davon auszugehen, dass Frau L. auf viele interne Widerstände treffen wird. Die Struktur und die Abläufe sind erst einmal festgelegt. Das schafft Sicherheit und die meisten Menschen möchten genau diese Sicherheit nicht verlieren.

In welchen Branchen sind Sie mit Ihrem Unternehmerteil mehr als willkommen? Die Aufzählung ist exemplarisch gemeint und nicht abschließend:

- Medien-, Telekommunikations- und Internetfirmen
- Unternehmen, die aufgrund ihres Produktes hoher

**Branchen, in denen großer Unternehmerteil gefragt ist**

Marktdynamik ausgesetzt sind (Fast Moving Consumer Goods)

- Private-Equity-Unternehmen
- Neu gegründete Unternehmen jeglicher Branche, in denen Aufbauarbeit zu leisten ist

### **Medien-, Telekom- munikations- und Internetfirmen**

Unternehmen der Kommunikationswirtschaft bewegen sich in einem sehr dynamischen Marktumfeld. Dieser Dynamik müssen sich die Firmen anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Angebote von heute sind morgen meistens nicht mehr gefragt. Die technischen Möglichkeiten verändern und erweitern sich quasi über Nacht und Formate passen sich den Kundenbedürfnissen permanent an. Ein einmal verlorener Anschluss lässt sich meistens nicht mehr aufholen und wird vom Markt unmittelbar bestraft. Wie Ralf U. passend zusammenfasst:

*»Es gibt wohl kaum eine Branche, die für eine Führungskraft, die unternehmerisch denken und handeln möchte, geeigneter ist als die der Kommunikationswirtschaft. Wer hier das Gefühl hat, sich nicht aktiv einbringen zu können und zu gestalten, hat selber Schuld und muss sich dann halt selbstständig machen. Ich sehe das jeden Tag immer wieder im Vergleich zu Kollegen, die in anderen Branchen tätig sind.«*

### **Unternehmen, die hoher Markt- dynamik aus- gesetzt sind**

Schnell drehende Produkte, auch Fast Moving Consumer Goods (FMCG) oder Renner genannt, sind Warengüter, die das Verkaufsregal sehr schnell wieder verlassen. Klassischerweise fallen darunter Nahrungsmittel, Körperpflegeprodukte, Reinigungsmittel, aber auch Mode (Luxusgüter ausgenommen). Firmen, die diese Produkte herstellen und vertreiben, müssen sich ebenso wie Medien-, Internet- und Telekommunikationsunternehmen ständig am Markt bewähren. Daher herrscht auch dort ein gutes Klima für internes Unternehmertum. Heike D., Leiterin der Lizenzabteilung eines Bekleidungsherstellers, sagt dazu:



*»Das ist schon Wahnsinn, wenn ich mir vor Augen führe, was wir hier jeden Tag leisten müssen. Der Kunde erwartet von uns alle vier Wochen eine neue Kollektion. Wenn da nicht jeder im Unternehmen mit anpackte, dann wäre das gar nicht zu schaffen. Allerdings handelt unter diesem Druck nicht jede Abteilung unbedingt im Sinne des ganzen Unternehmens. Es wird zwar geackert, aber häufig mit dem Ziel, die eigene Abteilung gut dastehen zu lassen, und das manchmal auf Kosten des gesamten Unternehmens. Ich kann das zum Teil auch gut verstehen. Wer will in einem Haifischbecken schon gerne der Köder sein? Denn Abteilungen, die immer an die Firma im Ganzen denken – und nicht nur ihren eigenen Bereich –, werden in ihrer Gutmütigkeit und Kooperationsbereitschaft häufig von den anderen ausgenutzt.«*

Bei Firmen, die von einem dritten Unternehmen (keiner Bank) fremdes Kapital bekommen, wobei der Investor im Gegenzug eine Firmenbeteiligung erhält, spricht man von Unternehmen mit einer Private-Equity-Beteiligung – umgangssprachlich heißt es »Invasion der Heuschrecken«. Sinn und Zweck der Investition für den Geldgeber ist es, das Unternehmen kurzfristig in eine profitable Gesamtsituation zu führen und den Firmenanteil dann zu einem hohen Preis wieder zu verkaufen. Da es ausschließlich darum geht, in kurzer Zeit beste Ergebnisse zu erzielen, herrschen in diesen Unternehmen hoher Druck und Dynamik. Dazu Volker L. aus Bochum:

### **Unternehmen mit Private-Equity-Beteiligung**

*»Unser Unternehmen ist von der Heuschreckenplage befallen. Ich war schon in der Firma, als noch kein Dritter von außen Druck gemacht hat. Damals war die Stimmung der Mitarbeiter noch in Ordnung. Seitdem wir ein Private-Equity-Unternehmen sind, frage ich mich oft, ob ich hier noch arbeiten möchte. Ich verstehe zwar den wirtschaftlichen Hintergrund und das Begehren, schnell Gewinne zu erzielen. Aber wenn man sieht, auf welche Art und Weise Zahlen beschönigt werden, Ergebnisse hin- und hergeschoben werden – nur, um den Geldgeber zufriedenzustellen –, dann*

*ist das doch eigentlich alles eine Farce. Andererseits herrscht bei uns seitdem auch auf der Führungsebene eine unternehmerische Grundstimmung, weil wir unter diesem hohen Druck stehen – das war früher nicht so. Und ich muss zugeben, diese Veränderung schätze ich schon sehr. Es hat halt immer alles seinen Preis. Persönlich schade finde ich, dass wir heutzutage keine langfristigen unternehmerischen Entscheidungen fällen. Die Ergebnisse müssen immer sofort erzielt werden. Das geht meiner Meinung nach deutlich – zumindest langfristig – auf die Qualität unserer Produkte.«*

**Neu gegründete Unternehmen, in denen Aufbauarbeit zu leisten ist**

Firmen, die neu gegründet werden, bieten jede Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen. Strukturen sind noch nicht vorhanden, und daher ist tatkräftiges Anpacken gefragt. Hierzu Gerda F. aus Kassel:

*»Ich war jahrelang in einer Bank angestellt. Eines Tages kam die Nachricht, dass wir eine Onlinetochter gründen. Ich war mit meinem Job in der Bank eigentlich ganz zufrieden, suchte aber nach etwas mehr Gestaltungsspielraum. Also wechselte ich als Führungskraft in den Onlineableger. Im Nachhinein habe ich das nicht bereut. Natürlich stand für mich immer die Unsicherheit im Raum, ob ich zurückgehen kann, wenn das mit dem neuen Geschäft nichts wird. Gott sei Dank hat sich der Bereich aber sehr positiv entwickelt. Heute würde ich um nichts in der Welt wieder in das Mutterunternehmen gehen. Ich habe hier nun endlich die unternehmerische Freiheit gefunden, die ich mir in meinem Job immer gewünscht habe. Kollegen, die in der Bank geblieben sind und nicht den Mut hatten, zu wechseln, sind heute etwas neidisch auf mich. Das sagen sie mir zwar nicht ins Gesicht, ich merke es aber an der Art, wie sie sich äußern. Dann denke ich bei mir: Ohne Mut auch keine Veränderung!«*

**Unternehmen, in denen kleiner Unternehmergeist gefragt ist**

So weit zu den Branchen, in denen großer Unternehmergeist bei Führungskräften gefragt ist. Firmen, in denen Sie oft nur begrenzte Möglichkeiten haben, aktiv mitzugestalten, sind häufig in folgenden Branchen ansässig:

- Banken
- Versicherungen
- Ehemalige Staatsunternehmen oder Verwaltungsbetriebe, die sich nun auf dem freien Markt tummeln

Banken sind kraft ihres Geschäftsfeldes in den meisten Fällen gewachsene Unternehmen. Sie stehen nach außen für Sicherheit und Stabilität. Daher sind schnelle Veränderungen und zu viel Kreativität nicht hilfreich für das Geschäft. Trotzdem gibt es Gestaltungsmöglichkeiten, jedoch in den meisten Fällen deutlich weniger als zum Beispiel in einem Medienunternehmen. Dazu Klaus G. aus Frankfurt:

## **Banken**

*»Mir ist es wichtig, für ein Unternehmen zu arbeiten, das mir Sicherheit gibt. Immerhin habe ich eine Frau und zwei Kinder zu ernähren und trage Verantwortung. Für die Bank habe ich mich entschieden, weil ich mich selber eher als Verwaltertyp einschätze. Ich mache meine Arbeit sehr gewissenhaft und qualitativ hochwertig. Ich bin aber so ehrlich, mir einzugestehen, dass ich mich nicht permanent in einem Umfeld bewegen möchte, in dem sich fast täglich etwas verändert und ich dem Druck ausgesetzt bin, immer etwas Neues gestalten zu müssen. Das ist einfach nicht meins. Ich persönlich habe das Gefühl, dass ich auch in meiner Bank viel Unternehmergeist einbringen kann. Ein alter Studienkollege von mir, der Führungskraft in einem neu gegründeten Unternehmen ist, lacht immer, wenn ich ihm das erzähle. Er denkt, wir treten in vielen Bereichen auf der Stelle und sind mehr mit uns selbst als dem externen Markt beschäftigt. Ich lächele dann immer und antworte ihm, dass wir ja sehen werden, welches Unternehmen letztendlich überleben wird. Blinder Aktionismus, den ich bei ihm häufig sehe, ist nicht immer die richtige Methode. Wie auch immer, ich schätze einfach Strukturen, auf die man sich verlassen kann. Nur in so einer Atmosphäre kann ich Höchstleistungen erbringen.«*