



Fotos: Drucker Society

# Die Vision von einer unternehmerischen Gesellschaft lebt

**VERANSTALTUNGSBERICHT.** Auf dem 8. Global Peter Drucker Forum diskutierten renommierte Managementexperten und Professoren über die „unternehmerische Gesellschaft“ und wie das Business innovativer werden könnte. Unsere Autorin Bärbel Schwertfeger fasst die wichtigsten Argumente zusammen. Das nächste „Global Peter Drucker Forum“ ([www.druckerforum.org](http://www.druckerforum.org)) findet am 16. und 17. November 2017 in Wien statt.

„Wir wollen keine konventionelle Konferenz machen, wir wollen eine Community zusammenbringen, die sich nicht nur ums Geschäft kümmert, sondern auch um die Gesellschaft“, eröffnet Richard Straub das 8. Global Peter Drucker Forum. Wenn man sich die Fernsehnachrichten derzeit anschaue, habe man das

Gefühl, der gesamte Planet sei gerade aus den Fugen geraten. „Die Maschine des Fortschritts ist ins Stocken geraten“, so der Präsident des europäischen Teils der Peter Drucker Gesellschaft.

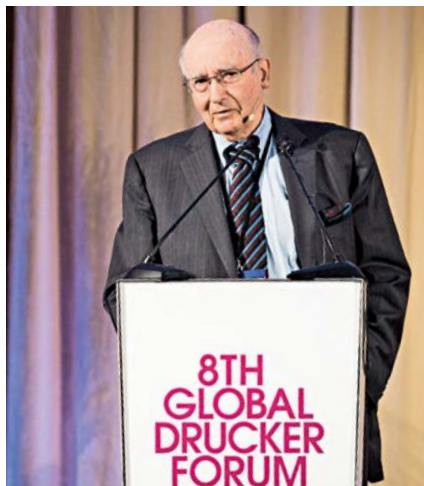
Dabei sei es nicht der Finanzkapitalismus, der die Welt in den letzten 250 Jahren verändert habe. Das Kapital sei nur

ein Hilfsmittel gewesen. Die gesellschaftlichen Veränderungen angetrieben hätten die technischen Innovationen.

Das Motto der Konferenz, zu der über 500 Teilnehmer im November nach Wien gekommen waren, lautete „Die unternehmerische Gesellschaft“. Schon vor über 30 Jahren prophezeite der Managementvor-



**Drucker Forum 2016.** Etwa 500 Personen kamen im November nach Wien, um Druckers Vision von einer unternehmerischen Gesellschaft zu diskutieren.



**Richard Straub.** Das Mitglied der Drucker Gesellschaft forderte mehr Innovationen.

denker Peter Drucker den Wandel einer Gesellschaft von Angestellten zu einer „Entrepreneurial Society“, also einer ganz und gar unternehmerisch denkenden Gesellschaft. Heute habe vor allem der technologische Fortschritt dazu geführt, dass Unternehmertum vom Rand der Gesellschaft in die Mitte gerückt sei und vor allem bei der jüngeren Generation als hip gelte.

Wie wichtig sind denn nun Unternehmer für die Innovationen? Wie können etablierte Organisationen von ihnen profitieren? Was sagt die Forschung über Entrepreneurship? Welche Rolle spielen staatliche Unternehmen? Wie müssen sich Managementpraktiken verändern? Die Themenpalette des Forums war breit und die Referenten hochkarätig, darunter Harvard-Professor Clayton Christensen, die Marketing-Koryphäe Philip Kotler und der Strategieexperte Gary Hamel. „Wir agieren noch immer in rigiden, hierarchischen Strukturen wie in der industriellen

Welt“, mahnte Lisa Hershman, Vice Chair der Scrum Alliance. „Wir brauchen Innovationen im Management, noch mehr als bei Produkten.“ Inspirationen kämen von überall, aber die Ideen auch zu implementieren, das sei die Aufgabe des Managements. Doch es fehle an Entrepreneurship und einer unternehmerischen Gesellschaft.

### „Liefere wir das, was die Kunden wollen?“

Roger Martin, Direktor des Martin Prosperity Institute an der Rotman School of Management in Toronto, sieht Organisationen gefangen in einer Falle zwischen Beständigkeit (reliability) und Richtigkeit (validity). Beständigkeit fokussiere auf konsistente, wiederholbare Ergebnisse. Richtigkeit oder Tauglichkeit konzentriere sich auf die Produktion von gewünschten Ergebnissen. Der Kanadier erklärte das am Beispiel von Studenten: „Es geht

nicht darum, dass sie den Test bestehen, sondern dass sie etwas lernen“. Beide Dinge stehen jedoch im Widerspruch. Je mehr wir uns auf die Beständigkeit konzentrieren, desto schwächer wird die Tauglichkeit. Martin sieht die Rolle der Entrepreneure darin, ein Gleichgewicht zwischen beiden Polen zu schaffen. Den Unternehmen gibt er den Rat, sich ständig die Frage zu stellen: Was wollen unsere Kunden wirklich und liefern wir das oder liefern wir das, was wir gut herstellen können?“

### „Oder liefern wir das, was wir gut herstellen können?“

Beständigkeit stehe für Ausbeutung (Exploitation), Tauglichkeit für Erforschung (Exploration). Ein Problem sieht der Kanadier dabei im Kapitalmarkt. „Unternehmen brauchen Geld für Exploration, doch die Risikokapitalgeber handeln wie Ausbeuter und setzen die Unternehmen unter Druck“, so Martin. „Die merken das oft nicht einmal und glauben, sie setzen auf Exploration.“ Ein klassisches Beispiel für Exploration sei die Google-Holding Alphabet, während Google selbst auf Ausbeutung setze. Allerdings frage er sich, wann die Aktionäre Alphabet ausbremsen, weil es ihnen bisher keine Rendite bringe. „Der Kapitalmarkt ist längst mehr ein Gefangener als ein Befreier“, so der Professor.

Exploration steht für Alex Osterwalder für die neuen Geschäftsmodelle. Das seien unerprobte Ideen. Doch um das notwendige Kapital für die Umsetzung zu bekommen, müssten Entrepreneure stets einen Businessplan vorlegen. „Das ist doch nur Zeitverschwendung, weil man damit nur versucht, ein Chaos zu organisieren“, kritisiert der Unternehmer und Erfinder des Business Modell Canvas, einer Methode, um eine Geschäftsidee zu visualisieren und zu testen.

Dabei gehe es doch vor allem darum, die Risiken zu reduzieren. „Je mehr Experimente man macht und je öfter man scheitert, desto mehr reduziert man die Unsicherheit“, erklärte der Schweizer. Unternehmen bräuchten daher neben dem CEO (Exploitation) auch einen CCE (Chief Corporate Entrepreneur), der für Exploration zuständig ist. Wer heute als →



→ Unternehmer im Unternehmen agiert, betreibe Karriereselbstmord. Denn er müsse eingestehen, dass er keine Ahnung habe, ob und wie seine Idee funktioniere und er einfach etwas ausprobieren müsse. Daher verlören Unternehmen auch ihre besten Talente. „Die Art, wie wir unser Geschäft aufrechterhalten, beinhaltet gleichzeitig auch das größte Risiko, dass wir scheitern werden“, so Osterwalder.

### Wo bleibt der „Master of Business Creation“?

„Etwa 20 Prozent unserer MBA-Studenten wollen nicht mehr in einem großen Unternehmen arbeiten, sondern im Bereich Corporate Venture, in Inkubatoren oder ein eigenes Unternehmen gründen“, beobachtet Philip Kotler, Professor an der Kellogg School of Management in Chicago. Schon heute beschwerten sich große Unternehmen, dass Kellogg-Absolventen ihre Jobangebote nicht mehr annehmen.

Zwar gebe es an der Schule bereits ein Innovations-Center, wo die MBA-Studenten an Projekten arbeiten könnten, aber das genüge nicht. Business Schools müssen die Wahl zwischen einem MBA (Master of Business Administration) und einem MBC (Master of Business Creation) anbieten. Letzterer müsse die Studenten vor allem in vier Kernkompetenzen trainieren: Discovery, Testing, Raising money, Pitching and Launching – also entdecken, ausprobieren, Geld einwerben und starten. Das Studium müsse projektorientiert sein und in Teams stattfinden.

Die Frage sei allerdings, ob es nicht auch genüge, im MBA-Studium Kurse in Entrepreneurship anzubieten. „Vielleicht fühlen die Studenten sich damit sogar wohler, weil ihnen ein MBA-Studium mehr Flexibilität bietet“, erklärt der Marketingprofessor. Schließlich könnten große Unternehmen auch Bedenken haben, dass die MBC-Absolventen zu innovativ seien. Denn für etablierte Firmen sei es schwierig, unternehmerisch denkende Mitarbeiter zu integrieren. „Die wollen schnelle Fortschritte sehen und Freiheit haben“, gab der Marketingexperte Kotler kritisch zu bedenken.

Wie schlecht es um die Unternehmer-Gesellschaft in den USA bestellt ist,

machte der Managementexperte Gary Hamel deutlich. Die Selbstständigkeit sei auf dem bisher tiefsten Stand gesunken. Am schnellsten wachsen die Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern, und zwar vor allem durch Fusionen. Peter Drucker habe 1988 vorhergesagt, dass die Unternehmen in 20 Jahren zwei Drittel ihrer Managerebenen abgebaut hätten. Das sei nicht passiert. Im Gegenteil. Seit 1983 habe sich diese „bürokratische Klasse“ verdoppelt. „Die USA sind eine Zitadelle von Bürokratie“, so Hamel. Zwar werde immer viel über die Unicorns geschrieben, also jene Start-ups, die mehr als eine Milliarde wert seien, doch sie stellten nur einen winzigen Teil des Marktes dar. So hätten die Unicorns in den USA einen Gesamtmarktwert von 353 Milliarden Dollar. Das seien gerade mal zwei Prozent des Marktwerts der 500 größten Unternehmen.

Dabei hält der Strategieprofessor an der London Business School die Beziehung zwischen Entrepreneurship und den bürokratischen Strukturen großer Unternehmen für symbiotisch. Jedes Start-up erkenne schnell, dass es Strukturen, Konformität und Vorhersagbarkeit brauche, wenn es verlässlich sein und effiziente Produkte liefern wolle. „Wenn Start-ups wachsen, verlieren sie daher oft ihren unternehmerischen Spirit“, so der Professor an der London Business School. „Die Zerstörer von heute werden daher morgen zerstört.“ Dabei glaubt der Amerikaner, dass Entrepreneurship durchaus auch in großen Unternehmen möglich sei. Allerdings sei es nicht einfach, die „Bürokraten“ zu überwinden. Dafür brauche es vor allem auch einen anderen Ansatz von Change Management. Denn die Vorstellung von Veränderungsmanagement unterliege vier entscheidenden Beschränkungen.

### Falsche Vorstellungen vom Wandel im Management?

Erstens seien es in den Unternehmen in der Regel nur einige wenige Personen an der Spitze, die das Recht haben, Veränderungen zu starten. Sie seien jedoch meist vom Rest isoliert und bis sie die Notwendigkeit vom Wandel erkennen, sei es meist schon spät. Deshalb seien die

meisten Change-Programme nur Aufhol-Programme. Die zweite Fehlannahme sei, dass Change nach unten kaskadiert werden könne. Das sichere allenfalls, dass keine Veränderung passiere. Gesellschaftliche Veränderungen würden oft von sozialen Aktivisten gestartet. „Aber wir haben unseren Mitarbeitern nicht beigebracht, dass sie wie Aktivisten handeln“, so der Strategieberater.

### Der Change wird nie mehr aufhören

Der dritte Irrglaube sei, dass Change geplant werden könne. Das funktioniere nur, wenn die Veränderungen keine wirkliche Transformation seien. Und schließlich sei es falsch, Change nur als eine Episode zu betrachten. „Man macht eine Veränderung und dann wartet man, bis die nächste kommt“, so Hamel. „Aber wir sind nie fertig damit.“ Es sollte daher keine Change-Programme mehr geben, sondern eine Change-Plattform und eine fortlaufende Konversation, um fit für die Zukunft zu bleiben. Eine Strategie der kleinen Schritte, die zu einem sich selbst verstärkenden Kreis würden, empfahl John Hagel III, Geschäftsführer von Deloitte Consulting. Unternehmen müssten ihre Mitarbeiter zur Kreativität ermuntern, aber gleichzeitig das Risiko reduzieren und Scheitern akzeptieren. Dabei dürfe man aber das starke Immunsystem von Unternehmen nicht unterschätzen. „Wenn Veränderung so wichtig ist, warum gibt es so wenig davon in den Organisationen?“, fragte der Amerikaner. „Und wie viel davon ist nur Innovations-Theater?“ So schaffe man etwa mit einer offenen Bürogestaltung noch kein innovatives Verhalten.

Während in vielen Präsentationen und Diskussionen durchaus auch skeptische Worte fielen, verbreitete Tamara J. Erickson überschwängliche Euphorie. Die unternehmerische Gesellschaft sei unausweichlich, behauptete die Gründerin und CEO des Beratungsunternehmens Tammy Erickson Associates. „Wir brauchen keine großen, formalen Organisationen, wir haben Individuen“, schwärmte die Amerikanerin. Allerdings müsse man darüber diskutieren, welchen Risikoanteil der Einzelne, die Regierung und die

Unternehmen übernehmen und wie ein Sicherheitsnetz aussehen könne. Unternehmen müssten sich daher schon heute darauf vorbereiten und ihre Vergütung an Projekte koppeln und vielfältige Arbeitsmodelle anbieten. Um Talente zu gewinnen, müssten sie vor allem zwei Dinge bieten: Die Möglichkeit, sich Wis-

sen anzueignen und ein gutes Netzwerk. „Es wird phantastische Möglichkeiten für uns alle geben“, so die Beraterin. Das war Maëlle Gavet, Executive Vice President of Global Operations bei der Priceline Group dann doch zu viel. „Ich bin besorgt über das Schwarz-Weiß-Denken und die Forderung, dass jeder vom Angestellten zum

Unternehmer werden muss“, mahnte die Niederländerin. „Wir hier sind alle gut ausgebildet, da ist das nicht so riskant. Aber für viele ist das anders und ich bin nicht sicher, ob jeder ein Entrepreneur werden will.“ Der Applaus zeigte, dass viele im Publikum ihre Bedenken teilten.

**Bärbel Schwertfeger ●**

## Wie Peter Drucker das Management sah

**Zitate.** Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005) gilt als der Urvater des modernen Managements. Der US-amerikanische Ökonom österreichischer Herkunft veröffentlichte zahlreiche einflussreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements.

Drucker hielt Marketing und vor allem Innovationen für bedeutsame Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Er setzte auf motivierte Mitarbeiter. Manche der von ihm erstmals verwendeten Begriffe sind in die Umgangssprache eingegangen – wie etwa „Wissensarbeiter“ oder „Kernkompetenz“.

Druckers fünf wichtigste Forderungen an Führungskräfte, die in vielen einprägsamen Zitaten weiterleben (siehe Beispiele), lauten: 1. Achte auf das Zeitmanagement (Selbstorganisation ist die Basis des Erfolgs), 2. Betreibe Networking (sich mit Kollegen, aber auch mit Kunden vernetzen), 3. Sorge für Nachhaltigkeit (Ressourcen bestmöglich einsetzen), 4. Konzentriere dich auf das Wesentliche (Wichtiges von Dringlichem unterscheiden lernen) und 5. Vergiss nicht zu handeln (eine hemdsärmelige Macherkultur ist hilfreich, wenn sie strategisch unterfüttert ist).

### Die wichtigsten Zitate von Peter F. Drucker:

- „Ein Manager wird dafür bezahlt, dass er die großen Fragen seines Unternehmens sauber durchdenkt.“
- „Es ist besser, die richtige Arbeit zu tun (= Effektivität), als eine Arbeit richtig zu tun (= Effizienz).“
- „Nichts motiviert den modernen Menschen mehr als eine Chance, Steuern zu sparen.“
- „Das Wichtigste in einem Gespräch besteht darin, das zu hören, was nicht gesagt wurde.“
- „Was alle erfolgreichen Unternehmer miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten.“
- „Konzentration ist der Schlüssel zu wirtschaftlichen Resultaten. Gegen kein anderes Prinzip der Effektivität wird so regelmäßig verstoßen wie gegen das Grundprinzip der Konzentration. Unser Motto scheint zu sein: Lasst uns von allem ein bisschen tun! “
- „Management ist die Fähigkeit, Menschen wie dich und mich produktiver zu machen.“



**Peter Drucker.** Im Jahr 2011 fragte die „Businessweek“, warum Druckers Ideen nach seinem Tod noch Gültigkeit hätten.

- „Nichts Kompliziertes funktioniert. Nur simple Dinge funktionieren.“
- „Wann immer du ein erfolgreiches Geschäft siehst, hat jemand einmal eine mutige Entscheidung getroffen.“
- „Kein Kunde kauft jemals ein Erzeugnis. Er kauft immer das, was das Erzeugnis für ihn leistet.“
- „Der Mensch ist eine veritable Lernmaschine. Man muss ihn nicht motivieren, man darf ihm nur nicht den Schwung nehmen.“
- „Was du nicht messen kannst, kannst du auch nicht lenken.“
- „Zweck und Ziel einer Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.“
- „Es gibt Risiken, die einzugehen man sich nicht leisten kannst und es gibt Risiken, die nicht einzugehen man sich nicht leisten kann!“
- „In der modernen Wissensökonomie ist jeder ein Volontär“.
- „In der Zukunft wird es zwei Arten von Unternehmenskern geben: solche, die global denken, und solche, die arbeitslos sind.“
- „Wer führt, ohne dass ihm die Menschen folgen, geht nur spazieren.“ (Dieses letzte Zitat ist ein gelungener Versuch des Managementgurus Reinhard K. Sprenger, das Führungsverständnis Peter Druckers in eine moderne Sprache zu übersetzen.)