

Wie unternehmerisch ist Ihr Unternehmen?

Studie in Kooperation mit der Hochschule Hamm misst die unternehmerischen Fähigkeiten einer Organisation

Die Fähigkeit, unternehmerisch zu agieren, ist substanziell für die Überlebensfähigkeit einer Organisation. Dies spiegelt sich im Unternehmensalltag u.a. in der Effizienz der Organisation, in ihrer Flexibilität auf Veränderungen reagieren zu können oder ihrer Innovationsfähigkeit wider.

Eine Studie, die von der compreneur GmbH in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Logistik in Hamm aufgesetzt wurde, hat es sich zum Ziel gesetzt, die unternehmerischen Fähigkeiten von Organisationen zu messen, zu bewerten und Ansätze zur Verbesserung zu finden.

Grundlage der Studie bilden die Prinzipien des Effectuation-Ansatzes, der vor etwa zehn Jahren in den USA, an der University of Virginia, im Bereich der Entrepreneurship-Forschung entwickelt wurde und nun in der Praxis auch in Deutschland als moderne Managementmethode Einzug erhält. Der Effectuation-Ansatz beschreibt eine von erfolgreichen Serien-Unternehmern eingesetzte Vorgehensweise zur Lösung von Problemen und zur Entscheidungsfindung und ist somit auch die notwendige Grundlage erfolgreicher Unternehmen.

Im Rahmen der Entwicklung der Studie wurde die Effectuation-Logik auf Organisationen übertragen. Dadurch ist es nun erstmals in dieser Form möglich, die Ausprägung der Effectuation-Prinzipien, das unternehmerische Denken und Handeln, in einer Organisation zu bewerten. Die befragten Unternehmen lernen zum einen über ihre aktuelle Situation und ihre eigenen Fähigkeiten. Auf der anderen Seite bekommen sie im Rahmen der Auswertung direkte Hinweise, wo konkret Handlungsbedarf besteht, um ihre Organisation zukunftsfähig aufstellen zu können.

Erste Ergebnisse

In der groß angelegten Studie wurden bisher knapp 150 Unternehmen befragt und die Ergebnisse ausgewertet. Dabei lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

- Bei 42% der befragten Unternehmen ließ sich ein tendenziell gut ausgeprägtes unternehmerisches Denken und Handeln nachweisen.
- Die Ausprägung des unternehmerischen Denkens und Handelns ist dabei unabhängig von der Unternehmensgröße oder dem Unternehmensalter.
- Bei der Beurteilung der eigenen Organisation gibt es ein starkes Gefälle in der Wahrnehmung im Unternehmen selbst: Leitungs- und Führungskräfte beurteilen das Unternehmen grundsätzlich besser als es die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung tun.
- Den befragten Unternehmen fällt es generell schwer, Kontrolle abzugeben und mehr Selbstorganisation und Impulse durch die Mitarbeiter zuzulassen.

- Gleichzeitig sind die meisten Unternehmen davon überzeugt, dass es wichtig ist, neue Wege zu gehen.
- Trotzdem setzen Sie eher auf langfristige Vereinbarungen mit Partnern, statt Zufälle und unerwartete Umstände als Hebel zur Erreichung der Unternehmensziele zu nutzen.
- Oft spiegelt sich eine unternehmerische Herangehensweise in den Strategien der Unternehmen wider, doch schon bei der Definition und dem Umgang mit dem Thema Unternehmensziele wird diese Herangehensweise durch starres Verhalten ad absurdum geführt.
- Unterdurchschnittlich ausgeprägt sind generell die Bereiche Unternehmenskultur und Führung, hier ist unternehmerisches Denken und Handeln nicht besonders ausgeprägt.

Grundsätzlich lassen sich die Unternehmen auf Basis der Studienergebnisse und der Ausprägung unterschiedlicher Merkmale in Bezug auf ihre unternehmerischen Fähigkeiten grundsätzlich in vier Gruppen eingeteilt werden: Performer, Pragmatiker, Theoretiker und Low-Performer.

Teilnehmerkreis

Insgesamt haben bisher 138 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Die durchschnittliche Unternehmensgröße der befragten Unternehmen beträgt 270 Mitarbeiter. Zwei Drittel der befragten Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter, ein Drittel der Unternehmen hat mehr als 50 Mitarbeiter. Die meisten Interviewpartner (66%) bekleiden eine Leitungs- oder Führungsposition, ein Drittel der Interviewpartner waren Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

Die Studienergebnisse wurden im Rahmen von Einzelinterviews mit produzierenden Unternehmen der Metallindustrie, Chemieindustrie und der Papier- und Zellstoffindustrie durch die Hochschule Hamm erhoben.

Klassische Stereotypen

Die im Rahmen der Studie abgefragten Kriterien lassen sich in zwei Kategorien einteilen. Die Kriterien, die Fähigkeiten in den Bereichen „Strategie und Steuerung“ messen sowie die, die sich mit der „Praxis und der operativen Umsetzung“ in der Organisation beschäftigen. Dabei bildet die Kategorie „Strategie und Steuerung“ alle die Kriterien ab, die von der Unternehmensführung als Rahmen für die Organisation vorgegeben werden. Dazu gehören in erster Linie Bereiche wie Markt & Wettbewerb, (Unternehmens-)Ziele, Lieferanten & Partnerschaften sowie Strategie und Zukunftsbild. Der Bereich „Praxis und operative Umsetzung“ ist geprägt von Themen wie Innovation, Unternehmenskultur, Organisation und Führung.

Auf Basis dieser beiden Kategorien lässt sich ein Portfolio aufspannen, in das sich die befragten Unternehmen in die vier Felder einsortieren lassen. Entsprechend ergeben sich vier Stereotypen in Bezug auf die unternehmerischen Fähigkeiten einer Organisation: Performer, Pragmatiker, Theoretiker und Low-Performer (vgl. Abbildung).

Wie aus der Abbildung ersichtlich, lässt sich bei fast der Hälfte der befragten Unternehmen ein tendenziell gut ausgeprägtes unternehmerisches Denken und Handeln nachweisen, Nichts desto trotz gibt es zum Teil große Unterschiede in der Ausprägung der abgefragten Eigenschaften, wie die im Folgenden näher beschriebenen Stereotypen zeigen.

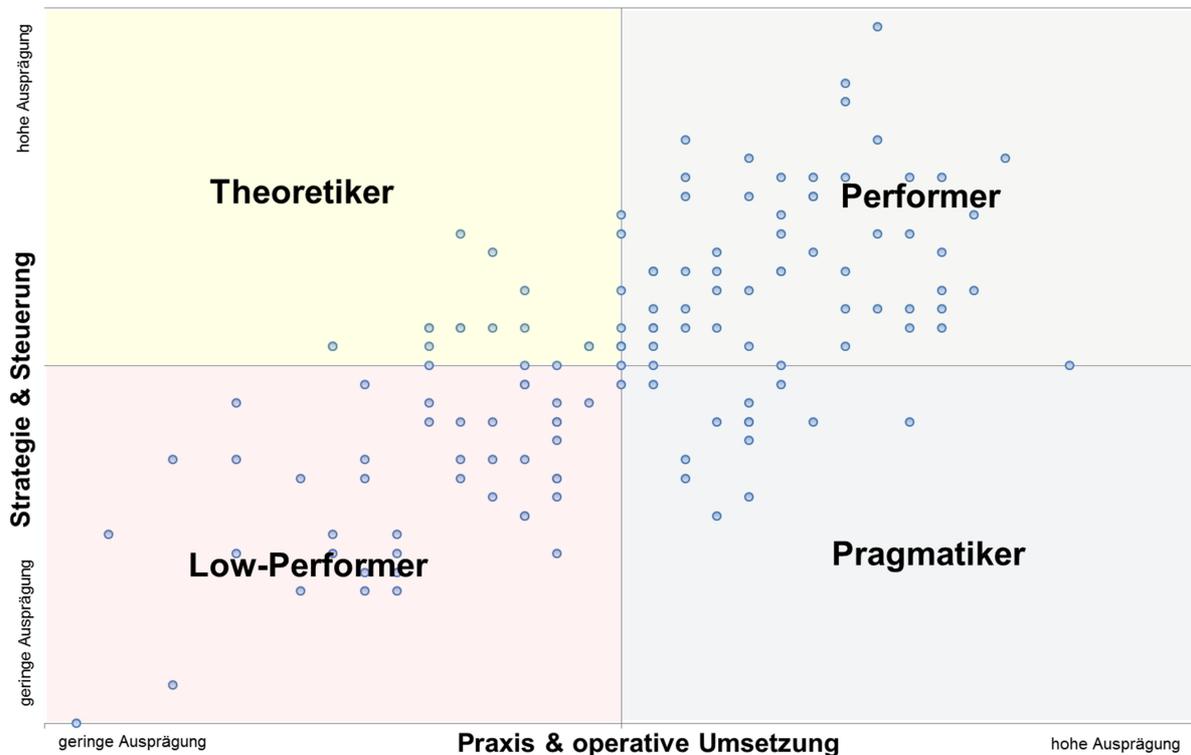


Abbildung 1: Portfoliodarstellung der Studienergebnisse

Performer

Immerhin können 42% der befragten Unternehmen der Gruppe der Performer zugeordnet werden. Sie stechen dadurch heraus, dass bei ihnen beide Kategorien, die eher theoretischen und konzeptionellen Ansätze der Führungsebene als aber auch die praktische Umsetzung im operativen Bereich, gut ausgeprägt sind. Es herrscht ein Gleichgewicht zwischen Rahmenbedingungen und praktischer Umsetzung. Besondere Stärken der Performer ist es, bewusst neue Wege einzuschlagen, sich gezielt gut zu vernetzen. Bei der Umsetzung wird nicht nur individuelles gefördert, es werden vor allem klare Verantwortlichkeiten für Projekt und Aufgaben definiert.

Pragmatiker

Schwachpunkte der Pragmatiker liegen klar in den langfristigen Ansätzen der Strategie sowie der Steuerung. Die Studienergebnisse in den Bereichen Unternehmensstrategie und bei den Unternehmenszielen befinden sich hier unterhalb der Durchschnittswerte. Nur 13% der befragten Unternehmen sind den Pragmatikern zuzuordnen. Die Pragmatiker erzielen ihre Erfolge mit überdurchschnittlichen Ergebnissen in Bereichen der Unternehmenskultur und Führung. Zwar fehlen hier oft organisatorische und strukturierte Rahmenbedingungen, ausschlaggebend sind aber die interessierten und im Handeln selbstständig agierenden Mitarbeiter. Ihre eigene Arbeitsorganisation ist anpassungsfähig und Teams setzen sich eher

eigenständig für Projekte und Aufgaben zusammen, statt nach starren Mustern zu funktionieren. Auch hier werden gezielt neue Wege gegangen. Dabei haben die Mitarbeiter die Möglichkeit (vorgegebene) Vorgehensweisen anzupassen und weiterzuentwickeln. Eine ausgewiesene Fehlerkultur erlaubt das Lernen durch Fehler und somit auch unerfahrenen Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen.

Theoretiker

Die Theoretiker sind zwar strategisch besonders gut aufgestellt, d.h. sie wissen wie es funktionieren sollte, haben ihre Schwächen aber eindeutig in der praktischen Umsetzung ihrer eigenen Vorgaben. 11% der befragten Firmen gehören diesem Kreis an. Überdurchschnittlich Ergebnisse erzielen diese Unternehmen in den Bereichen langfristiger Strategien, partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen und einer vorausschauenden Marktbetrachtung. Auch den Theoretikern ist es wichtig, neue Wege zu gehen. Sie sind eher risikoscheu und konzentrieren sich auf Dinge und Mittel, die ihnen zur Verfügung stehen. Starke Optimierungspotentiale ergeben sich für diese Gruppe bei der Unternehmenskultur und der damit für ein unternehmerischen Handels entscheidenden Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Die Ursachen hierfür liegen zum Teil auch in einer unterdurchschnittlich ausgeprägten Führungsstärke begründet. So stehen die praktischen, tatsächlichen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter nicht im Mittelpunkt und es wird ihnen wenig Spielraum bei der Umsetzung ihrer Aufgaben oder der Erkundung neuer Felder gelassen. Insbesondere letzteres steht im Widerspruch zu den strategischen Zielen, auch neue Wege zu gehen. Auch eine positive Fehlerkultur lässt sich bei den Theoretikern nicht finden.

Low-Performer

Die Low-Performer – immerhin mit 34% ein Drittel der befragten Unternehmen – sind in allen Bereichen im Gesamtvergleich unterhalb der Durchschnittsergebnisse geblieben. Besondere Schwächen weisen sie aber bei der zielorientierten Führung und der klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten aus. Sie tun sich schwer, die (unternehmerischen) Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter richtig einzusetzen

Zusammenfassung

Der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation lässt sich im Rahmen dieser Studie nicht direkt in den Zusammenhang mit den vier Stereotypen bringen. Dafür waren die Unternehmen zu restriktiv, was Aussagen über ihre Unternehmenskennzahlen angeht. Dies war aber auch nicht das originäre Ziel. Die Studie beruht vielmehr auf der These, dass unternehmerisches Denken und Handeln wichtig ist für jede Organisation, um erfolgreich zu sein. Ein Unternehmer oder Entrepreneur, also ein Mensch, der eine Unternehmung planen kann, sie mit Erfolg initiiert und/oder sie selbstständig und verantwortlich mit Initiative leitet, wobei er persönliches Risiko übernimmt, ist in der Regel erfolgreich. Insbesondere, wenn er dieses Verhalten, also diesen Erfolg, reproduzieren kann. Die oben geschilderten Stereotypen zeigen, dass die Erfolgsfaktoren, der von Prof. Dr. Saras Sarasvathy an der University of Virginia erforschten Serienunternehmer in den untersuchten Organisationen unterschiedlich stark ausgeprägt sind und sich Unternehmen über ihre Stärken und Schwächen kategorisieren lassen.

Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie die unternehmerischen Fähigkeiten ihrer Organisation messen können und dass sie sich vergleichen können, um zu sehen, wie gut sie gegenüber anderen Unternehmen oder ihrem Wettbewerb positioniert sind. Die Messung ist der erste Schritt zu einer strukturierten Weiterentwicklung jeden einzelnen Unternehmens, um mehr unternehmerisches Denken und Handeln in ihrer Unternehmens-DNA zu verankern. Das bedeutet über eine Organisation zu verfügen, die in der Lage ist zu planen, erfolgreich zu initiieren, Dinge selbstständig und verantwortlich mit Initiative zu leiten, die nicht davor scheut, auch mal (persönliches) Risiko zu übernehmen. Und eine solche Organisation ist in der Regel erfolgreich.

Weiterführende Informationen zur Studie:

compreneur GmbH

Salierring 32
D-50677 Köln

Telefon: +49 221 63061 878 0

Fax: +49 221 63061 878 9

Ansprechpartner: Benjamin Fröhling

E-Mail: benjamin.froehling@compreneur.de

www.compreneur.de