



Foto: Alois Pöttinger Maschinenfabrik GesmbH

Klaus Pöttinger

## Unternehmer und Manager – Gleichklang oder Unterschied?

Das Führen von Organisationen ist eine zentrale Funktion innerhalb unserer Volkswirtschaft. Ausgehend von den Überlegungen der Schule der österreichischen Nationalökonomie, untersucht der Beitrag die strukturellen Unterschiede in den Rollen des Geschäftsführers, Gesellschafters und ihre Auswirkungen auf das Risikoverhalten und die typischerweise auftretenden Fehlleistungen.

Im Fall der Trennung der Rolle Gesellschaftler und Geschäftsführer (Vorstand) müssen zwingend vernünftige „Spielregeln“ dafür sorgen, dass Verantwortung und Anteil am Erfolg gerecht zugemessen werden.

Dies gilt auch für das Management im öffentlichen Bereich. Obwohl der Rolle der Führung von Organisationen in unserer Marktwirtschaft eine zentrale Funktion zukommt, sind noch nicht alle auftretenden Interessensgegensätze durch angemessene Regelungen nachhaltig gelöst. Der Autor plädiert für Augenmaß und Selbstverantwortung.

### 1. Der Unternehmer aus der Sicht der österreichischen Nationalökonomie

Die Schule der österreichischen Nationalökonomie weist dem Unternehmer die entscheidende Rolle für die Veränderungsprozesse in unserer Gesellschaft zu. Er sorgt für Veränderungsleistungen und ist das dynamische Element in unserer Gesellschaft. Gemeint waren damals der Unternehmer als Kapitalgeber und Manager, in der heutigen Zeit trifft dies nicht nur auf diese Rolle zu, sondern es gibt viele unternehmerisch tätige Menschen innerhalb eines Unternehmens, die in ihrem Unternehmen für Innovation und Veränderungsleistung eintreten und dabei mit ihrem Engagement große Erfolge erzielen. Sie sind genauso Unternehmer im Sinne Schumpeters, deshalb trenne ich in der Folge die Begriffe Eigentümer Unternehmer (E.-U.) und Manager Unternehmer (M.-U.), wohlwissend dass unter beiden auch viele Verwalter tätig sind.

Der heutige Wohlstand und die Freiheit wurden in der Renaissance begründet. Diese Zeit hat den großen

Fortschritt hinsichtlich Technik und Wirtschaft gebracht. Ganz am Anfang im Zuge der Trennung von Kirche und Staat stand die Einführung einer politischen Verantwortung. In einem Gesellschaftssystem ohne Gewaltentrennung war die Einforderung von Verantwortung eines „Machtinhabers“ undenkbar. Es bedurfte eines rollenden Königskopfes, um dieses „theoretische Konzept“ in der Realität umzusetzen. Eine Realität, die wie kaum etwas anderes davor unsere gesellschaftliche Weiterentwicklung ermöglicht hat.

Die Philosophen des letzten Jahrhunderts, insbesondere Sir Karl Popper haben sich mit der Frage „Gibt es Macht ohne Machtmissbrauch“ gründlichst auseinander gesetzt. Sie sind zu dem Schluss gekommen, dass jede Macht auch die Möglichkeit des Machtmissbrauchs einschließt und ohne diese gibt es keine Macht. Nur das Einfordern von Verantwortung und Konsequenzen schließt den Kreislauf. Verantwortung ist die andere Seite der Freiheit bzw. ermöglicht überhaupt erst Freiheit. Wer Freiheiten will, muss auch Verantwortung tragen wol-



len. Gefühlte Eigenverantwortung ist somit eine notwendige Voraussetzung für den schöpferischen Menschen und seine Kreativität. Die „Eliten“, die für den Schutz der Freiheit und Gerechtigkeit zuständig sind, haben sich der zentralen Frage der gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen.

## 2. Rollenbilder „Gesellschafter und Geschäftsführer“

Unternehmerisches Denken und Handeln ist nicht an die Rolle des Gesellschafters und des Geschäftsführers/Vorstandes gebunden. Dennoch ergeben sich zwangsläufig strukturelle Unterschiede, vor allem im Bereich Risikoverhalten, Anteil am Erfolg und durch den unterschiedlichen Zeithorizont. Aus diesen strukturellen Unterschieden ergeben sich typische Haltungen, Vorgehensweisen und Fehlleistungen. Dabei sind das keine zwingenden aber mit Regelmäßigkeit beobachtbaren Effekte. So gibt es genügend Manager, die langfristig denken und ihr Ego in Bann stellen, genauso wie es Unternehmer gibt, die ihre Firma als eine Verlängerung ihres narzisstischen Selbst sehen und kurzfristig denkend agieren. Dennoch ergeben sich aus der „Rollenumsetzung“ auch typischerweise unterschiedliche Ansätze.

Der E.-U. trägt das Risiko einer Fehlentscheidung mit seinem Kapital. Ich weiß aus eigenem Erleben, dass es schwieriger ist, eine Risikoentscheidung für fremdes Kapital durchzuführen, als für eigenes. Die Asymmetrie kommt aus der unterschiedlichen Zurechnung von Risiko und Ertrag. Der M.-U. riskiert, geht Risiken mit dem Kapital anderer Personen ein, ohne am Verlustrisiko beteiligt zu sein, wird aber im Falle des Erfolges finanziell belohnt. Der M.-U. muss jederzeit in der Lage sein, Rechenschaft abzulegen. Das führt zu einem scheinbar vorsichtigen Entscheidungsprozess, der oft durch unnötige Beweisführung gelähmt wird. Damit wird die Entscheidungsfindung stark vom Denken und beweisbaren Entscheidungsgrundlagen bestimmt. Der E.-U. kann frei entscheiden und hat es leichter, emotionale Entscheidungsgründe zu berücksichtigen. Andererseits kann man beobachten, dass E.-U., die an M.-U. übergeben haben, an ihre Nachfolger in der Rolle als Geschäftsführer gera-

dezu „überirdische“ Maßstäbe anlegen und Zahlen sehen wollen, die sie selbst nicht erreicht haben.

Manchen M.-U. ist der Vorwurf nicht zu ersparen, dass sie um ihres eigenen Erfolges willen hohe Risiken eingehen, weil sie in kurzer Zeit einen erkennbaren Beitrag leisten wollen. Eine Situation, die einen Anreiz zur Risikosuche schafft. M.-U., die 5 bis max. 10 Jahre Verantwortung übernehmen, fühlen sich dadurch aufgerufen, blitzartig die Strategie zu verändern, neue Beraterstäbe ins Haus zu holen, Geschäftsbereiche umzustrukturieren, damit sie auf jeden Fall einen sichtbaren Beitrag leisten. Oft stehen sie damit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens im Wege und ordnen theoretische Konzepte und abstrakte Ideen den pragmatischen operativen Notwendigkeiten über.

Für den Erfolg der Organisation ist aber die Balance zwischen Kontinuität und Wandel unerlässlich. E.-U. unterliegen manchmal dem Fehler der Immobilisierung des Kapitals, sie können sich von verlustmachenden Aktivitäten nicht trennen, bleiben überlange in Geschäftsfeldern tätig, die nicht mehr wirklich zum Kern des Geschäftes zählen und schützen heilige Kühe innerhalb der Organisation.

M.-U. neigen dazu nur ihre persönlichen Vorlieben und Hobbies zur „neuen heiligen Kuh“ zu erklären. Ich erinnere daran, dass ein wesentlicher Ausgangspunkt der Shareholder Value Debatte, die überdimensionale Kunstsammlung von IBM war, die der Vorstandsvorsitzende ohne Fragen der Aktionäre mehr oder weniger zum zweiten Unternehmenszweck erklärt hat.

Schon die alten Venezianer haben sich Gedanken über die Vergütung von M.-U. - sprich den Kapitänen ihrer Handelsschiffe gemacht und wie sie am Ertrag ihrer Handelsgeschäfte aber auch am Risiko, sprich dem Verlust des Schiffes oder des Kapitals zu beteiligen sind. Lange Zeit hat diese Funktion der Pensionsvertrag des M.-U. übernommen. Andererseits wie ist es zu rechtfertigen, dass der M.-U. seine Pension verliert, wenn seine Nachfolger, lange nach seiner Pensionierung die Firma in Grund und Boden führen.

E.-U., die den vollen Ertrag aus dem Erfolg des Geschäftsbetriebs zugeordnet bekommen, verlieren oft das Visi-

onäre aus dem Auge und werden auf dem Weg zum Verwalter ihrer Unternehmungen, um nur kein Kapital zu riskieren. Das schwächt unsere Volkswirtschaft. Es ist leider immer noch so, dass die Gesamtkapital Rendite Amerikas knappe 2 % höher ist als in Europa. Wie viele österreichische Unternehmen haben eine wirklich aggressive Vision, wollen Nr. 1 in der Welt werden und wie viele E.-U. sind bereit auch ihre Komfortzone für diese höhere Dynamik zu verlassen?

Während M.-U. typischerweise in seinen 50-igern den Spitzenposten erreichen und sich jahrelang auf diese Aufgabe vorbereiten können und damit junges Wissen und Energie einbringen, ist der klassische E.-U. mit 20-30 Jahren, wesentlich länger in dieser Funktion. Entsprechend ist das Wissen älter und es fehlt oft die Bereitschaft, während der nächsten 5 Jahre der Organisation Schwung für die Zukunft zu geben.

## 3. Management im öffentlichen Bereich

Im privaten Sektor ist die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen durch den Wettbewerbsdruck vorprogrammiert. Wer Qualität- und PreisLeistungsverhältnis oder Innovation nicht entwickelt, wird vom Markt aussortiert. Dieses Element fehlt in den öffentlichen Systemen total. Der Staat macht in Österreich rund die Hälfte der Volkswirtschaft aus. Dort kann und muss die Weiterentwicklung durch demokratisch legitimierte Eliten vorangetrieben werden. Das ist den meisten Teilnehmern in diesen Systemen nicht bewusst. Ein gutes Beispiel ist die österreichische Sozialversicherung, wo durch Einsatz von Managementtechniken eine Verbesserung der Produktivität und Effektivität geschaffen wurde.

Die Führungsrolle in unserer demokratischen Gesellschaft kommt der Politik zu und damit ist die „Werte-Diskussion“ ihr Kerngeschäft! Ihre Aufgabe ist es, Visionsarbeit zu leisten und weniger Absicherung der Parteienmacht durch Personalpolitik. Die wertevorgebende Politik ist dringend notwendig, um den Abwärtstrend der österreichischen Wettbewerbsfähigkeit umzudrehen und die Staatsschulden auf das geforderte Maß von 60 % zu-



rückzuführen. Als Strukturmaßnahme schlage ich vor: Die Gehälter der Politiker werden verdoppelt, dafür werden alle Politikerpensionen auf das ASVG-Maß gesenkt, wenn Österreich die Maastrichtkriterien verfehlt. Dies würde, meiner Ansicht nach, einen hinreichenden Ansatz ergeben, um die langfristige finanzielle Stabilität der öffentlichen Hand herzustellen.

#### 4. Ungelöste Probleme in diesem Spannungsfeld

a) Wie soll eine faire Entlohnung aussehen, in welcher der Erfolg und das Risiko kurz und langfristig gegeneinander abgewogen werden?

b) Risikoverhalten: Wenn Gesellschafter wollen, dass M.-U. unternehmerisch handeln und damit bewusst Risiken eingehen, muss das notwendige Maß an Nachweisführungen beschränkt werden (im Nachhinein ist es leichter, eine Entscheidung als Fehler und nicht als Irrtum zu beurteilen).

c) Machtmissbrauch: M.-U. brauchen Autorität und Macht, um Veränderungsprozesse wirkungsvoll umsetzen zu können. Wie andererseits soll und kann verhindert werden, dass diese Macht für Hobbies, eigene Vorlieben, das Bilden eigener Netzwerke

und Seilschaften zum Nachteil der Organisation missbraucht wird? Die Antwort vermute ich neben der sozialen Kontrolle, in der Selbstverantwortung des Managers. Er muss im Falle eines Scheiterns selbst in den Spiegel schauen können.

d) E.-U. sollten sich regelmäßig selbstkritisch die Frage stellen, ob sie noch den Anforderungen für ihre Spitzenfunktion nachkommen können und wollen, und ob ihre Erwartungshaltung an ihre/n Nachfolger/in angemessen ist.

#### Autor:

Geboren am 24. Mai 1958 in Grieskirchen, 4 Kinder

Schulische Laufbahn:

- Studium des Wirtschaftsingenieurwesens Maschinenbau in Graz und des 1. Studienabschnittes Betriebswirtschaft - OPM Programm der Harvard Business School in Boston/USA 1996 - 2001



Dipl.-Ing.

Klaus Pöttinger

Geschäftsführender  
Gesellschafter Alois  
Pöttinger Maschinen-  
fabrik GesmbH, Gries-  
kirchen

#### Berufliche Laufbahn:

Eintritt ins Familienunternehmen als technischer Leiter des Tochterbetriebes Bayerische Pflugfabrik in Landsberg/Lech (De).

Seit 1991 Geschäftsführender Gesellschafter der Muttergesellschaft – Alois Pöttinger Maschinenfabrik GesmbH in Grieskirchen, Funktion: Geschäftsführung Technik

Außerbetriebliche Funktionen

- Mitglied des Vorstands der Industriellenvereinigung Oberösterreich seit 1998

- 2004-2012 Vizepräsident der Industriellenvereinigung Österreich

- 2004-2013 Präsident der Industriellenvereinigung Oberösterreich

- 2000-2010 weitere hochrangige Funktionen bei der Sozialversicherung sowie bei der Wirtschaftskammer

## Call for Papers

### Themenschwerpunkt: Technoökonomie an der Montanuniversität

in WINGbusiness 04/2014

#### Beschreibung

Für die Ausgabe 04/2014 laden wir Autoren herzlich ein, ihren Beitrag zum Themenschwerpunkt „Technoökonomie an der Montanuniversität“ einzureichen.

Die Ausgabe 04/2014 soll den Lesern einen Einblick in die technoökonomischen Forschungstätigkeiten, sowohl in den Branchenschwerpunkten, als auch im wertschöpfungsorientierten Forschungsprofil, der Montanuniversität bieten.

Von Interesse sind Artikel zu technoökonomischen Themen (Projekte, Forschungstätigkeiten) die einen

Bezug zur Wertschöpfungskette, von der Rohstoffgewinnung und -verarbeitung über die Metallurgie, die Hochleistungswerkstoffe, dem Prozess- und Produktengineering bis zur Umwelttechnik und dem Recycling, haben.

Es können zwei unterschiedliche Beitragsarten übermittelt werden:

- Die Verfassung eines Textes als Bericht aus der Praxis.
- Die Einreichung eines wissenschaftlichen Beitrages in Form eines wissenschaftlichen Papers (WINGPaper mit Reviewverfahren; die Ergebnisse des Reviewverfahrens erhalten Sie 4-8 Wochen nach der Einreichfrist).

#### Hinweise für Autoren:

Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download unter: <http://www.wing-online.at/de/wing-business/medienfolder-anzeigenpreise/> oder per E-Mail verfügbar.

Autoren können ihre Beiträge zum Themenschwerpunkt als PDF an [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at) übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden innerhalb von 4-8 Wochen nach Einreichung des Artikels zugestellt.

Annahmeschluss: 01.10.2014