

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG – Rollenwechsel des Gründers

Vom Selbständigen zum Unternehmer

Unternehmer sind im Privat- und Berufsleben mit vielen Problemen konfrontiert. Nur 20 Prozent überleben die ersten fünf Jahre. Umso wichtiger ist es, den Rollenwechsel vom Gründer zum Unternehmer nicht zu verpassen.

Stefan Merath

Ein Unternehmen ist mit der Person des Gründers in hohem Masse identisch, er ist für alles verantwortlich. Die vielfältigen Aufgaben, Probleme und Stress führen zu noch mehr Arbeitsinsatz. Er kümmert sich um Vertrieb, Marketing, Buchhaltung und bewältigt alle Aufgaben selber, die der Kunde ihm stellt. Erfolge stellen sich ein, das Unternehmen wächst, Mitarbeiter werden eingestellt. Und der Gründer arbeitet mehr und mehr. Nach einer Zeit der Erfolge steckt er plötzlich in einer Sackgasse; Probleme wie zeitliche Überlastung, Verzerrung in der Unternehmensstrategie, Kundenbeschwerden, Schwächen in der Angebotsstruktur, hohe Mitarbeiterfluktuation oder abnehmende Liquidität häufen sich, nicht selten ist er finanziell, psychisch oder körperlich angeschlagen. Der Gründer ist Fachkraft geblieben und der beste Mitarbeiter in seinem Unternehmen. Er befasst sich mit allen Themen und reibt sich an den vielfältigen Anforderungen auf.

Drei unterschiedliche Rollen

Der Unternehmensberater Michael Gerber unterscheidet zwischen den Rollen einer Fachkraft, eines Managers und eines Unternehmers. Diese Rollen gibt es in jedem Unternehmen, und oft werden sie von ein und derselben Person ausgeführt: dem Gründer. Doch sie unterscheiden sich fundamental. Die Fachkraft ist der Macher. Die Fachkraft reagiert auf Ereignisse, auf Dinge, die zu tun sind. Wenn etwas ansteht, macht es die Fachkraft selbst. Insbesondere dann, wenn die Alternative darin bestünde, zuerst jemand anderem etwas langwierig erklären zu müssen. Die Fachkraft lebt in der Gegenwart. Visionen und neue Ideen sind ihr suspekt. Feste Regeln engen die Fachkraft ein. Sie ist zufrieden, wenn sie Aufgaben und Probleme lösen kann – am besten auf dem schnellsten und direktesten Weg. Leider gibt es den Manager, der der Fachkraft Re-



Rollenwechsel: Der Gründer sollte sich mit der Entwicklung des Unternehmens von der Fachkraft zum Unternehmer wandeln.

geln vorgibt und den Unternehmer, der ihr öfter andere Aufgaben zuweist.

Der Schritt zum Unternehmer

Der Manager ist derjenige, der Struktur und Ordnung schafft. Arbeit bedeutet für ihn, Systeme zu schaffen und zu steuern. Diese sollen zur optimalen Lösung von Aufgaben befähigen. Der Manager ist glücklich, wenn seine Systeme funktionieren. Leider gibt es für den Manager die Fachkraft, die immer alles anders macht und den Unternehmer, der die Systeme des Managers mit neuen Ideen bestenfalls aus dem Takt bringt und häufig sogar zerstört.

Der Unternehmer ist der, der neue Visionen entwickelt. Er ist der Träumer und der Motor. Der Unternehmer lebt in der Zukunft und hat eine besondere Weltanschauung, die Michael Gerber sehr treffend beschreibt als «eine Welt, die aus zwei Dingen besteht – einer Fülle von Gelegenheiten und sich dahinschleppenden Füßen». Der Unternehmer ist glücklich, wenn er Träume verwirklichen kann – oder verwirklichen lassen kann. Leider gibt es für den Unternehmer immer die sich dahinschleppenden Füße der Fachkräfte und Manager.

Andere Talente, Stärken und Kompetenzen gefragt

Das Kernproblem ist nun: alle drei Rollen werden in einem Unterneh-

men gebraucht. Aber diese Rollen widersprechen sich. Niemand kann sie gleichermaßen gut ausfüllen. Die Rolle des Gründers muss sich also von der Fachkraft hin zum Unternehmer wandeln. Der Kern des Problems liegt also in der Veränderung des Unternehmers als Person. Das Unternehmen selbst ist dann nur der Spiegel der Unternehmerpersönlichkeit. Es geht dabei nicht einfach um die Erledigung neuer Aufgaben, sondern um eine völlige Neueinschätzung der Wirklichkeit und der Bedeutung von Abläufen und Systemen. Hierfür benötigt der Gründer völlig andere Talente, Stärken und Kompetenzen – keine leichte Aufgabe also. Die Änderung der eigenen Person zählt erfahrungsgemäss bei den wenigsten Menschen zu den Lieblingstätigkeiten. Meist wird diese Aufgabe bewusst ignoriert. Wer gesteht sich schon gerne ein, dass man selbst den Engpass bildet?

Welches sind die Ziele?

Ohne klare Zielsetzung geht gar nichts. Die Ziele des Unternehmers können jedoch höchst unterschiedlich sein. Der eine möchte mehr Zeit für die Familie und sich selbst, der andere das Unternehmen im Rentenalter veräussern und vom Erlös leben, ein Dritter eine gut aufgestellte Organisation an seine Kinder übergeben, noch ein anderer hat eine bedeutungsvolle Mission, die er mit seinem Unternehmen verwirklichen will. Diese individuelle Zielsetzung gilt es zu erarbeiten.

Sind die grundlegenden Ziele geklärt, müssen zwei sehr wichtige Entscheidungen getroffen werden. Oft geht der Gründer in seiner Facharbeit auf. Der Wechsel zur Rolle des Unternehmers ist jedoch ein versteckter Berufswechsel. Der Gründer muss also die Entscheidung treffen, ob er diesen Wechsel möchte.

Hat sich der Gründer für den Berufswechsel zum Unternehmer entschieden, stellt sich die zweite wichtige Frage: Wer übernimmt die Rolle des Managers? Sicher kann dies der Gründer eine gewisse Zeit selbst übernehmen. Die Anforderungen der Manager-Rolle und der Unternehmer-Rolle sind allerdings völlig unterschiedlich. Nur wenige Ausnahme-Menschen können beide Rollen gleich gut ausfüllen. Zudem würde man sich eine fortwährende Doppelbelastung und einen doppelten Berufswechsel einhandeln.

Die Aufgaben des Unternehmers

Für alle Berufe gibt es Aufgabenbeschreibungen. Fragen Sie jedoch drei verschiedene Unternehmer, so erhalten Sie drei verschiedene Antworten, was denn die Aufgaben des Unternehmers seien.

Ein Unternehmer sorgt dafür, dass sein Unternehmen auch ohne ihn funktioniert. Der Unternehmer ist durch die Inhaberschaft der Einzige, der sich gefahrlos überflüssig machen kann: etwas Besseres als von seinen eigenen Mitarbeitern und Managern in den Fachkraft- und Managementaufgaben überrundet zu werden, kann ihm gar nicht passieren. Und damit bekommen potentielle Nachfolger überhaupt erst Interesse.

Hat man geklärt, was die einzige Aufgabe des Unternehmers ist, kann man bestimmen, was er dafür tun muss. Es ergeben sich sieben Aufgabenbereiche:

1. Erarbeitung und Verankerung der Werte und des unternehmerischen Traums. Der Unternehmer benötigt ein Bild davon, was er seinem Nachfolger übergeben möchte.
2. Strategieentwicklung und Positionierung: Welche Stärken hat das Unternehmen, welche Zielgruppe wird angesprochen? Was macht unser Un-

ternehmen anders?

3. Gewinnung und Bündelung externer Energie: Wie gewinnen Sie die richtigen Mitarbeiter, Kapitalgeber und positive Öffentlichkeit?

4. Periodische «Müllentsorgung»: Veraltete Produkte, Kunden, die nicht mehr zur Zielgruppe passen, sinnlose oder umständliche Prozesse.

5. Kontrolle und Umsetzung sichern: der Zweck eines Unternehmens ist, seinen Kunden einen überragenden Nutzen zu bieten. Das Erste, was zu kontrollieren ist: bietet das Unternehmen diesen Nutzen?

6. Persönliche Weiterentwicklung: Wenn das Unternehmen wächst, muss der Unternehmer mitwachsen – oder das Unternehmen wächst ihm über den Kopf.

7. Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger. Es geht um die Leitfrage: «Für wen mache ich das alles?» An dieser Stelle schliesst sich der Kreis zur Vision und den Werten.

Stefan Merath ist Unternehmenscoach und Autor mehrerer Bücher. Weitere Infos: www.unternehmenscoach.com

FACTS

KONSUMENTEN

Stimmung gut

Trotz der Krise hat sich die Konsumentenstimmung in der Schweiz im Januar leicht verbessert: gemäss der durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) vierteljährlich durchgeführten Umfrage bei rund 1100 Haushalten ist der Index der Konsumentenstimmung zum ersten Mal seit vier Quartalen nicht weiter gesunken, sondern hat sich im Januar 2009 (-23) gegenüber der Umfrage vom Oktober 2008 (-27) auf tiefem Niveau sogar geringfügig verbessert. Von den drei Subindizes, welche in die Berechnung der Konsumentenstimmung eingehen, wurden die zwei Fragen bezüglich der finanziellen Lage der Haushalte optimistischer beurteilt.

ZITAT

«Die Menschen sind sich nicht ähnlicher geworden, nur weil sie durch die schnelle Technologie einander viel näher gekommen sind. Dem tragen wir bei Expansionsbestrebungen viel zu wenig Rechnung.»
Der Bankier Hans Vontobel, in einem in der Bilanz veröffentlichten Auszug aus seinem neuen Buch «Hans Vontobel. Bankier, Patron, Zeitzeuge».

Diese Seite wurde produziert von:

bruggmedia

Jürg Wyss
Verlag und Kommunikation
Zurzacherstrasse 64, 5200 Brugg
Tel. 056 442 92 42
www.bruggmedia.ch
info@bruggmedia.ch

im Auftrag der Effingerhof AG

Diese Seite wurde gesponsert von:

NAB-Logo

ABB SCHWEIZ STEIGERT UMSATZ AUF VIER MILLIARDEN FRANKEN

Good News aus dem Hause ABB

ABB Schweiz konnte im Vergleich zum Vorjahr Bestellungseingang und Umsatz weiter steigern. Damit behauptete sich das Unternehmen in einem zunehmend schwierigen Marktumfeld.

pd/ Der Bestellungseingang stieg im Vergleich zum Vorjahr auf bereits hohem Niveau um weitere drei Prozent auf 4,4 Milliarden Franken (2007: 4,3 Milliarden Franken). Der Umsatz erhöhte sich um 22 Prozent und liegt damit erstmals bei vier Milliarden Franken (Vorjahr: 3,3 Milliarden Franken). Die Zahl der Mitarbeitenden beträgt 6338 (Vorjahr: 5698).

Umsatz weiter gesteigert

«Trotz einem zunehmend schwierigen Marktumfeld haben wir den Bestellungseingang und den Umsatz 2008 weiter gesteigert», erklärt Jasmin Staiblin, Vorsitzende der Geschäftsleitung von ABB Schweiz. «Globale Trends wie der steigende Energiebedarf und das

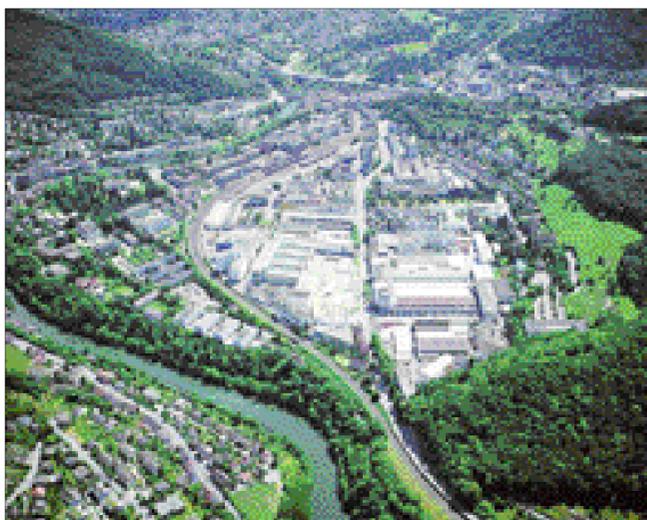


ABB Schweiz hat im Jahr 2008 einen Umsatzschub erlebt (Luftaufnahme des ABB-Standes Baden-Nord).

Bedürfnis nach energieeffizienten Produkten und Systemen unterstützen unser Wachstum.»

ABB ist führend in der Energie- und Automationstechnik. Das Unternehmen ermöglicht seinen Kunden in der Energieversorgung und der Industrie, ihre Leistung zu verbessern und gleichzeitig die Umweltbelastung zu reduzieren.

Die Unternehmen der ABB-Gruppe sind in rund 100 Ländern tätig und beschäftigen weltweit mehr als 120000 Mitarbeitende – davon rund 6300 in der Schweiz.