

## **Die zweite Wachstumshürde: Der Übergang vom Selbständigen zum Unternehmer Ein Problem kommt selten allein**

Von Stefan Merath, [www.unternehmercoach.com](http://www.unternehmercoach.com)

Unternehmer sind im Privat- und Berufsleben mit vielen Problemen konfrontiert. Es gibt Zeiten, da läuft alles wie von selbst und Zeiten, in denen nichts mehr zu funktionieren scheint. Probleme wie zeitliche Überlastung, Verzettlung in der Unternehmensstrategie, Kundenbeschwerden, Schwächen in der Angebotsstruktur, hohe Mitarbeiterfluktuation oder abnehmende Liquidität häufen sich.

Dann wird der Vertrieb geschult, um die Anzahl der Neukunden zu erhöhen; ein Mitarbeitermotivationsprogramm soll die Zufriedenheit erhöhen oder ein Zeitmanagement-Seminar für den Unternehmer soll die Überlastung beseitigen. Aber Einzellösungen helfen in diesen Situationen kaum weiter.

Natürlich sind diese Maßnahmen nicht direkt falsch. Aber: Wenn Probleme regelmäßig oder gehäuft auftreten, dann gibt es fast immer einen inneren Zusammenhang und eine tiefere Ursache. Deshalb helfen Einzellösungen auf der Ebene der Symptome nicht weiter. Ebenso wenig wie ein Aspirin bei einer Gehirnhautentzündung die Gesundung fördert.

Beschäftigt man sich näher mit den Wachstumsphasen von Unternehmen, so fällt auf, dass an bestimmten Entwicklungspunkten immer dieselben Probleme auftreten – ganz egal um welche Unternehmung oder Branche es sich handelt.

### **Fachkraft – Manager – Unternehmer**

Der Schlüssel zum Verständnis dieser Problemphasen findet sich im Buch "Das Geheimnis erfolgreicher Firmen. Warum die meisten kleinen und mittleren Unternehmen nicht funktionieren und was Sie dagegen tun können" des in Deutschland leider sehr unbekanntem Unternehmensberaters Michael Gerber. Gerber unterscheidet zwischen den Rollen(!) einer Fachkraft, eines Managers und eines Unternehmers. Diese Rollen gibt es in jedem Unternehmen, und oft werden diese Rollen von ein und derselben Person ausgeführt: Dem Gründer.

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. Die Fachkraft 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 Regeln vorgibt und den Unternehmer, der ihr mitten in der Arbeit eine andere Aufgabe zuweist.

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.

Das Kernproblem ist nun: Alle drei Rollen werden in einem Unternehmen gebraucht. Aber diese Rollen widersprechen sich. Niemand kann diese Rollen gleichermaßen gut ausfüllen.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie befinden sich im Dschungel. Dort benötigen Sie Leute, die mit Ihren Macheten den Weg frei räumen – die Fachkräfte. Zudem benötigen Sie Leute, die die Arbeit einteilen, so dass niemand zu sehr ermüdet, aber trotzdem alle vorwärts kommen. Diese Leute beobachten auch, ob einzelne Fachkräfte effektiver sind und analysieren warum dies so ist. Schließlich bringen Sie den anderen die Optimierungen bei. Das sind die Manager. Und dann gibt es noch einen, der oben im Baum sitzt und herunter ruft: 'Hört mal zu, Jungs und Mädels, wir sind im falschen Wald.' Das ist der Unternehmer. Sie können nicht zur selben Zeit den Weg frei hacken, die Arbeit einteilen und auf dem Baum sitzen.

Die Tätigkeitsfelder der drei Rollen unterscheiden sich in verschiedenen Faktoren:

- \* durch das Ziel, das erreicht werden soll
- \* durch den Anlass, warum sie ausgeführt werden
- \* durch die Arbeitsweise
- \* durch das grundlegende Verständnis von Arbeit
- \* durch das Ergebnis

Und die Rollen unterscheiden sich nicht nur, sondern sie widersprechen sich geradezu, wie wir im Dschungel-Beispiel gesehen haben. Was dem einen wichtig ist, hat für den anderen keine Bedeutung. Was dem einen als Arbeit erscheint, erscheint dem anderen nicht als Arbeit. Was der eine als wertvoll erachtet, ist für den anderen lästig.

### **Die Wachstumshürden**

Doch kommen wir zurück zu den Entwicklungsphasen von Unternehmen. Aus meiner Sicht werden in der Unternehmensentwicklung vier maßgebliche Hürden deutlich:

#### **Erste Hürde**

Die erste Hürde ist die Unternehmensgründung selbst. In aller Regel beschließt eine Fachkraft, ein Unternehmen zu gründen. Die Gründe sind unterschiedlich, aber oft steht Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation oder der Wunsch, eine eigene Idee zu verwirklichen dahinter. Die erste Hürde besteht nun darin, überhaupt in den Markt zu kommen. Eine Unmenge von Gründungsberatern kümmert sich um diese Phase. Vereinfacht kann man sagen: Wenn die Fachkraft, die das Unternehmen gründet, aus Kundensicht dauerhaft gute Leistungen bringt, dann gelingt es in der Regel, diese Hürde zu nehmen. Bringt der Gründer diese Leistungen nicht, dann ist das Spiel an dieser Stelle bereits zu Ende.

Der Gründer bleibt in der ersten Phase in der Regel noch Fachkraft, lernt jedoch (hoffentlich), aus Kundensicht zu denken und zu verkaufen.

## **Zweite Hürde**

Werden die Leistungen oder Produkte verstärkt nachgefragt, dann wächst das Unternehmen. Werden mehr Mitarbeiter eingestellt, müssen diese koordiniert werden, damit ein strukturiertes Unternehmen entsteht. Der Einzige, der diesen Prozess dank seiner Position steuern könnte, ist der Gründer. Vorausgesetzt er übernimmt die Rolle des Managers und des Unternehmers. Das bedeutet für den Unternehmensgründer zukünftig am Unternehmen und nicht mehr im Unternehmen zu arbeiten. Leider ist der Gründer zu diesem Zeitpunkt aber noch immer Fachkraft und denkt wie eine solche. Seine Stärken liegen im fachlichen Bereich. In der Konsequenz werden bei den meisten Unternehmen mit einer Unternehmensgröße von fünf bis dreißig Mitarbeitern die Rollen des Managers und des Unternehmers nur ungenügend erfüllt und die oben skizzierten Probleme fangen an.

Das Fatale daran ist, dass Menschen ganz automatisch versuchen, ihre Probleme mit den Mitteln zu lösen, die sie am besten kennen. Wurde das Unternehmen von einem Techniker gegründet, wird er automatisch versuchen, die Probleme über technische Verbesserungen des Produkts zu lösen; war es ein Verkäufer, so wird die Probleme mit Hardselling angehen. Da die Herausforderung in dieser Phase jedoch im notwendigen Rollenwechsel besteht, kann ein Unternehmer sie nicht meistern, indem er eine noch bessere Fachkraft wird. Einstein sagt dazu: Probleme kann man niemals auf derselben Ebene lösen, auf der sie entstanden sind.

## **Dritte und vierte Hürde**

Der Vollständigkeit halber möchte ich ergänzen, dass es noch eine dritte und eine vierte Hürde gibt. Die dritte Hürde liegt bei einer Unternehmensgröße zwischen 70 und 150 Mitarbeitern, die vierte entsteht mit dem Ausscheiden des Unternehmers und der Suche nach einer geglückten Nachfolgeregelung. Hier geht es jedoch vor allem um die zweite Hürde. Blinder Aktionismus hilft nicht

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?

## **Die gemeinsame Entwicklung von Unternehmer und Unternehmen**

Aber auch der Umkehrschluss, nur die "Persönlichkeit zu entwickeln", ist falsch. Die Herausforderungen an die Unternehmerpersönlichkeit entstehen ja gerade erst durch die Entwicklung des Unternehmens. Persönlichkeitsentwicklung ohne die Betrachtung des Umfelds führt direkt in die Esoterik. Die zweite Wachstumshürde lässt sich nur überwinden, indem man eben an beiden Stellen zugleich ansetzt: An der Persönlichkeit des Unternehmers und am Unternehmen.

Ein spezialisiertes Unternehmer-Coaching kann hier große Hilfe leisten. Erst die Verbindung beider Sichtweisen ermöglicht eine ganzheitliche und effektive Problemlösung.

Zuerst werden die eigenen Werte und Träume geklärt. Nach der Klarheit über die eigenen Träume und die unternehmerischen Aufgaben geht es an die Umsetzung. Oft ist es gerade in Veränderungsprozessen wie an der Schwelle zur zweiten Wachstumshürde so, dass man zwar ein Bild davon hat, was zu tun ist, aber die Umsetzung zu kurz kommt. Damit wird der Veränderungsprozess unnötig in die Länge gezogen und das Risiko des Scheiterns steigt. Zudem kann sich jeder leicht ausrechnen, welche Kosten durch unnötige Verzögerungen in Krisensituationen entstehen.

### **Die Umsetzung**

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.

Entscheidend bei der persönlichen und der unternehmerischen Zielsetzung ist die Frage nach den zugrundeliegenden Motiven oder Werten. Erstens geben diese Werte den Zielen ihre Bedeutung und machen so auch die Anziehungskraft für andere aus. Zweitens sind nach neueren Forschungen etwa neunzig Prozent der eigenen Entscheidungen unbewusst. Sie basieren jedoch auf den eigenen Werten oder Motiven. Jede Zielsetzung an den eigenen Werten vorbei würde so automatisch durch unsere unbewussten Entscheidungen sabotiert.

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. Alternativ käme z.B. ein Expertenmodell wie in Arztpraxen oder Anwaltskanzleien in Frage.

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.

Ein wesentlicher Schritt für den Manager ist im Umsetzungsprozess die Aufgabe, Systeme zu entwickeln, zu implementieren und zu verbessern. Die Systeme müssen auf den neuen Zielvorgaben und Strategien basieren. Schließlich sollen alle "an einem Strang ziehen" und zur Zielerreichung beitragen. Sämtliche Abläufe müssen überdacht und möglicherweise in ein neues System gegossen werden. Bei der Reihenfolge der Einführung sollten in dieser Phase primär die Systeme betrachtet werden, die dem Unternehmer freie Zeit schaffen. In der mangelnden Unternehmerzeit liegt ja in dieser Phase gerade der Engpass. Direkt im Anschluss geht es natürlich um die Systeme, die den Kundennutzen steigern.

Gut eignen sich Handbücher für die Definition der Systeme. Gut entwickelte, stringente Systeme für Verwaltung, Verkauf, Filialen, Produktion – ja nach Struktur des Unternehmens – regeln wesentliche Prozesse. Wie sieht die Einarbeitung neuer Mitarbeiter aus, wie werden

Waren präsentiert, wie läuft das Beschwerdemanagement, wie werden Provisionen abgewickelt, wie das Marketing gesteuert usf. Wenn diese Systeme stehen, kann sich der Unternehmer voll auf seinen Wirkungskreis konzentrieren und sich aus dem Managerstatus zurückziehen. Die anderen wissen genau, was zu tun ist und wie es zu tun ist.

### **Die neuen 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. Fredmund Malik hat eine solche Aufgabenbeschreibung immerhin für Manager vorgenommen. Aber Manager sind keine Unternehmer. Wenn man seine Aufgaben noch nicht einmal kennt, wie will man sie dann ausführen – gar noch gut ausführen?

In der Literatur gibt es lediglich bei Bodo Schäfer auf wenigen Seiten eine kurze Übersicht über die Aufgaben des Unternehmers. In Anlehnung daran sehe ich folgende Hauptaufgaben des Unternehmers (ausführlicher in "Die Aufgaben des Unternehmers"):

- Erarbeitung, Überarbeitung und Verankerung der Werte und des unternehmerischen Traums
- Strategieentwicklung und Positionierung
- Gewinnung und Bündelung „externer Energie“: richtige Mitarbeiter, Kapitalgeber, positive Öffentlichkeit
- Periodische Müllentsorgung
- Kontrolle
- Permanente Entwicklung der eigenen Persönlichkeit

Für diese Aufgaben wird nun ein Plan erstellt, so dass das, was für die Fachkraft, also den Gründer nur unklar und verschwommen erscheint, für den neugebackenen Unternehmer eine handhabbare Form annimmt.

### **Rückfall verhindern**

Nicht unberechtigt ist die Befürchtung, trotz neuer Systeme und fundiertem eigenen Plan, in den alten Trott zurückzufallen. Jeder Mensch macht ja gerade in Krisenzeiten das automatisch zuerst, was er gut kann. Und das sind leider nicht die neuen Aufgaben. Hier gilt wie bei den anderen Punkten die Regel: Nicht im, sondern am Unternehmen arbeiten. Das heißt, auch der "neue" Unternehmer benötigt ein System, das ihn in seiner Funktion unterstützt und notfalls sogar zwingt, die neuen Aufgaben auszuführen.

Ein spezialisiertes Unternehmer-Coaching ist eine große Hilfe für eine ganzheitliche und effektive Problemlösung. Gemeinsam mit dem Unternehmercoach werden dabei die vereinbarten Punkte auch umgesetzt und die notwendigen Entwicklungsschritte beschleunigt.

Buchtip: „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer“

<http://www.unternehmercoach.com/coach-unternehmer-erfolg-weg-zum-erfolgreichen-unternehmer-neue-dynamik.htm>