



Ein Meilenstein in der Unternehmensentwicklung: So überwinden Sie die „zweite Wachstumshürde“

Ein Problem kommt selten allein

Unternehmer sind im Berufs- und Privatleben mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert. Es gibt Phasen, da läuft alles wie von selbst und Phasen, in denen nichts mehr zu funktionieren scheint. Besonders dann werden Probleme wie zeitliche Überlastung, Kundenbeschwerden, Verzettelung in der Unternehmensstrategie, Schwächen in der Angebotsstruktur, hohe Mitarbeiterfluktuation oder abnehmende Liquidität sichtbar und spürbar.

Einzellösungen helfen hier nicht weiter. Da 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.

Natürlich ist das alles nicht direkt falsch. Aber - und das ist das Entscheidende: Wenn die Probleme regelmäßig oder gehäuft auftreten, dann gibt es einen inneren Zusammenhang. Und wenn es diesen gibt, dann gibt es eine tiefere Ursache. Hier helfen keine Einzellösungen auf der Ebene der Symptome. Ebenso wenig wie Aspirin bei einer Hirnhautentzündung dauerhaft die Kopfschmerzen beseitigt.

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

Das Wachstumshürden-Modell

Fachkraft – Manager – Unternehmer

Die Grundlage zum Verständnis dieser Problemphasen wurde von dem in Deutschland leider sehr unbekanntem Unternehmensberater [Michael Gerber](#) in seinem Buch „Das Geheimnis erfolgreicher Firmen. Warum die meisten kleinen und mittleren Unternehmen nicht funktionieren und was Sie dagegen tun können“ gelegt. In den USA wurde der Titel mehr als eine Million mal verkauft. Gerber unterscheidet zwischen den Rollen(!) einer Fachkraft, eines Managers und eines Unternehmers. Diese Rollen gibt es in jedem Unternehmen, und allzu oft werden diese Rollen von ein und derselben Person ausgeführt.

Die Fachkraft ist der Macher. Sie reagiert auf Ereignisse, auf Dinge, die zu tun sind. Wenn etwas ansteht, macht die Fachkraft es selbst. Sie lebt in der Gegenwart, und Visionen und neue Ideen sind ihr suspekt. Feste Regeln engen die Fachkraft ein. Sie ist glücklich, 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 im Arbeitsprozess eine andere Aufgabe zuweist.

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



Der Unternehmer ist derjenige, der neue Visionen entwickelt. Er ist der Träumer und der Motor. Er 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“. Er ist glücklich, wenn er Träume verwirklichen kann – oder verwirklichen lassen kann. Leider gibt es für den Unternehmer die sich dahinschleppenden Füße der Fachkräfte und Manager.

Hier liegt das Kernproblem: 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 in einem Dschungel. Dann 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 Personen überprüfen auch, ob einzelne Fachkräfte effektiver sind und 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 gleichen Zeit den Weg frei hacken, die Arbeit einteilen und auf dem Baum sitzen.

Die Tätigkeitsfelder der drei Rollen unterscheiden sich in verschiedenen Faktoren:

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

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

Das Problem der Wachstumshürden

Doch kommen wir nun wieder zurück auf die Entwicklungsphasen von Unternehmen. Aus meiner Sicht sind bei der Unternehmensentwicklung vier maßgebliche Hürden augenfällig:

1. Hürde

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

Der Gründer bleibt in der Regel Fachkraft, lernt jedoch in dieser Phase, aus Kundensicht zu denken und zu verkaufen.



2. 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 steuern könnte, ist der Gründer, so er denn die Rolle des Managers und des Unternehmers übernehmen würde. Dass hieße für den Unternehmensgründer zukünftig

AM Unternehmen und nicht IM Unternehmen zu arbeiten. Leider ist der Gründer 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 5 bis 30 Mitarbeiter die Rollen des Managers und des Unternehmers daher nur ungenügend erfüllt und die Probleme fangen an.

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

3. und 4. Hürde

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es noch eine dritte und eine vierte Hürde gibt. Die dritte liegt bei einer Unternehmensgröße zwischen 70 und 150 Mitarbeitern, die vierte entsteht mit dem Ausscheiden des Unternehmers und der Suche nach einer geglückten Nachfolgeregelung. In diesem Beitrag 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 Manager und vor allem zum Unternehmer wandeln. Das Unternehmen selbst ist ein Spiegel der Unternehmerpersönlichkeit. Der Kern des Problems liegt also in der Veränderung des Unternehmers als Person.

Es geht 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. Und der Grund, warum es wenig Sinn macht, an einzelnen Symptomen herumzudoktern...

Die Änderung der eigenen Person zählt erfahrungsgemäß bei den wenigsten Menschen zu den bevorzugten Tätigkeiten und wird meist gar nicht zur Kenntnis genommen. Wer gesteht sich schon gerne ein, dass man selbst den Engpass bildet?

Die gemeinsame Entwicklung von Unternehmer und Unternehmen

Aber auch der Umkehrschluss, dass es nur gilt, 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 Hürde lässt sich nur nehmen, indem man eben an beiden Stellen zugleich ansetzt: Am Unternehmen und an der Persönlichkeit des Unternehmers.

Nach der Klarheit über die eigenen Träume und die unternehmerischen Aufgaben geht es um 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.

Die Umsetzung: Ziele setzen und Systeme schaffen

Ohne klare Zielsetzung geht hier nichts, wobei die unternehmerischen Ziele höchst unterschiedlich sein können. Der eine möchte mehr Zeit für die Familie und sich selbst, der andere das Unternehmen im Rentenalter veräußern und von den Gewinnen leben, ein Dritter eine gut aufgestellte Organisation an seine Kinder übergeben, noch ein anderer hat eine Mission, die er mit seinem Unternehmen verwirklichen will. Diese individuelle Zielsetzung gilt es zu ermitteln.

Entscheidend bei der persönlichen und der unternehmerischen Zielsetzung ist die Frage nach den zugrunde liegenden Werten oder Motiven. Zum einen geben diese Werte den Zielen ihre Bedeutung und machen so auch die Anziehungskraft für andere aus. Zum anderen sind nach neueren Forschungen etwa 70 bis 90 Prozent der eigenen Entscheidungen unbewusst und basieren auf den eigenen Werten oder Motiven. Jede Zielsetzung an den eigenen Werten vorbei würde so automatisch unbewusst sabotiert.

Sind die grundlegenden Ziele geklärt, müssen zwei wichtige Entscheidungen getroffen werden: Erstens ist es manchmal so, dass der Gründer in seiner Facharbeit lebt oder aufgeht. Der Wechsel zu einem Unternehmer kommt jedoch einem Berufswechsel gleich. Es muss also die Entscheidung getroffen werden, ob man diesen Wechsel oder ob man eher ein Expertenmodell wie z.B. bei Arztpraxen oder Anwälten realisieren möchte.

Hat man sich 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. Allerdings wird dies durch eine fortwährende Doppelbelastung und einen doppelten Berufswechsel erkaufte, ist also mittelfristig nicht zu empfehlen.

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 und so auch den anderen Beteiligten - Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten usw. - leicht vermittelbar sein. 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 müssen in dieser Phase primär die Systeme betrachtet werden, die dem Unternehmer Platz und zeitlichen Raum schaffen. Darin 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 usw. Wenn diese Systeme stehen, kann sich der Unternehmer voll auf seinen Wirkungskreis konzentrieren und sich aus dem Manager- und Facharbeiterstatus zurückziehen. Die anderen wissen genau, was zu tun ist und wie es zu tun ist. Kontrollsysteme lassen sich ebenso einführen, um den Unternehmer und den Manager zu entlasten.

Die neuen Aufgaben des Unternehmers

Für alle Berufe gibt es Aufgabenbeschreibungen. Fragen Sie jedoch drei verschiedene Unternehmer, so werden Sie drei verschiedene Antworten bekommen, was denn die Aufgaben des Unternehmers sind. Fredmund Malik hat eine solche Aufgabenbeschreibung zwar für Manager vorgenommen, doch Manager sind keine Unternehmer. Wenn man jedoch die 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:

- 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 nur unklar und verschwommen erscheint, für den neu gebackenen Unternehmer eine handhabbare Form annimmt.

Fallback verhindern

Nicht unberechtigt ist die Befürchtung vieler Unternehmer, trotz neuer Systeme und geglückter Einbindung der anderen, in den alten Trott zurückzufallen. Man macht ja gerade in Krisenzeiten das automatisch zuerst, was man gut kann – und das sind in dieser Phase leider nicht die neuen Aufgaben. Hier gilt wie für alle anderen Unternehmensprozesse 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 kann eine große Hilfe für eine ganzheitliche und effektive Problemlösung sein. Gemeinsam mit dem Unternehmercoach werden dabei die vereinbarten Punkte auch umgesetzt und vor allem die dringend notwendigen Entwicklungsschritte beschleunigt.

Stefan Merath (Juni 2006) info@unternehmercoach.com

(Verwendung unter Angabe des Autors und der Domain www.unternehmercoach.com möglich. Belegexemplar erbeten.)