

2. Gedanken zum Unternehmenschef

2.1 Die dicke Eiche

*Der Mensch beherrscht die Natur,
bevor er gelernt hat, sich selbst zu beherrschen.*

Albert Schweitzer

Ein Blick in die Natur

Eigentlich kennt sie jeder, die echte deutsche Eiche, auch Stiel-Eiche genannt. Sie als Unternehmer und die Eiche haben Gemeinsamkeiten.

Zuerst zur Eiche. Die Eiche hat es gern sonnig, ist aber durchaus bodentolerant, anspruchslos und robust. Optimale Entwicklung ist auf mineralkräftigen, tiefgründigen, insbesondere auf feuchten Böden gegeben, sie gedeiht aber auch auf trockenem Boden. Sie ist frosthart, sie ist wärmeliebend, verträgt sommerliche Trockenzeiten auch bei Extremstandorten ohne Schaden. Sie ist zudem geeignet für innerstädtisches Klima und verträgt kurzfristige Überschwemmungen.

Erkennen Sie sich wieder? Wahrscheinlich nicht.

Auch Unternehmer müssen oft robust sein, manchmal sind sie auch anspruchslos und geben sich ganz ihren Unternehmergebüden hin. Die Bodentoleranz überspringen wir, sonnig ist okay. Ob es trocken oder feucht ist, selbst bei Überschwemmungen geht es weiter. Gleich welche Bedingungen wir vorfinden, wir sind einsatzbereit, wenn

nicht wir, wer dann? Auch den Stress der Innenstadt bekommen wir gebacken. Und noch eine Gemeinsamkeit haben Sie und die Eiche.

Wachstum in der Nähe eines Baumes

Rund um einen großen Baum wächst meist nicht viel, zu viel Wasser benötigt der Baum für sich. In vielen Unternehmen ist es ähnlich, die wichtigen und großen Kunden hängen derart am Chef, dass es Mitarbeiter richtig schwer haben. Oft akzeptieren Kunden bei gerade ins Wachstum gekommenen Betrieben die Betreuung durch einen anderen Mitarbeiter überhaupt nicht. Der Chef schwankt zwischen Freude über die Bestätigung für seine erstklassige Arbeit und Verärgerung, dass die Mitarbeiter sich „nicht richtig verkaufen“ können.

Ihre Unternehmeraufgabe ist es, nicht sich, sondern die Qualität und Leistung Ihres Unternehmens zu verkaufen. So lange die Kunden ausschließlich an Ihnen hängen, haben Sie im Sinne Ihres Unternehmens maximal den ersten kleinen Schritt erreicht. Die viel wichtigeren Schritte sind nun, auf dem Fundament dieser Akzeptanz die Brücke zu den Leistungen Ihres Unternehmens zu errichten. In diesen Leistungen wiederum sollten Sie selbst nicht mehr so wichtig sein, warum, erarbeiten wir in den nächsten Abschnitten. Was ist aber, wenn das alles nicht klappt und die eigene Überforderung immer größer wird?

Zurück zum Baum: Zuerst hängen die Blätter schlaff herunter und bekommen braune Ränder. Später wirft der Baum die Blätter oder Früchte ab, um die Verdunstung zu reduzieren. Damit wird der Baum geschwächt und empfindlicher für Krankheiten und Schädlinge. Bäume brauchen das Laub, um Reserven für den Winter einzulagern.

Auch wenn Sie Ihre Mitarbeiter frustriert „abwerfen“ würden, ist das unternehmerisch keine Lösung. Sie gingen einen Weg, der kein Weg ist. Auch Ihnen würden irgendwann die (Kraft-)Reserven fehlen. Die Mitarbeiter um Sie herum sollten in einem gut organisierten Unternehmen wachsen können, das ist Ihre Aufgabe. Hierfür benötigen Sie Klarheit und System. Schaffen Sie das nicht, bleibt Ihnen nur die Eiche: anspruchslos, robust.

Allein.

2.2 Kennen Sie Klaus?

*Zweck und Ziel der Organisation ist es,
die Stärken der Menschen produktiv zu machen
und ihre Schwächen unwesentlich.*

Peter F. Drucker

Der Hausmeister-Service

In den letzten Jahren gründeten in Deutschland, Österreich und der Schweiz immer mehr Menschen kleinere Dienstleistungsbetriebe, zum Start oft Ein-Mann-Unternehmen. Ziel ist, vom eigenen, selbständigen Erwerb leben zu können, sein eigener Herr zu sein.

Ob diese Gründungen aus Selbstverwirklichungsdrang, einer Midlife-Crisis oder aus drohender bzw. bestehender Arbeitslosigkeit entstanden sind, sei erst einmal gleichgültig.

Recht beliebt – und wahrscheinlich in jeder Region vertreten – sind kleine Hausmeister-Service-Unternehmen. Oft gegründet von einem handwerklich recht geschickten Menschen, aus dem Hausmeister-Gedanken resultiert zudem meist ein Mann. Nennen wir ihn Klaus.

Klaus, der Unternehmer

Klaus gründet also seinen Betrieb, ist voller Tatendrang und freut sich auf spannende Arbeit. Er ist bereit zu arbeiten, er ist bereit viel zu arbeiten. Von nichts kommt nichts!

Jedem erzählt er von seinem jungen Unternehmen, von seiner Arbeit, von der zuverlässigen „Immer-zur-Stelle-Firma“. Tags, nachts, kein Problem. Klaus wird für seine Kunden da sein. Und tatsächlich, der erste Kunden hat angebissen. 24,00 Euro die Stunde, ein guter Preis. Plus Mehrwertsteuer. Versteht sich.

Klaus rechnet schon einmal aus: 24,00 Euro bei 40 Stunden und vier Wochen, 3.840,00 Euro im Monat. Soviel hatte er selbst brutto nie. Und die paar Kosten, eigentlich hat er ja alles gehabt, nur der Transporter musste sein. Und die Werbung drauf. Ist aber schön geworden!

Klaus ist nervös. Der erste Kundentermin geht glatt, und auch das Gespräch mit dem Auftraggeber ist kein Problem. Und die Rasenkannte war wirklich klasse!

So vergehen die Wochen. Es kommen weitere Kunden hinzu. Im Büro klingelt es schon richtig häufig, eine echte Firma eben. Auch die Buchhaltung muss sein, Klaus macht sie abends. Jede Woche freut er sich auf Mittwoch. Da geht er schwimmen. Gerade Unternehmer müssen fit sein!

Ein Jahr ist um, der Laden läuft. Mittlerweile kann Klaus die Aufträge kaum noch abdecken. Er arbeitet jetzt zehn Stunden pro Tag, die richtige Arbeit. Den Zusatz-Kram macht er nebenbei. Die meiste Ruhe hat er sonntags am Vormittag. Sicher kommen auch wieder bessere Zeiten. Wie war das? Ohne Fleiß kein Preis!

Sechs Monate später hat sich das Arbeitspensum nochmals erhöht, er wollte seine Kunden nicht vor den Kopf stoßen. Und sie brauchten ihn wirklich. Niemand kann so gerade Rasenkanten schneiden wie er. Und auch seine Grabpflege war einmalig, immer mit Liebe und großer Sorgfalt.

Die Kunden schwärmten geradezu von seiner Arbeit. Ohne ihn? Undenkbar. Manchmal fragt sich Klaus, wie das alles lief, vor seiner Firmengründung. Aber egal, so etwas nennt man Glück. Zur richtigen Zeit die richtige Idee! Klaus arbeitet jetzt zwölf Stunden pro Tag.

Wilfried, der erste Mitarbeiter

Es konnte nicht so weiter gehen. Zwei Jahre nun schon, sieben Tage die Woche – immer im Einsatz. Frühmorgens um 5 raus, schnell einen Kaffee, und los geht's! Mittags eine Currywurst, muss aber schnell gehen. Abends wird es meist spät. Vor dem Fernseher hat er noch eine wache Zeit von 20 Minuten. Gegen 2 Uhr nachts wankt er

meist ins Bett, da schläft es sich besser. Und seine Frau hält von seiner Firma auch nicht mehr viel.

Aber Klaus hat eine Idee. Bei einem Auftrag hat er Wilfried kennen gelernt. Wilfried pflegte das Grab eines Verwandten neben einem der Auftraggeber von Klaus. Und Wilfried machte das gar nicht schlecht.

Gedacht, getan. Klaus hat wieder Glück. Wilfried ist gerade in den Vorruhestand eingetreten und so eine kleine Aufgabe wäre noch schön. Sympathisch ist er auch.

Klaus atmet tief durch: Er hat es geschafft! Endlich wieder Luft. Etwas früher nach Hause. Seine Frau hat es verdient. Und er auch. Wilfried betreut sogar einige Kunden ganz. Eine schöne Zeit! Nun gut, die Rasenkanten macht er nicht so gut. Aber, Klaus ist ja auch noch da. Das kann eben nicht jeder.

Nach leichter Entspannung nimmt die Arbeit wieder zu, die Kunden müssen betreut werden. Es sind schon richtig viele, Klaus kennt sie alle. Lohnbuchhaltung gibt es jetzt auch. Ein richtiges Unternehmen!

Der ganze Papierkram nervt. Zu viel bleibt liegen. Sein Büro ist ein einziges Chaos. So viele Sonntag Vormittage kann es in seinem Leben gar nicht geben, um das in den Griff zu bekommen ...

Bärbel, die Rettung

So etwas nennt man wohl einen Sechser im Lotto. Bärbel, eine Bekannte seines Schwagers, wurde arbeitslos. Sie war bis dahin in einer Bäckerei tätig. Sie hat dort den ganzen Büro-Kram gemacht. Das ist ja doch überall gleich. Gekauft!

Hoffentlich bekommt Klaus seine Firma jetzt endlich organisiert. Bärbel macht das Büro, Wilfried betreut ein paar Kunden und Klaus hat die Wichtigen. Eigentlich sehr viele. Aber irgendwie wollen die nur ihn. Schließlich ist er der Chef.

Werbung macht Klaus keine mehr, mehr Arbeit als die, die da ist, kann kein Mensch schaffen. Eigentlich freut er sich, wenn das Telefon nicht klingelt. Diese Ruhe!

Die Krise

Irgendwie läuft es. Bis jetzt!

Seltsame Signale erreichen Klaus. Kunden sind unzufrieden. Sie warten auf zugesagte Angebote. Rechnungen sind reihenweise falsch. Falscher Stundensatz, falsches Datum, falscher Kunde. Macht das nicht Bärbel?

Die Entrümpelung vergangene Woche. Besenrein sieht anders aus, sagt der Kunde. Ein anderer beschwert sich über Unfreundlichkeit in der Auftragsabsprache. Was ist nur in Wilfried gefahren?

Es geht drunter und drüber. Klaus ist über jeden Tag froh, an dem ihn keine Hiobsbotschaft erreicht. Und richtig weniger arbeitet er auch nicht. Eigentlich macht er wieder fast alles selbst. Warum er Bärbel und Wilfried noch hat, er weiß es auch nicht. Sicher nicht mehr lange. Wenn nur die Kündigungsgespräche nicht wären.

Auf dem Konto sieht es auch sehr traurig aus, eine Schadenersatzzahlung war sehr hoch. Wilfried hat beim Teppich verlegen ein halbes Haus in Brand gesteckt. Der Klebstoff war schuld, Wilfried ist Raucher. Versichert war Klaus nicht, dafür war Bärbel zuständig. Bald ist er wieder allein. Dann geht nichts mehr schief. Wie früher.

Seine Frau ist noch da. Wenigstens das.

Wie lange noch?

2.3 Die Arbeit im Getriebe Ihrer Firma

*Gutes Management besteht darin,
durchschnittlichen Leuten zu zeigen,
wie man überdurchschnittlich arbeitet.*

John Davison Rockefeller

Aufgabenblock 1: Die „richtige“ (?) Arbeit

Die Aufgaben eines Selbständigen verschieben sich in der Entwicklung. Am Anfang erledigt der Unternehmer die „reine“ Arbeit seiner Firma. Das ist sein Geschäft, hier kennt er sich aus, hier ist er stark.

Die zusätzlichen Aufgaben eines Unternehmens nimmt er nur am Rande wahr. Entscheidend ist, dass die eigentliche Arbeit gemacht wird, dass Geld verdient wird.

Hier agiert die *Fachkraft*.

Aufgabenblock 2: Die Organisationsarbeit

Diese Arbeit ist für jemanden, der sich über seine Branche, über fachliche Qualität in seinem Know-how-Bereich definiert, schon recht seltsam. Was ist schon Organisationsarbeit? Das bisschen wird man ja auf die Reihe bringen. Ein klein wenig Selbstmanagement und Konsequenz, dann klappt das auch.

Organisation, Management eines Betriebes ist aber mehr als die Planung eines Tages. Hier geht es darum, was genau wann in welcher Art und Weise gemacht wird. Hier geht es darum, wie Ergebnisse gemessen werden. Hier geht es darum, wie die Qualität der eigenen Leistung gehalten und gesteigert werden kann. Hier geht es darum, welche Ordnung und Systematik den eigenen Betrieb auszeichnen.

All das scheint so lange nicht von Bedeutung zu sein, wie der Inhaber ganz allein ist. Wer möchte sich schon selbst knebeln! Und ohnehin: Solche Manager-Typen und System-Fanatiker haben von der eigentlichen Arbeit ohnehin keine Ahnung.

Zudem: Jeder Auftrag ist anders, Standards gehen schon einmal gar nicht. Zumindest nicht in dieser, in der eigenen Branche ...

Nennen wir ihn trotzdem den *Manager*.

Aufgabenblock 3: Die Zukunftsarbeit

Der Arbeiter arbeitet, der Manager organisiert. Was macht dieser Mensch dann noch?

Er macht das Entscheidende. Ohne ihn hat der Manager nichts zu ordnen und die Fachkraft keine Beschäftigung. Er ist derjenige, der das Unternehmen erdacht hat, der die Geschäftsidee hatte, der alles auf den Weg brachte.

Und er ist derjenige, der träumerisch aus dem Fenster schaut und schon das Bild seiner Firma in zehn Jahren vor Augen hat. Der dafür sorgt, dass das Unternehmen in den Veränderungen des Marktes auch morgen noch Bestand hat. Wachsend und ertragreich.

Hier denkt und träumt der *Unternehmer*.

Sie sind drei!

Diese drei Rollen im Unternehmer hat der amerikanische Unternehmensberater Michael E. Gerber exzellent und bewegend in seinem Buch „The E-Myth Revisited“ beschrieben. Das Problem einer Firma besteht darin, dass Sie zur gleichen Zeit immer nur eine Rolle einnehmen können.

Bei all diesen Überschneidungen ist am Wichtigsten: Wenn Sie Fachkraft sind, können Sie nicht Manager und auch nicht Unternehmer sein. Während Ihrer Gründung waren Sie Unternehmer. Sie sahen Ihre Geschäftsidee, Sie sahen die Möglichkeiten des Marktes, Sie sahen

eine florierende Firma, von Ihnen geführt. Der Alltag hat Sie zur Fachkraft gemacht. Sie haben die Kunden betreut, Sie haben das operative Geschäft Ihrer Firma erledigt.

Wie denkt eine Fachkraft?

Nur zur Sicherheit: Fachkraft zu sein ist nichts Schlechtes. Dramatisch ist nur, dass aus Sicht einer Fachkraft die Aufgaben eines Managers oder eines Unternehmers keine wertschöpfenden Aufgaben sind. Die Fachkraft hält allein sich und ihre Arbeit für entscheidend, aus ihrer Perspektive ist das auch richtig.

Eine Fachkraft kann nicht denken wie ein Manager, deswegen findet sie den auch seltsam. Der soll erstmal arbeiten! Wobei – noch putziger ist der Unternehmer. Der hat schon Visionen!

Wenn Sie eine Firma leiten oder leiten möchten, streifen Sie die ausschließliche Haut einer Fachkraft ab! Sonst führen Sie Ihre Firma ins sichere Chaos, garantiert nicht zum Wachstum!

Zahnrad und Getriebe

Wenn ein Unternehmen gegründet wird, entsteht ein Getriebe mit allen anfallenden Aufgaben, in dem der Gründer die Rolle aller Zahnräder übernommen hat. Alles klappt reibungslos. Interne Kommunikation, Abstimmungsnotwendigkeit, einheitliches Vorgehen, Systematik in der Arbeit usw. ist alles nicht notwendig. Der Inhaber ist allein, er weiß schon, was er macht.

Wenn er aber die Rolle einzelner Zahnräder abgibt, was notwendig und auch wichtig ist, bekommt erstmals der Schmierer, der Warter Arbeit.

Darüber hinaus kann der Unternehmer gleich zu Beginn die Aufgaben und Zielstellungen aller Zahnräder detailliert durchdenken und festlegen. Und niemand sagt – auch wenn das für die meisten aus verschiedenen Gründen sehr praxisfremd klingt –, dass der Inhaber überhaupt ein Zahnrad im operativen Geschäft sein muss.

2.4 Läuft Ihr Unternehmen ohne Sie?

*Das eigentliche Problem eines Unternehmens
stellt selten der Markt,
sondern der Unternehmer dar.*

Malte W. Wilkes

Emanzipation vom eigenen Betrieb

Das Wort Emanzipation scheint fehl am Platz zu sein, handelt es sich doch in der heutigen Bedeutung um eine Art Selbstbefreiung aus eingrenzenden, einengenden Umständen. Sehr viel früher beschrieb Emanzipation unter anderem das Entlassen eines Sklaven in die Eigenständigkeit, geschehen durch feierliches Handauflegen, hin zum Eigentum seiner selbst.

Irgendwie passt das auch in unseren Zusammenhang, ist doch der Unternehmer nach der Euphorie der Gründerzeit recht bald in den Anforderungen seiner Firma gefesselt, ist Sklave seines Unternehmens, scheinbar ohne Ausweg aus dieser Situation.

Erst wenn es dem Unternehmer gelingt, sich aus den Fängen seines Unternehmens zu befreien, aus der dominierenden Rolle einer Fachkraft auszubrechen, beginnt unternehmerische Entwicklung. So ist die schrittweise Emanzipation von der Facharbeit des eigenen Betriebs, das heißt letztlich die Lösung von immer mehr Bereichen fachlicher Aufgaben, eine Grundvoraussetzung für Wachstum.

Ohne Chef zu arbeiten, verlangt System!

Wenn Sie als Inhaber Aufgaben nicht selbst erledigen, müssen Sie vorgeben, wie sie erledigt werden sollen. Und zwar so exakt, so kleinteilig in den Erläuterungen, dass die Aufgabe exakt so gemacht

Die Entwicklung Ihres Unternehmens

Der Weg zu einer wirklich ertragreichen Selbständigkeit

Ritter, S.

2013, XII, 148 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4522-8