

Wachstumsmut

Vom Warum zum Wie im Mittelstand



Unternehmerisches Wachstum und sportliche Leistung haben vieles gemeinsam. Für beides sind Freude und positive Emotionen so wichtig. Guido Quelle versteht es auch in diesem Buch, uns Unternehmern beides zu vermitteln.

**Dr. Pavel Smažík, CEO,
Herbadent s.r.o., Prag,
Tschechien**

Guido Quelle

Inhalt

Vorwort - Michael Sommer (KMU-Magazin)

Ein Wort zum Start - Guido Quelle

Intro

Wachstum? Selbstverständlich

Kapitel 1: Unternehmerstrategie

Die Verantwortung des Unternehmers

Das persönliche Wachstum des Unternehmers

Unternehmensnachfolge - Ein zu frühes Kümmern ist unmöglich

Der Verkauf des Unternehmens

Kapitel 2: Wachstumsstrategie

Die wirksame Wachstumsstrategie

Wachstumsstrategie - Vorsicht vor Platzhaltern

Die Strategie und die Basisdemokratie

Digitalisierung - Ohne Fokus keine Chance

Marke - Mythos oder Mittel zum Wachstum?

Aktualisiertes Inhaltsverzeichnis zu Kapitel 3 und 4

Kapitel 3: Wachstum führen

Das wichtigste Führungsinstrument

Konkreter Inhalt statt abstrakte Zahlen

Jeder Einzelne zählt – das gilt immer
Megatrend Transparenz – Warum Heimlichtuerei schadet
Erfolg und seine Kehrseite
Entscheidungen treffen – auch im Erfolg
„Das ist nun mal so!“ – Wirklich?
Intern statt extern
Das „Kultur-Veränderungsprojekt“ – Ein Irrtum
Never change a running system? Falsch!
Die Kraft der Konzentration
„Wachstum? Das wird schon“ – Vorsicht!

Kapitel 4: Wachstum realisieren

Wie sich Unternehmen selbst im Wege stehen
Kundennähe – Theorie und Tatsache
Verkaufsversprechen darf man nicht brechen
Nicht immer mehr, sondern immer pfiffiger
Die Restrukturierung und ihre Fehler
Denn sie wissen nicht, was wir tun
Der Luxus von heute ist der Standard von morgen
Die Zeitverschwendungsfallen
Raus aus der Vergleichsfalle
Die optimale Betriebsgröße?
Der Auslastungsirrtum und die Frage nach dem Wert
„Wir sind ja so speziell“
Reden? Ja, aber über das Wesentliche.
Es gibt mehr als Kostensenkung

Index

Über den Autor: Prof. Dr. Guido Quelle

**Dieses Buch widme ich allen
Unternehmerinnen, Unternehmern,
Führungskräften, Mitarbeiterinnen
und Mitarbeitern im Mittelstand, die -
wie wir - konsequent und
zuversichtlich an gesundem,
profitablem Wachstum arbeiten und
die - ebenfalls wie wir - den Mut
haben, immer wieder Dinge
auszuprobieren, von denen ihnen alle
möglichen Menschen abraten.**

Vorwort

Es war kein leeres Versprechen an die Leser, als Professor Guido Quelle im Jahr 2015 das Buch mit dem Titel „Wachstumsintelligenz – So gelingt Wachstum im Mittelstand“ publizierte, und das ist in der schier unerschöpflich scheinenden Managementliteratur keine Selbstverständlichkeit. Eine der Kernaussagen, aus denen der Autor strategische und operative Ableitungen entwickelt, ist seine Definition von Wachstumsintelligenz. Diese beschreibt, „dass es bei Wachstum nicht um Kraft und Größe geht, sondern um Intelligenz und Geschwindigkeit, um Priorisierung und Weglassen, um Gespür und Kontur“. Die auf dieses Leitmotiv referenzierenden Beiträge sind eine durchstrukturierte Sammlung der Kolumnentexte, die Professor Quelle in den Jahren 2012 bis 2014 für das „KMU-Magazin“ verfasst hat. Frei von verkopfter Theorie und Marketingsprech trifft das Buch mitten ins Praktikerherz des Mittelstands. Vor allem spiegelt sich seine Qualität auch darin, dass die aus dem reichen Erfahrungsschatz des Autors stammenden Textinhalte unternehmensindividuell adaptierbar sind und nicht an Aktualität verlieren.

Jetzt hat Professor Quelle ein weiteres Kompendium nachgelegt. „Wachstumsmut – Vom Warum zum Wie im Mittelstand“ heißt die neueste Publikation, die wiederum von seinen Kolumnenbeiträgen im „KMU-Magazin“ getragen wird. Und es könnte wohl keinen geeigneteren Zeitpunkt geben als jetzt, über Wachstumsmut zu reflektieren, Wachstumsmut zu entwickeln und in unternehmerische Strategien, Projekte und Prozesse zu leiten. Während diese Zeilen entstehen, hat das Corona-Virus Gesellschaft, Politik

und Wirtschaft noch fest im Griff. Wie lange der wirtschaftliche Lockdown aufrechterhalten wird, respektive erhalten werden kann, ist unklar. Der verursachte Kollateralschaden ist schon jetzt immens und stellt die Finanzkrise 2008 weit in den Schatten. Ohne Zweifel haben wir es mit der größten Krise seit dem Zweiten Weltkrieg zu tun. Umso mehr ist es gerade jetzt angeraten, nicht zu lamentieren oder darüber zu schwadronieren, welche Massnahmen vielleicht früher hätten eingeleitet werden müssen.

Mehr noch als die meisten Bevölkerungsgruppen sind es Unternehmer, die den Umgang mit Krisen managen müssen. Risikomanagement ist Teil des Unternehmertums. Der entscheidende Erfolgsfaktor, um gestärkt aus einer Krisenzeit zu kommen, ist die Fähigkeit zu analysieren und zu handeln. In schwierigen Zeiten dürften daher die meisten Unternehmen nicht daran scheitern, dass sie keine Chance mehr gehabt hätten, sondern daran, dass sie nicht frühzeitig genau hingeschaut haben. Dafür gilt es, mögliche Szenarien zu entwickeln, sowohl Best-Case- wie auch Worst-Case-Szenarien zu benennen. Nicht zuletzt brauchen Mitarbeiter gerade jetzt entsprechende Orientierungshilfen. Dabei sind nicht in erster Linie Methoden und Instrumente gefragt, sondern vor allem Mut und Kraft, Führung zu übernehmen.

Eine von mir präferierte Definition beschreibt Mut als „Fähigkeit, in einer gefährlichen, riskanten Situation seine Angst zu überwinden; Furchtlosigkeit angesichts einer Situation, in der man Angst haben könnte.“ Furcht lähmt, Mut bewegt. Somit ist es unabdingbar, jetzt mit Wachstumsmut zu planen. Denn in einer Situation wie dieser muss auch der Blick darauf gelegt werden, was wir aus der Krise lernen müssen, wie es nach Krisenende mit dem Unternehmen weitergehen soll und welche die relevanten Schritte in Richtung Aufschwung sind. „Die Krise

ist ein produktiver Zustand, wenn man ihr den Beigeschmack der Katastrophe nimmt“, ist ein Zitat, das dem Schweizer Schriftsteller Max Frisch zugesprochen wird. Diesen produktiven Zustand für intelligentes Wachstum nutzen zu können, wünsche ich Unternehmern, Managern und Mitarbeitern. Der „Wachstumsmut“ von Guido Quelle ist ein hilfreicher Begleiter auf diesem Weg.

Ich möchte schließen mit einem Dank an Guido Quelle und sein Team. Die nun schon gut acht Jahre währende, überaus angenehme Zusammenarbeit hat mich bereichert. Unsere regelmäßig erscheinende Kolumne zum Thema „Wachstum“ füllen ebenso wertig mittlerweile Linda und Fabian Vollberg, inzwischen ebenfalls geschäftsführende Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH, deren Mehrheitsgesellschafter Guido Quelle ist. Neben den fundierten Fachbeiträgen möchte ich das von Mandat jährlich veranstaltete „Internationale Marken-Kolloquium“ nicht unerwähnt lassen, das aus dem weiten Feld der Unternehmertagungen als Ideen-Fundgrube herausragt. In jedem Jahr wird anlässlich dessen auch ein Award an eine Persönlichkeit übergeben, die sich besonders im Sinne der Marke und im Sinne des profitablen Wachstums verdient gemacht hat. Ich habe die große Freude, als Jurymitglied an diesem äußerst spannenden Prozess teilhaben zu dürfen.

Ich wünsche dem «Wachstumsmut» einen großen Erfolg.

Michael Sommer, Chefredaktor KMU-Magazin
michael.sommer@kmu-magazin.ch



Horn, Schweiz, im April 2020

Ein Wort zum Start

Als Michael Sommer, Chefredaktor des KMU-Magazins und ich im Jahr 2012 zum ersten Mal miteinander sprachen, ging es um einen Fachbeitrag zu einer von uns seinerzeit jüngst veröffentlichten Studie und der Dialog war ungefähr der folgende:

„Können Sie mir zu der Studie einen Fachbeitrag liefern? Sie haben doch sicher etwas in der Schublade.“

„Ich habe nichts in der Schublade.“

„Ja, oder jemanden, der Ihnen etwas schreibt.“

„Ich möchte nicht, dass mir jemand etwas schreibt. Ich schreibe meine Fachbeiträge grundsätzlich selbst.“

„Oh, das ist gut, darüber sollten wir reden.“

Dies war der Beginn einer bis heute währenden, regen Zusammenarbeit mit Michael Sommer und seinem Team in der Redaktion des KMU-Magazins. Ich weiß nicht, wie viele Beiträge in der Zwischenzeit entstanden sind, die ich im Rahmen meiner Kolumne dort veröffentlicht habe, aber immerhin sind es genug Beiträge, um zwei Bücher daraus zu gestalten: „Wachstumsintelligenz“ erfreute sich einer derartig großen Beliebtheit, dass wir entschieden haben, ein weiteres Buch zu veröffentlichen; es liegt Ihnen vor: „Wachstumsmut“. Diesen Titel haben wir gewählt, weil wir meinen – nein: weil wir wissen –, dass zu Wachstum immer auch Mut und Zuversicht gehört, nicht nur Klugheit, Energie und Disziplin.

Wachstumsmut bedeutet, Dinge in die Hand zu nehmen, von denen wir nicht wissen, ob sie gelingen werden, von denen wir aber überzeugt sind, dass sie zu gesundem, profitablen Wachstum führen werden. Wachstumsmut bedeutet, Rückschläge als Orientierungspunkte zu sehen und nicht als ultimative Punkte des Scheiterns. Wachstumsmut bedeutet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, nicht nur ihre Arbeit gut zu verrichten, sondern Teil der gemeinsamen Wachstumsreise zu werden. Wir wollen Mut machen. Mut zu Innovation, Mut zu Zuversicht, Mut zu Wachstum.

Das Besondere an diesem Buch? Es sind zwei Dinge: Erstens handelt es sich bei jedem Beitrag um einen abgeschlossenen Beitrag, man muss sich also nicht erst durch ein dickes Buch fräsen, um eine Erkenntnis zu haben. Zweitens ist in „Wachstumsmut“ die Brücke geschlagen vom unternehmerischen „Warum?“ über das strategische „Was?“ bis hin zum operativen „Wie?“. Zu viele Initiativen bleiben auf der Strecke, weil diese Brücke nicht geschlagen wird. In „Wachstumsmut“ finden Leserinnen und Leser Antworten auf viele unternehmerische Fragen.

Ich danke Michael Sommer und seinem Team in der Redaktion sehr, dass sie mich und inzwischen auch meine Kollegen Vollberg & Vollberg seit nunmehr über acht Jahren jeden Monat herausfordern – nebenbei würde ich mir wünschen, dass die Qualität des KMU-Magazins beispielhaft auch für andere Magazine wäre – und freue mich sehr darüber, dass wir auch weiter für Wachstumsimpulse sorgen werden. Vielen Dank an mein Team bei Mandat für den Zuspruch, aber auch für fundierte Kritik, die dazu geführt hat, dass das Buch noch besser wurde. Insbesondere danke ich meiner Geschäftsführungs- und Gesellschafterkollegin Linda Vollberg, die dafür Sorge trägt, dass Wachstumsmut ein treffliches Marketing erfahren wird, meiner

Beraterkollegin Lisa Wolff für das Finden des schönen Covers sowie Laura Kosalla, die sämtliche Satz- und Gestaltungsarbeiten übernommen hat.

Wie immer bewundere ich die Geduld meiner Frau Susanne, wenn ich einmal wieder abgetaucht bin in fachlichen Themen, wie der Veröffentlichung eines neuen Buches.

Möge „Wachstumsmut“ von vielen Unternehmerinnen und Unternehmern gelesen werden, möge es dem Mittelstand dienen und damit auch unseren Volkswirtschaften, die auf uns mittelständische Unternehmen angewiesen sind.

Geleit zur zweiten Auflage

Sie halten nun schon die zweite Auflage von „Wachstumsmut“ in Ihren Händen. Es ist ein Buch, dessen erste Auflage im Jahr 2020 mitten im Lockdown der weltweiten Corona-Pandemie erschien, das sich äußerster Beliebtheit erfreute und rasch vergriffen war. Wir haben die zweite Auflage genutzt, um einige redaktionelle Arbeiten vorzunehmen. Inhaltlich ist „Wachstumsmut“ aber gleich geblieben.

Uns Sachbuchautoren ist es immer wichtig, dass Botschaften aus unseren Büchern ankommen, dass Dinge – durchaus auch kontrovers – diskutiert werden, dass Aspekte umgesetzt werden. Insbesondere an Letztgenanntem liegt mir sehr viel, denn erfreulicherweise müssen meine Kollegen und ich nicht schreiben, um davon leben zu können, sondern wir tun dies, damit die Wirtschaftswelt ein kleines Bisschen besser wird.

Auf gesundes Wachstum!

Dortmund, im Januar 2021
Guido Quelle

guido.quelle@mandat.de

Wachstum? Selbstverständlich

Dass Wachstum sachlich unerlässlich ist, erscheint mit ein wenig Nachdenken plausibel. Was tun wir also dafür, dass Wachstum auch tatsächlich allen als erstrebenswert erscheint?

Es kann nicht oft genug betont werden: Wachstum ist für unseren Wohlstand unerlässlich. Anzunehmen, dass Unternehmen oder auch Personen nicht wachsen wollen, ist ein Irrtum und Einzelfälle sind eher eine Bestätigung der Regel als dass sie selbst zur Regel erhoben werden können. Insofern befremden mich - und das nicht nur als Wachstumsexperte, sondern auch als Mitglied der Gesellschaft - die Diskussionen um das Thema mitunter, denn es werden doch zahlreiche ideologische Aspekte mit in die Debatte eingebracht.

Den Begriff Wachstum „wieder“ positiv aufladen

Einmal pro Jahr veranstalten wir mit meiner Beratungsgesellschaft den „Seeon Summit“ auf Schloss Bensberg in Bergisch Gladbach. Dabei handelt es sich um ein Gipfeltreffen eines kleinen Kreises von Unternehmern, Geschäftsführern und Vorständen aus unserem großen Netzwerk, allesamt wachstumsstrebend. Zu einem der vergangenen Summits hatten wir Alexander Graf Lambsdorff, seinerzeit Vizepräsident des Europäischen Parlaments, als Gastredner eingeladen und es war außerordentlich wohltuend, dass Graf Lambsdorff auch darüber sprach, dass man sich dafür einsetzen müsse, das Thema „Wachstum“ in der Gesellschaft positiv aufzuladen.

Genauer muss man wohl sagen „wieder“ positiv aufzuladen, denn es gab durchaus Zeiten, in denen Wachstum nahezu ausschließlich positiv konnotiert war, man denke an die Aufbauzeiten nach dem Zweiten Weltkrieg, wo alle Hände gebraucht wurden, um den Wiederaufbau in vielen Staaten, insbesondere in Deutschland, zu schaffen. Natürlich wollte man wachsen.

So natürlich wie früher erscheint das Wachstumsverständnis und die Anerkennung des Wachstumserfordernisses heute nicht mehr. Sicher haben dazu auch Exzesse beigetragen, wie sie vor allem in der Finanzbranche (leider oft zu spät) zu erkennen waren. Wir erinnern uns daran, dass manche Unternehmen von Private-Equity-Gesellschaften erworben wurden, dabei der erforderliche Kaufpreis nahezu vollständig durch die übernommene Gesellschaft als Darlehen aufgenommen werden musste und die übernommenen, zuvor gesunden, nun aber nicht selten fast überschuldeten Unternehmen für weiteres Wachstum - nahezu um jeden Preis - kämpfen mussten. Die Unternehmen wurden aufgehübscht und möglichst rasch wieder hochprofitabel veräußert. Einzige Gewinner? Die Investoren und ihre Fondsanleger. Die Innenleben jener Unternehmen? Eine Katastrophe.

Negativbeispiele sind Einzelfälle

Wohl ein jeder von uns mag Fälle kennen, bei denen es genau so zuging. Aber - und das ist ein starkes „Aber“: Es bleiben Einzelfälle, die durch ihre Prominenz einfach eine hohe Aufmerksamkeit erfahren haben. Die weitaus meisten Private Equity-Gesellschaften sind hochseriös und ich habe mit so vielen Private Equity Gesellschaften gesprochen, dass ich glaube, mir ein Urteil erlauben zu können. Finanzinvestoren deswegen generell als „Heuschrecken“ zu bezeichnen, wie es ein ehemals wortführender deutscher

Politiker aus meiner Sicht völlig verantwortungslos getan hat, ist falsch und unlauter.

Ebenso verhält es sich mit den Vergütungen mancher Unternehmenslenker. Jawohl, es gibt unberechtigt hohe Vergütungen. Jawohl, jeder Unternehmer weiß, dass er im Zweifelsfall selber dafür geradestehen muss, wenn es seinem Unternehmen nicht gut geht, während die Unternehmensführungen mancher Großunternehmen für Erstaunen sorgen, wenn sie äußerst hohe Bezüge auch bei unternehmerischen Schieflogen beziehen. Aber - und hier ist wieder das „Aber“: Es bleiben Einzelfälle. Die weitaus überwiegende Zahl der Manager, Geschäftsführer, Vorstände arbeitet hochgradig verantwortungsvoll und seriös. Vergessen werden darf auch nicht, dass es Sache der Anteilseigner ist, über die Bezüge der Unternehmensführung zu befinden. Da haben wir uns nicht einzumischen.

Zur Sprache kommt auch häufig der Begriff der Ungleichheit, der insbesondere durch politische Parteien immer wieder belebt wird. Auch gern genommen ist der Begriff der sozialen Gerechtigkeit, der unterstellt, dass eine soziale Ungerechtigkeit besteht. Steigerungsfähig ist das Ganze nur noch durch die vielzitierte „Schere“ zwischen „Arm und Reich“, die sich immer weiter öffne, so manche Verfechter dieser These. Einmal abgesehen davon, dass sich die offizielle Definition von „arm“ auf einen Durchschnittswert bezieht, was dazu führt, dass es nach dieser Definition immer (!) Armut geben wird, sind viele Thesen auch nicht haltbar. So waren beispielsweise, wie Prof. Dr. Christian Schmidt, Direktor des RWI Leibniz Instituts für Wirtschaftsforschung in Essen, Deutschland und seinerzeit Vorsitzender des Sachverständigenrates „Wirtschaft“ der Bundesregierung, auf einer Veranstaltung ausführte, im Jahr 1820 nur etwa fünf Prozent der Weltbevölkerung NICHT „absolut arm“, während im Jahr

2015 „nur noch“ etwa zehn Prozent der Weltbevölkerung „absolut arm“ waren. Ich bitte, das „nur noch“ tatsächlich in Anführungszeichen zu sehen und nicht als Bagatellisierung. 1820 lebten etwa eine Milliarde Menschen auf der Welt, 2015 waren es sieben Milliarden. Das bedeutet, dass auch die absolute Zahl der „absolut Armen“ trotz versiebenfachter Weltbevölkerung gesunken ist. Warum wohl? Weil wir kontinuierliches Wachstum zu verzeichnen haben.

Die Kehrseite von Erfolg ist Bequemlichkeit

Auch die Verfechter der Lehre des Club of Rome greifen mit ihren „Grenzen des Wachstums“ zu kurz. Jawohl, Wachstum hat dann seine Grenzen, wenn es als „Mehr des Gleichen“ definiert wird. Das ist aber eine irreführende Definition. Echtes, gesundes, den Wohlstand förderndes Wachstum hat etwas mit Innovation, mit Erfindung, mit Entwicklung zu tun. Gleichwohl wird das falsche Wachstumsverständnis gern genutzt, um Polemik und Populismus zu betreiben.

Eine weitere Ursache dafür, dass Wachstum nicht mehr als so attraktiv gesehen wird ist, dass es den meisten von uns sehr gut geht. Die Kehrseite von Erfolg ist Bequemlichkeit. Es wird verteidigt, nicht mehr erobert. Es wird versucht, festzuhalten, statt zu riskieren. Es wird verwaltet, statt gestaltet. Schade, denn der Erfolg von heute ist das Resultat der Vergangenheit und der Erfolg von morgen benötigt Wachstumsinitiativen heute.

Es muss uns in der Gesellschaft gelingen, Wachstum wieder attraktiv zu belegen, Entwicklung und Veränderung nicht als etwas Notwendiges, sondern als etwas Spannendes erlebbar zu machen, den Umgang mit Unsicherheit als Selbstverständlichkeit zu vermitteln, überschaubare Risiken

und das mögliche Scheitern als Entwicklungserfordernis verständlich zu machen.

Wir Unternehmer sind gefordert, den Wachstumsbegriff wieder positiv aufzuladen. Stellen wir uns dieser schönen Pflicht.

Kapitel 1: Unternehmerstrategie

Die Verantwortung des Unternehmers

Gerade in mittelständischen Unternehmen ist das Verantwortungsbewusstsein der Unternehmerinnen und Unternehmer groß. Die Frage ist aber: Was ist die wirkliche Verantwortung?

Zum Jahresausklang erscheint es mir geboten, an dieser Stelle über ein Thema zu schreiben, das zum Nachdenken anregen soll und nicht so viel mit operativen Einzelheiten zu tun hat. Es ist ein Thema, auf das es keine einfachen Antworten gibt. Es handelt sich um die Beantwortung einer einzigen Frage, die sich – so einfach sie gestellt ist – nicht mit simplifizierten Floskeln abspeisen lässt. Gleichwohl wollen wir in der gebotenen Kürze einmal den Scheinwerfer auf diese Frage richten: Wofür ist der Unternehmer eigentlich verantwortlich?

Manager kann man entlassen, Unternehmer müssen verkauft werden

In fast allen Unternehmen des (gehobenen) Mittelstands, die wir kennen, mit denen wir zusammenarbeiten, in denen wir auch häufig die persönlichen Berater von Unternehmerinnen und Unternehmern sind, wird das Wort „Verantwortung“ in Großbuchstaben geschrieben. Das ist auch erklärbar, denn wie lautete der Spruch noch, über den ich bereits vor vielen Jahren gelacht habe, dessen Urheber ich aber leider nicht mehr kenne? „Manager kann man entlassen, Unternehmer müssen verkauft werden.“ Unternehmer, Gesellschafter, persönliche Hauptaktionäre sind viel stärker an das Unternehmen gebunden, als ein angestelltes Management.

Das soll nicht bedeuten, dass Manager grundsätzlich weniger Verantwortung empfinden, mitnichten. Aber das persönliche Schicksal, oft das Familienschicksal, wird ja doch oft an das Unternehmen gebunden in einer Unternehmerfamilie, insbesondere dann, wenn der eigene Name am Unternehmen, auf dem Briefpapier, in der Werbung, auf dem Messestand und in den Bankbürgschaften prangt. Was also ist es, das von Unternehmern tatsächlich verantwortlich erwartet werden darf, kann, soll und muss? Wir wollen von der Funktion des aktiven Unternehmers ausgehen, also nicht von einer Familie, die das Unternehmen nur noch als Investment führt. Die folgenden Aspekte sind im Übrigen auch auf familienfremde Manager übertragbar.

Die erste Verantwortung: Loslassen

Festzustellen ist, dass sich die meisten Unternehmer, die ich kenne, eine zu hohe Verantwortung auferlegen. Natürlich: Am Ende ist man für alles verantwortlich, aber bitte nicht um den Preis, jedes Detail kennen zu müssen. Nein, meist ist sogar weniger mehr. Als Erstes ist das „Loslassen“ zu nennen, denn Unternehmer sind zwingend dafür verantwortlich, dass Verantwortung im ganzen Unternehmen getragen wird und zwar einerseits für den jeweiligen Fach- und Funktionsbereich, andererseits auch für den Gesamtzusammenhang. Loslassen fällt Unternehmern aber traditionell eher schwer. Erschwert wird dieses Loslassen durch permanente Erinnerung daran, dass niemand die Dinge so gut kann wie der Chef. „Das hätte niemand so hinbekommen wie unser Chef!“, habe ich schon Dutzende Male gehört. Mag sein, aber vielleicht hätte jemand anderes es auch hinbekommen und zwar ohne, dass der Chef hätte involviert sein müssen. Loslassen wird insbesondere dann schwierig, wenn die Zeit drängt, denn der Chef hat in der Regel schnell eine Lösung zur Hand –

allein schon aus der langjährigen Erfahrung – und er nennt diese Lösung in der Regel auch. Das Resultat? Der Mitarbeiter geht aus dem Raum, hat eine prima funktionierende Lösung und nichts dabei gelernt, außer dass der Chef wie immer den besten Weg kennt. Auch wenn keine Zeit besteht, gilt die Anforderung nach der Frage „Was schlagen Sie denn vor lieber Mitarbeiter?“ Man staune, es kommen viele gute Vorschläge. Die erste Verantwortung also: Loslassen.

Die zweite Verantwortung: Eine starke zweite Reihe aufbauen

Nun geht das Loslassen leichter, wenn man über Mitarbeiter verfügt, denen man auch zutraut, dass sie eine gute Lösung ohne Einwirken des Unternehmers schaffen. Dies wird – selbst in großen Unternehmen des Mittelstands – regelhaft vernachlässigt. Natürlich beißt sich hier die Katze in den Schwanz, denn wer seine Mitarbeiter nicht fordert, erhält Erfüllungsgehilfen. Wie sagte ein leitender Mitarbeiter eines mittelständischen Klientenunternehmens neulich? „Ich möchte Führungskräfte, nicht nur Ausführungskräfte.“ Dazu ist insbesondere die Ebene unterhalb des Vorstands oder der Geschäftsführung besonders wichtig, denn diese Ebene, die leider oft als „Lehmschicht“ oder gar als „Lähmschicht“ bezeichnet wird, ist verantwortlich dafür, dass der unternehmerische Wille operationalisiert wird. Diejenigen, die ihre zweite Führungsebene mit derart bösen Worten bedenken, haben entweder die falschen Leute am Start oder sind Teil des Problems. Diejenigen, die nicht über eine wirkungsvolle zweite Ebene verfügen, tun gut daran, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Die zweite Verantwortung also: Eine starke zweite Reihe aufbauen, mit der man gerne und vertrauensvoll zusammenarbeitet.

Die dritte Verantwortung: Den Rahmen für die bestmögliche Entwicklung der Mitarbeiter zu schaffen

Was hilft die beste Mannschaft, wenn Verantwortlichkeiten unklar und Ressourcen unzureichend sind? Der Unternehmer steht in der Verantwortung, zu klären, wer welche weiteren Verantwortungen wahrnehmen soll und er steht in der Verantwortung, dafür Sorge zu tragen, dass Arbeitsmittel und (finanzielle) Ressourcen bereitstehen. Was lapidar klingen mag, ist es nicht, man schaue und höre sich in einigen Betrieben um: Unzweckmäßige Arbeitsplatzeinrichtungen, veraltete Technik, enge Finanzspielräume für Investitionen, wenig Weiterbildung oder andere externen Impulse, so sieht es in zahlreichen Unternehmen aus und der Unmut darüber wird in aller Regel nicht dem Unternehmer zugetragen, weil es an der Spitze einsam wird und sich nur wenige Menschen trauen, das Wort zu erheben, weil sie davor zurückschrecken, unter den Verdacht der Ablenkung von den wesentlichen Themen zu geraten: „Lassen Sie uns erstmal Umsatz machen.“ Die dritte Verantwortung ist also: Den Rahmen für die bestmögliche Entwicklung der Mitarbeiter zu schaffen (ohne ihn selbst inhaltlich ausfüllen zu müssen!).

Die vierte Verantwortung: Vision entwickeln, für die Strategie sorgen

Ein vierter Punkt sei noch genannt, den die regelmäßigen Leserinnen und Leser dieser Kolumne kennen werden: Die Verantwortung des Unternehmers ist, die Reise des Unternehmens zu beschreiben. Was nutzt es, wenn das Tagesgeschäft gut beherrscht wird, solange nicht klar ist, wohin die Reise gehen soll? Es liegt in der ursprünglichen Verantwortung des Unternehmers, beziehungsweise der Eigentümer, eine Vision zu formulieren, die ein erstrebenswertes Bild einer vielleicht nie erreichbaren

Zukunft des Unternehmens zeichnet und es liegt in der Verantwortung des Unternehmers, gemeinsam mit der Geschäftsführung eine Strategie zu entwickeln, die die Mitarbeiter mitzunehmen geeignet ist auf der Reise zur Vision. Mag dies auch blumig klingen: Es ist Handwerk. Die vierte Verantwortung also: Vision entwickeln, für die Strategie sorgen.

Eines noch: Unternehmer sind sich selbst gegenüber dafür verantwortlich, zu erkennen, dass sie nicht selbst das Unternehmen sind, selbst dann, wenn wir über eine Personengesellschaft sprechen. Dies ist eine Verantwortung, die für Klarheit im Kopf und für Freiheit in wichtigen Entscheidungen sorgt.