Deine Unternehmer-Rolle

Vier Typen von Firmeninhabern – welcher davon bist du?

Dieser Text liefert dir den vollständigen Hintergrund zum Modul: Er erklärt ausführlich die verschiedenen Unternehmer-Typen mit deren Besonderheiten, damit du das Arbeitsblatt anschließend aus einem klaren Verständnis heraus bearbeiten kannst.

Worum es in diesem Modul geht

Klarheit führt zu Entlastung und zu zielgerichtetem Handeln. Wer weiß, was er will, was er nicht will und wohin die Reise gehen soll, erreicht seine Ziele einfacher und schneller. Das beginnt mit drei Fragen:

- Was für ein Unternehmen habe ich?
- Welches Unternehmen will ich in Zukunft haben?
- Und welcher Typ von Inhaber will ich dafür eigentlich sein?

Der durchschnittliche Firmeninhaber verbringt 50 bis 70 Stunden pro Woche in seinem Betrieb oder mit Aufgaben seiner Firma. Bei so viel Lebenszeit lohnt es sich, dass du diese Zeit größtenteils so verbringst, wie es dir entspricht.

Denn allzu oft laufen Inhaber einem Ideal hinterher, das bei genauerem Hinsehen gar nicht zu ihnen passt. Auf den ersten Blick sieht alles erstrebenswert aus. Zum Beispiel „nur noch am Unternehmen zu arbeiten statt im Unternehmen“. Oder Teamleiter zu haben, die einem das Tagesgeschäft vom Hals halten. Doch kaum jemand macht sich zu Beginn die Mühe, die Konsequenzen zu betrachten, die damit verbunden sind.

Warum du trotz allem noch nicht da bist, wo du hin möchtest

Vielleicht kennst du das: Du hast schon viel versucht. Aus dem Schmerz der Überlastung heraus, oder weil du dich zu fremdgesteuert gefühlt hast, hast du angefangen, Dinge in deinem Unternehmen umzubauen. Neue Abläufe, Aufgaben abgeben, Strukturen schaffen, und am Ende des Tages merkst du: Es wird nicht besser.

Im Gegenteil. Unvollständige Übergaben und Strukturen, die nur auf dem Papier funktionieren, führen dazu, dass die Firma nach und nach noch schwerer zu führen ist. Ich nenne das gerne „Management by Abdankung“: Der Inhaber hat vermeintlich die richtigen Schlüsse gezogen und Strukturen geschaffen, die gut aussehen. Bei näherer Betrachtung haben sich viele kleine neue Baustellen eingeschlichen, die er zu spät bemerkt, weil er auf einmal nur noch damit beschäftigt ist, Brände zu löschen, Probleme zu lösen, die „nur noch der Chef“ lösen kann, und interne Konflikte zu bewältigen, die es vorher gar nicht gab.

Meist fehlt dann auch eine hilfreiche Kommunikationskultur. Es wird nur noch gesprochen, wenn es nicht mehr anders geht. Denn auch die Mitarbeiter sind überlastet: Neue Abläufe, neue Schnittstellen, neue Aufgaben, all das kostet auch sie Kraft.

Genau hier lohnt es sich, einen Schritt zurückzutreten und das System Firma aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Denn die Vorteile liegen auf der Hand: Wenn du wieder die Kontrolle erlangst, kann die gesamte Leistung steigen, ohne dass alle überlastet und nur mit sich selbst beschäftigt sind. Eine Firma sollte ihre ganze Energie darauf richten, den Nutzen für ihre Kunden zu erhöhen. Und das gelingt umso besser, je klarer alles geregelt ist.

Das Entscheidende dabei: Jede Firma ist ein Spiegelbild der Persönlichkeit ihres Inhabers. Das Gute daran ist, dass genau deshalb DU derjenige bist, der die notwendigen Änderungen herbeiführen kann. Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter: Du hast die Möglichkeit, deine Firma so zu gestalten, dass sie eine Unterstützung in deinem Leben ist und nicht dein Leben ruiniert. Dafür musst du wissen, was zu dir passt und was dir entspricht. Und der erste Schritt in diese Richtung ist die Beschäftigung mit den verschiedenen Unternehmer-Typen.

Die vier Unternehmer-Typen

Nach meiner Analyse gibt es vier Typen, unter denen sich alle Spielarten der Unternehmensführung zusammenfassen lassen: den Fach-Inhaber, den Orga-Inhaber, den Manager-Inhaber und den aktiven Gesellschafter.

Man kann sie sich auf zwei Achsen vorstellen: senkrecht zwischen Innovation/Strategie oben und Verwaltung/Taktik unten, waagerecht zwischen stabilem Geschäft links und Wachstum rechts. Der Fach-Inhaber steht oben links, der aktive Gesellschafter oben rechts, der Orga-Inhaber unten links, der Manager-Inhaber unten rechts.

Diese Darstellung ist idealisiert. Kein Inhaber hält sich permanent nur in einem Bereich auf. Aber sie zeigt, womit sich die Typen primär beschäftigen sollten, und ob die Firma eher im stabilen Geschäft steht ohne großes Wachstum, oder in einer Wachstumsphase. Und sie macht zwei Dinge sofort sichtbar: Erstens – wenn du mit deiner Firma wachsen willst, musst du deinen Inhaber-Typ wechseln. Zweitens – an deiner heutigen Position erkennst du sofort, wohin du dich entwickeln solltest, wenn dir die jetzige Situation nicht mehr gefällt.

Der Fach-Inhaber

Fach-Inhaber sind stark ins Tagesgeschäft eingebunden. Sie arbeiten fachlich mit, dadurch bleibt tagsüber wenig Zeit für Organisatorisches. Je nach Branche haben sie weniger als fünf Mitarbeiter, die alle fachlich in der Leistungserstellung arbeiten: beim Handwerker die Baustelle, beim

Dienstleister die verschiedenen Leistungen, in der IT das Programmieren oder Konfigurieren von Systemen, beim Grafiker das Gestalten.

Ihre große Stärke: Sie sind nah dran an den Trends ihrer Branche. Weil sie selbst mitarbeiten, haben sie ein echtes Interesse an neuen Techniken und Verfahren und können sofort einschätzen, wie Neues ins eigene Portfolio passt. Verbesserungen fallen ihnen deshalb leicht.

Ihr Engpass: Genau diese starke Einbindung ins Tagesgeschäft lässt wenig Zeit für alles andere. Strategie, Marketing, Verwaltungstätigkeiten und vor allem der Verkauf müssen irgendwie in den Tag hineingequetscht werden und bleiben häufig mehrere Tage liegen. Strategiearbeit passiert nur sporadisch. Marketing haben Fach-Inhaber zwar im Blick, gehen es aber eher taktisch an, ohne längerfristige Strategie. Strukturen und Abläufe sind selten dokumentiert, die Abstimmung mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten läuft kurzfristig auf Zuruf.

Insgesamt organisieren sich Fach-Inhaber gut über die tagesaktuellen Aufgaben. Ein Thema sollten sie besonders im Blick behalten: den Verkauf. Denn, plakativ gesagt, ist der Verkauf die Brücke von den Leistungen zum Kontostand.

Der Orga-Inhaber

Im Gegensatz zum Fach-Inhaber arbeitet der Orga-Inhaber kaum noch fachlich mit. Nur, wenn wirklich „Not am Mann“ ist, bringt er seine fachlichen Fähigkeiten noch in Projekten ein. Wer diesen Schritt vom Fach- zum Orga-Inhaber schon gegangen ist, hat gemerkt: Die täglichen Arbeitsinhalte haben sich deutlich verändert. Bei mehr als fünf und bis etwa fünfzehn Mitarbeitern ist der Orga-Inhaber stark in die Organisation von Projekten eingebunden, damit seine Leute zum richtigen Zeitpunkt alle Infos und Materialien haben.

Jetzt werden auch Führungsthemen wichtiger. Wer sein Team erfolgsorientiert zusammenstellt, holt verschiedene Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten an Bord und muss sie deshalb auch jeweils unterschiedlich führen. Ohne zumindest grundlegende Führungsfähigkeiten wird der Orga-Inhaber immer wieder mit Problemen bis hin zu Konflikten zu tun haben.

Auch Strukturen werden mit wachsender Größe wichtiger. Die wesentlichen Abläufe sollten standardisiert sein, alle Mitarbeiter sollten die Regeln kennen. Gerade rund um die Leistungserbringung braucht es Strukturen, die Zusammenarbeit ermöglichen. Denn an den Schnittstellen entstehen immer wieder Probleme, wenn Dinge unklar oder gar nicht geregelt sind. Weil mehr Mitarbeiter auch mehr Aufträge brauchen, sollte sich der Orga-Inhaber regelmäßig um sein Marketing kümmern. Wer hier nicht aktiv ist, verliert schnell Aufträge an die sichtbareren Wettbewerber. Und der Verkauf rückt noch stärker in den Fokus: Wer seine Fähigkeiten als Verkäufer schult, holt bei gleicher Anzahl von Gesprächen mehr Aufträge heraus.

© UnternehmerSpirit

Der Manager-Inhaber

Wer seine Firma – und damit sein Geschäft – skalieren möchte, sollte auf die Ebene des Manager-Inhabers wechseln. Denn beim Fach- und beim Orga-Inhaber ist der Inhaber selbst der Flaschenhals: Der Umsatz kann nur bis zu einem bestimmten Wert wachsen, danach kommt die Plateau-Phase. Umsatz und Gewinn pendeln dann um einen Durchschnittswert. Der nächste Schritt führt wachstumsorientierte Inhaber dazu, Zwischenebenen einzuführen. Team- und Abteilungsleiter unterstützen dabei, den nächsten Wachstumsschritt zu gehen. Dabei lauern zwei typische Fehler.

Erster Fehler: Anzunehmen, eine gute Fachkraft sei automatisch auch eine gute Führungskraft. Für Führungskräfte gelten neue Spielregeln. Hier sollte der Inhaber genau hinschauen und seine Führungskräfte bewusst auswählen. In der Zusammenstellung des Führungsteams steckt besonders viel Konfliktpotenzial, sowohl zwischen den Teamleitern als auch zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern. Der Manager-Inhaber merkt das oft erst, wenn der Konflikt offen ausbricht, weil er durch die Zwischenebene nicht mehr so nah dran ist.

Zweiter Fehler: Einen Bereich nach der Übergabe einfach sofort loszulassen. Häufig ist der Inhaber froh, eine – manchmal ungeliebte – Aufgabe los zu sein, und kümmert sich nicht mehr darum, weil er ja jetzt eine Führungskraft dafür hat. Doch unsaubere Übergaben, nicht geklärte Erwartungen und kaum definierte Zuständigkeiten und Entscheidungsspielräume schaffen neue, komplexere Probleme, weil jetzt mehr Schnittstellen und mehr Beteiligte im Spiel sind. Vor allem die gegenseitig nicht geklärten Erwartungen führen zu Konflikten: Der Inhaber denkt, darum kümmert sich der Teamleiter, während der Teamleiter gar nicht weiß, dass es seine Aufgabe ist, geschweige denn, dass er hier entscheiden soll und darf.

Wichtig ist deshalb ein Führungssystem mit definierten und bekannten Regeln, Absprachen, Zuständigkeiten, Verantwortungen, Entscheidungsspielräumen und Führungsfähigkeiten. Genauso wichtig: Eine Rollen-Struktur, klar definierte Abläufe und Systeme sowie Kennzahlen, die den Fortschritt dokumentieren. Die unterschiedlichen Prozesse im Unternehmen müssen funktionieren, ohne dass ständig jemand regelnd eingreift. Was mit wenigen Mitarbeitern noch auf Zuruf ging, muss jetzt in definierten Prozessen geregelt werden, sonst entsteht schnell Chaos, und die Beschwerden von Mitarbeitern und Kunden häufen sich. Gerade am Anfang sollte der Manager-Inhaber sein Augenmerk verstärkt auf die Strukturen richten.

Was daraus schon zu ahnen ist: Der Manager-Inhaber verbringt einen größeren Teil seiner Zeit in Gesprächen: Mit Kunden, um den Vertrieb bei der Anbahnung von Projekte zu unterstützen, mit einzelnen Teamleitern, um deren Team-Leistung zu verbessern, und mit allen Teamleitern zusammen, um die Abläufe effizienter zu machen. Und er sollte jetzt deutlich mehr Zeit für strategische Themen und längerfristige Marketingplanung aufwenden.

© UnternehmerSpirit

Der aktive Gesellschafter

Die letzte Stufe ist der aktive Gesellschafter. Idealerweise arbeitet er nicht mehr „im Unternehmen", also nicht mehr im Tagesgeschäft, sondern „am Unternehmen". Alles, was auf der Stufe des Manager-Inhabers aufgebaut wurde, kommt jetzt voll zum Tragen: Die Prozesse laufen ohne den Inhaber, für alle Tätigkeiten gibt es Fachkräfte. Vertrieb, Marketing, Finanzen, Produktion – all das verantworten Team- bzw. Abteilungsleiter. Das operative Tagesgeschäft verantwortet ein angestellter Geschäftsführer.

Der Inhaber kann sich nun als aktiver Gesellschafter auf die langfristigen, strategischen Themen konzentrieren. Während der Manager-Inhaber noch auf die aktuellen Kunden fokussiert ist, fühlt sich der aktive Gesellschafter für die zukünftigen Kunden verantwortlich. Er sucht nach unbefriedigten Bedürfnissen und fragt sich, wie er sie in Zukunft bedienen kann. Neue Chancen und die regelmäßige Anpassung der Strategie rücken in den Mittelpunkt.

Er legt die Rahmenbedingungen fest, in denen der angestellte Geschäftsführer die Aufgaben koordiniert und die Organisation aufrechterhält. Seine eigenen Werte werden dabei immer wichtiger und eine langfristige Vision für sich und sein Unternehmen sind zentraler Bestandteil der Unternehmensführung. Eine der wichtigsten Aufgaben auf dieser Stufe ist die Übergabe an einen Nachfolger. Auch wenn sie noch weit entfernt liegt, hat die Frage, ob das Unternehmen in der Familie bleibt oder verkauft wird, schon heute Auswirkungen auf die Entscheidungen des Unternehmers.

Die ideale Entwicklung – und warum man keine Stufe überspringt

Die ideale Entwicklung geht vom Fach-Inhaber über den Orga-Inhaber zum Manager-Inhaber und schließlich zum aktiven Gesellschafter. Der Grund: Auf jeder Stufe müssen bestimmte Aufgaben und Basis-Fähigkeiten vorhanden sein, um sie mit Leichtigkeit zu meistern. Solange die grundlegenden Fähigkeiten noch nicht ausgebildet sind und du dich mit deiner Firma trotzdem auf die nächste Stufe bewegst, kommt es unweigerlich zu Schwierigkeiten.

Ein Beispiel, das ich erlebt habe: Ein Inhaber hatte dreizehn Mitarbeiter, die halbwegs eigenverantwortlich arbeiten konnten. Aber die Abläufe funktionierten nicht sauber genug für einen reibungslosen Auftragsdurchlauf. Ständig gab es Rückfragen und Unklarheiten. Bei dieser Größe konnte er das noch durch direkte Kommunikation auffangen. Er war permanent damit beschäftigt, Auftragsinhalte zu präzisieren und Entscheidungen zu treffen, damit die Mitarbeiter weiterarbeiten konnten.

Dann entschied er sich, eine Firma zu kaufen. Auf einen Schlag kamen zehn weitere Mitarbeiter dazu und ein neuer Standort, knapp zwanzig Kilometer entfernt. Du ahnst, was passierte: Die unsauberen Strukturen waren weiterhin da, nur ließen sich Probleme jetzt nicht mehr sofort lösen. Viele Aufträge mussten neu produziert werden, die Reklamationsquote stieg dramatisch, die Mitarbeiter wurden immer unzufriedener und die besten Leute kündigten. Innerhalb eines Jahres

© UnternehmerSpirit

war diese Firma, die vorher gutes Geld verdient hatte, vom Markt verschwunden. Das ist nur ein Beispiel dafür, wie Inhaber sich Probleme selbst schaffen, weil sie die Grundlagen ihrer Entwicklungsstufe nicht ausreichend beachtet haben.

Welcher Inhaber-Typ liegt dir?

Nachdem du nun alle vier Typen kennengelernt hast, fragst du dich vielleicht, wo du gerade stehst und in welchen Typ du dich hineinentwickeln möchtest. Hier ist Vorsicht geboten. Ich habe mehrfach erlebt, dass Inhaber einem Ideal nachgerannt sind, um dann frustriert festzustellen, dass sie die Aufgaben dieses Unternehmer-Typs gar nicht machen wollen. Die Idee, „nur noch am statt im Unternehmen zu arbeiten", klingt zunächst verlockend. Aber zum einen ist der Weg dorthin oft lang – je nachdem, wo du gerade stehst. Zum anderen sind viele Inhaber gerne Teil ihrer Firma: Sie ziehen ihre Motivation aus anerkennendem Kundenfeedback, aus umgesetzten Projekten und aus dem Steuern der Arbeit.

Auch die Notwendigkeit, über Zwischenebenen mit Teamleitern zu führen, gefällt längst nicht jedem. Sich mit Führung in all ihren Facetten und mit den Besonderheiten unterschiedlicher Mitarbeiter-Persönlichkeiten zu beschäftigen, wollen manche Unternehmer schlicht nicht auf sich nehmen. Dabei ist genau das auf der Ebene des Manager-Inhabers unerlässlich, sonst hat die Firma immer wieder mit Problemen zu tun, die bei guter Führung gar nicht erst entstünden.

Deshalb solltest du dir zuerst darüber klar werden, welcher Typ dir wirklich entspricht. Frag dich ehrlich: Bin ich bereit, die Aufgaben dieses Typs zu erledigen? Bin ich bereit, die Konsequenzen meiner Entscheidung zu tragen? Bin ich bereit und in der Lage, die notwendigen Lernschritte zu machen? Denn alles, was du für die Aufgaben deines Inhaber-Typs nicht lernst, fällt dir früher oder später vor die Füße. Nur wenn du deine Stärken und deine langfristigen Wünsche zum Wohle der Firma einsetzt, wird dein Unternehmen langfristig gute Gewinne erwirtschaften.

Mischformen

Ein wichtiger Hinweis zur Entlastung: Kaum jemand ist ein reiner Typ. Die meisten Inhaber stehen zwischen zwei Feldern, etwa zwischen Fach und Orga, weil sie noch mitarbeiten, aber notwendigerweise organisieren müssen. Und in einzelnen Aufgaben rutschst du sowieso mal eine Stufe hin oder her: Beim Produkt-Thema setzt du die Fach-Brille auf, bei der Jahresplanung die des Managers. Es geht also nicht darum, dich in eine Schublade zu stecken. Es geht um deinen Schwerpunkt: Wo verbringst du den größten Teil deiner Zeit und passt dieser Schwerpunkt zu der Firma, die du langfristig haben willst?

Wachstumshürden

Je nachdem, wo du gerade stehst, wirst du früher oder später an eine Wachstumshürde stoßen. Die Anzeichen: Dein Umsatz bewegt sich nicht mehr nach oben, sondern schwankt um einen mittleren Wert. Die Mitarbeiterzahl verändert sich kaum noch. Und du kannst auch nicht mehr Zeit aufbringen, weil du bereits an deiner Belastungsgrenze angelangt bist. Du hast das Gefühl, auf einem Plateau angekommen zu sein.

Dann hast du im Grunde nur zwei Wahlmöglichkeiten: Du kümmerst dich um Innovationen, oder du entwickelst dich (und dadurch dein Unternehmen) in den nächsten Unternehmer-Typ. Eine dritte Möglichkeit gibt es nach meiner Auffassung nicht. Denn wenn du nichts tust, folgt nach dem Plateau zwangsläufig irgendwann eine Abschwungphase. Deine Wettbewerber finden neue Produkte, Dienstleistungen und Lösungen oder neue Marketing-Maßnahmen, während du mit dem Althergebrachten langsam ins Hintertreffen gerätst. Der alte Spruch „Stillstand ist Rückschritt" hat in genau diesen Phasen große Bedeutung. Sei also auf einem Plateau besonders wachsam und handle. Wie die Innovation konkret aussieht, hängt von deiner Stufe ab.

Fach-Inhaber erreichen schnell eine konstante Auslastung. Weil die Tage voll sind, gibt es außer Preiserhöhungen oder Produktivitätssteigerung kaum Wachstumsspielraum. Wer auf seiner Stufe bleiben will, hat drei Innovations-Hebel: neue Produkte und Dienstleistungen (fällt dem trendnahen Fach-Inhaber leicht, auch Lieferanten helfen gern); Spezialisierung (erleichtert die Akquise enorm, denn Spezialisten werden aktiv gesucht); und Positionierung (das Versprechen, ein wahrgenommenes Kundenproblem zu lösen – der langfristig stärkste Hebel, weil Nähe zum Kundenproblem frühzeitig Veränderungen sichtbar macht). Eine Warnung dazu: Wenn Produkte irgendwann nicht mehr gefragt sind, wird kurzfristiger Ersatz schwer. Ein extremes Beispiel ist Dual, lange führend mit Plattenspielern. Die Firma verpasste den Umstieg auf die CD und verschwand vom Markt.

Für den Orga-Inhaber gelten dieselben Hebel, wenn er auf seiner Ebene bleiben will. Weil er noch nah am Tagesgeschäft ist, fällt es ihm leicht, bei Produkt-Innovationen die Fach-Rolle einzunehmen. Seine eigentliche interne Innovation aber ist die Führung, also sollte er zumindest die Grundlagen von Führung und Kommunikation lernen.

Bemerkt der Manager-Inhaber, dass die Firma auf einem Plateau angekommen ist, ergeben sich zusätzliche Hebel. Intern werden Prozess-Standards immer wichtiger, denn in den Prozessen verstecken sich Produktivitäts- und Effizienzgewinne; eine ISO-Zertifizierung kann hier helfen, selbst wenn sie formal nicht nötig ist. Hat die Firma bereits eine Fokussierung auf bestimmte Kundenprobleme, lässt sie sich häufig auf neue Geschäftsfelder und Kundengruppen ausweiten, denn ähnliche Probleme finden sich oft in mehreren Bereichen. Auch Zukäufe können sinnvoll sein, besonders bei komplementären Leistungen. Für solche weitreichenden Entscheidungen muss der Inhaber allerdings die Gesellschafter-Rolle einnehmen, mit der reinen Fachkraft-Brille sind sie nur schwer möglich.

© UnternehmerSpirit

Dein nächster Schritt

Jetzt hast du die verschiedenen Unternehmer-Typen mit ihren Eigenschaften kennengelernt. Nimm dir das Arbeitsblatt und beantworte für dich die zentralen Fragen, welcher Unternehmer-Typ du heute bist und welcher Unternehmer-Typ du zukünftig sein möchtest.

Mehr vom Gleichen bringt dich nicht weiter. Die Lösung ist ein anderes Ich als Inhaber.

© UnternehmerSpirit