

Steffen Ritter

Die Entwicklung Ihres Unternehmens

Steffen Ritter

Die Entwicklung Ihres Unternehmens

Der Weg zu einer wirklich
ertragreichen Selbständigkeit



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Guido Notthoff

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1120-9

Vorwort

Die Gründung eines Unternehmens ist ein bedeutsamer Schritt im Leben. Auch wenn verschiedene Beweggründe, Zielsetzungen und Hoffnungen in die eigene Selbständigkeit führen, ist der Schritt erst einmal vollzogen, sind die „Spielregeln“ immer gleich.

Unternehmen heißt im Kern, ein Produkt oder eine Leistung zu verkaufen. Sie, als Inhaber oder als Inhaberin, müssen dafür sorgen, dass Ihr Geschäft Umsatz und Gewinn bringend ins Laufen kommt. Haben Sie das geschafft, ist diese entscheidende Anfangshürde von Ihnen genommen, beginnt es aber erst richtig spannend zu werden.

- Schaffen Sie es nun, Ihr Unternehmen auf so solide Beine zu stellen, dass es wirklich zukunftssicher ist?
- Schaffen Sie es, auch dann weiter Neukunden zu gewinnen, wenn Sie schon „viele“ Kunden haben?
- Schaffen Sie es, Ihre Verkaufserfolge auf hohem Level zu halten, selbst dann, wenn Ihr Kundenbestand Betreuungszeit verursacht?
- Schaffen Sie es zudem, ein Unternehmenslenker zu werden, dessen Firma auch ohne den Inhaber „funktioniert“?
- Schaffen Sie es, mit Ihrem Unternehmen alle Ihre ganz persönlichen Wünsche, die Sie bei der Gründung hatten, zu erfüllen?

Die Gefahr ist groß, dass ein Selbständiger im geschäftlichen Alltagsmeer der eigenen Aufgaben auch und gerade bei gut laufendem Geschäft ertrinkt. Irgendwann „funktioniert“ er nur noch, statt die eigene Firma wirklich weiter voran zu bringen. Die Erfolgsstory erlahmt mehr und mehr, zu sehr fordern bereits bestehende Kunden die Kapazität des Inhabers. Dessen Gesundheit erlahmt ebenso.

Das mag nicht ermutigend klingen, ist aber nach meinen Erfahrungen gelebte Praxis viel zu vieler kleiner, mittlerer und mitunter sogar großer Unternehmen.

Mit diesem Buch möchte ich Sie sensibilisieren, wach zu bleiben. Wach zu bleiben, um zu erkennen, wann in Ihrem Unternehmen, insbesondere in Ihrer Arbeit für Ihr Unternehmen, etwas falsch läuft.

Gleichzeitig möchte ich Ihnen eine praktische und vor allem verständliche „Bedienungsanleitung“ geben, mit der Sie sicher Ihren ganz persönlichen Weg in eine umsatzstarke, ertragreiche und wachsende Selbständigkeit gehen können.

Sie haben mit Ihrem Schritt in die Selbständigkeit einen Weg gewählt, der im gesamten deutschsprachigen Raum eher die Ausnahme als der Normalfall ist. Zu gering sind immer noch die Selbständigkeitsquoten dieser Länder. Sie haben eine hervorragende Entscheidung getroffen, die Ihnen unendlich viele Möglichkeiten bringt, Sie aber auch zum Sklaven Ihrer Firma machen kann. Sie entscheiden allein, in welche Richtung Sie und Ihr Unternehmen sich entwickeln!

Ich wünsche Ihnen auf Ihrem Weg zur nachhaltig erfolgreichen Selbständigkeit, zum wachsenden, einzigartigen Unternehmen das Bewusstsein für das wirklich Wichtige. Ich wünsche Ihnen Freude am Entscheiden und Konsequenz beim Umsetzen. Vor allem wünsche ich Ihnen für Ihre Firma, für Ihre Familie und für sich selbst immer das richtige Maß.

Machen Sie Ihre Firma zu etwas wirklich ganz Besonderem! Arbeiten Sie bewusst daran, dass Ihr Unternehmen – quasi von allein – läuft, etablieren Sie Vertrieb und Kundenarbeit mit System! Nutzbringend für Ihre Kunden, nutzbringend für Ihre Mitarbeiter, vor allem aber nutzbringend für Sie!

Entwickeln Sie Ihr Unternehmen!

Sangerhausen, August 2008

Steffen Ritter

Inhalt

Vorwort	05
Einleitung	08
1. Gedanken zum Unternehmen.....	10
1.1 „Muss“ Ihr Unternehmen wachsen?	10
1.2 Die „Top 7“ unternehmerischer Stagnation	13
2. Gedanken zum Unternehmenschef	19
2.1 Die dicke Eiche.....	19
2.2 Kennen Sie Klaus?.....	21
2.3 Die Arbeit im Getriebe Ihrer Firma	25
2.4 Läuft Ihr Unternehmen ohne Sie?.....	28
2.5 Ja, ich bin Unternehmer!.....	30
3. Bedienungsanleitung für Entwicklung mit System	33
3.1 Schritt 1: Das Geschäftsfeld, die Kunden, der Nutzen	33
3.2 Schritt 2: Die unternehmerische Vision	49
3.3 Schritt 3: Die Werte und Ziele des Inhabers	54
3.4 Schritt 4: Die anfallenden Aufgaben.....	62
3.5 Schritt 5: Das Organigramm	71
3.6 Schritt 6: Die Beschreibung der Aufgaben	83
3.7 Schritt 7: Die Systeme permanenter Neukundengewinnung	95
3.8 Schritt 8: Die Systeme laufender Bestandskundenarbeit	107
3.9 Schritt 9: Die Systeme für Personalsuche und Integration....	120
3.10 Schritt 10: Das System dauerhafter Verbesserung.....	130
4. Fangen Sie jetzt an!	139
4.1 Strategische vs. operative Aufgaben.....	139
4.2 Lassen Sie Entwicklung zu!.....	144
4.3 Es geht um Sie!	150
Der Autor	153

Einleitung

Es gibt eine Vielzahl Bücher zur erfolgreichen Selbständigkeit, zur idealen Kundenarbeit, zum optimalen Wirtschaften, zur Führung von Mitarbeitern, zur Unternehmensführung insgesamt. Es werden Inhalte vermittelt, die für werdende oder bereits tätige Unternehmer wichtig und hilfreich sind. Oft richten sich die Inhalte aber auch im unverständlichen Akademikerdeutsch an angestellte Manager von Großbetrieben, die noch nie eigene Unternehmensverantwortung getragen haben. Wenn Ihnen in diesem Buch hin und wieder der „wissenschaftliche Anstrich“ fehlt, auf diesen Lack habe ich verzichtet! Dieses Buch möchte für Sie vielmehr Ihr praktischer Navigator sein.

Hilfen für Gründer und Selbständige gibt es einige. Trotz dieser Unterstützungsleistungen, trotz Gründerseminaren und Unternehmenscoachings, trotz guter Vorhaben und engagierter Arbeit scheitern in der Praxis Tag für Tag aufs Neue Selbständige an ihrem großen Plan, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Unternehmen gehen insolvent oder beenden (kurz davor) frustriert ihre Selbständigkeit. Andere machen weiter, oftmals ebenso frustriert.

Ein Teil der Selbständigen lässt die eigene Firma jedoch solide wachsen. Irgendwie scheint denen alles zu gelingen ...

- Was machen diese erfolgreichen Selbständigen anders als andere?
- Wo liegen die entscheidenden Unterschiede in ihrer Unternehmensführung zum Durchschnitt aller Selbständigen?
- Wie genau soll ein Unternehmer seine (vielleicht noch kleine) Firma führen und entwickeln, um seinen Plan erfolgreichen Unternehmertums tatsächlich verwirklichen zu können?

Mit diesem Buch liegt Ihnen eine praxiserprobte Bedienungsanleitung zum unternehmerischen Wachstum vor. Auf Basis von 16 Jahren intensiver Beratung kleiner, mittlerer, großer und sehr großer Unternehmen möchte ich Ihnen darstellen, woran Unternehmen letztlich scheitern. Im Anschluss daran möchte ich Ihnen mit insgesamt zehn

Schritten zum erfolgreichen Wachstum verhelfen. Diese zehn Schritte bauen aufeinander auf und können von Ihnen in der Praxis sofort umgesetzt werden.

Um die Übertragung auf Ihr Unternehmen zu vereinfachen, habe ich zur Verdeutlichung ein für Sie hilfreiches Beispiel gewählt. Die Wachstumsschritte eines Unternehmens werden im dritten Kapitel, in der „Bedienungsanleitung“, komprimiert an einer Versicherungsagentur, also einem Vermittlerunternehmen für Finanzdienstleistungen und Versicherungen, verdeutlicht. Warum gerade an dieser Branche?

Die Entwicklung eines Unternehmens ist umso anspruchsvoller, je mehr das gesamte Geschäft an der Person des Inhabers oder der Inhaberin hängt. Je mehr ein Selbständiger in alle, selbst in die kleinsten Abläufe einbezogen ist, umso schwerer fällt allein die Vorstellung, sich davon in der Entwicklung schrittweise zu lösen.

Eine Versicherungsagentur ist hierfür ein geradezu ideales Beispiel, da sie vom Inhaber ausgesprochen stark durch seine Persönlichkeit, die spezifische Kundenstruktur und die ganz besondere Form seiner Kundenbetreuung geprägt wird. Hinzu kommt das ganz wichtige Vertrauen der Kunden in den Vermittler sowie die grundsätzliche Sensibilität des Geschäftsbereichs finanzielle Absicherung und Vorsorge. Beides erschwert die schrittweise Einbeziehung von Mitarbeitern in die Betreuung bestehender Kundenverbindungen.

So ist gerade in dieser Branche der Weg zum wachsenden Unternehmen herausfordernd und spannend. Noch ein ganz persönliches Wort an dieser Stelle: Die ersten Jahre des neuen Jahrtausends sind geprägt von einer Vielzahl sozialer Einschnitte und Veränderungen. Die Bedeutung privater Vorsorge- und Finanzplanung ist größer als je zuvor. Dank und meinen großen Respekt an alle Selbständigen der Finanzdienstleistung, die mit hohem Einsatz ihren Kunden über Jahre hinweg aktiv und kompetent zur Seite stehen! Zu oft wird der Wert dieser für unsere ganze Gesellschaft höchst bedeutsamen Betreuungsarbeit erst im Schadensfall oder im Alter bewusst ...

Wir erarbeiten die Schritte unternehmerischen Wachstums im dritten Kapitel somit an einer für uns alle fundamental bedeutsamen Branche mit zudem großer Zukunft. Im Anschluss an jeden der zehn Planungsschritte können Sie alle Erkenntnisse sofort auf Ihre Selbständigkeit und Branche übertragen. Auf geht's!

1. Gedanken zum Unternehmen

1.1 „Muss“ Ihr Unternehmen wachsen?

*Was immer du hast,
du musst es entweder vermehren oder verlieren.*

Henry Ford

Ein Blick in die Natur

Ohne Umschweife von eventuell drei einleitenden Kapiteln möchte ich die entscheidende Frage gleich zum Start unseres gemeinsamen Wegs zum wachsenden Unternehmen auf die Tagesordnung bringen:

Muss ein Unternehmen überhaupt wachsen?

Wir könnten uns dieser Frage betriebswirtschaftlich oder auch volkswirtschaftlich nähern. Wir könnten uns auch in gänzlich wissenschaftlicher Tiefe diesem Thema widmen. Oder wir gehen ganz pragmatisch an die Sache. Diese Herangehensweise wird sich im Übrigen durch das ganze Buch ziehen: Allgemeinverständlichkeit steht an oberster Stelle. Schließlich ist erst mit der Umsetzung in Ihre unternehmerische Praxis das Ziel dieses Buchs erreicht.

So liegt zuallererst die Gegenfrage auf der Hand:

Was wäre, wenn Sie nicht wachsen?

In diesem Fall würde Ihr Unternehmen, das heißt die Zahl Ihrer Kunden, die Höhe von Umsatz und Ertrag, die Anzahl Ihrer Mitarbeiter

usw. gleich bleiben. Wobei alles soeben Benannte nur zu den quantitativ recht einfach messbaren Faktoren gehört.

Wachsen (oder nicht wachsen) könnte in Ihrem Unternehmen zum Beispiel auch die Qualität Ihrer Leistung oder die Freundlichkeit Ihrer Mitarbeiter, um nur zwei weitere, etwas schwerer messbare Bereiche zu benennen. Beziehen wir uns erst einmal hierauf, wäre folgende Frage deutlich geeigneter:

Will ich meine Arbeit permanent verbessern?

Selbst diejenigen, die auf die erste Frage nach dem Wachstum eher zögerlich oder auch skeptisch reagieren, werden jetzt mit dem Bejahen viel weniger Probleme haben. Irgendwie wollen wir uns alle verbessern, uns weiterentwickeln. Warum sollte Ihre Arbeit heute schlechter sein als voriges Jahr? Allein die hinzugewonnenen Erfahrungen müssten Ihre Leistungen doch (fast ungewollt) verbessern.

Wenn Sie wiederum bessere Leistungen erbringen, wenn Sie an der Qualität Ihrer Kundenarbeit feilen, werden Ihre Kunden das bemerken. Eventuell kommen Sie sogar auf die Idee, Ihre Kunden auf Ihre hervorragende Arbeit hinzuweisen, um neue Kunden zu gewinnen und um bestehende zu halten. In diesem Fall, wenn Sie wirklich gut sind, steht Ihnen *der Fluch der guten Tat* bevor.

Aufgrund Ihrer guten Arbeit, das heißt nur wenn Sie, Ihr Unternehmen, aus Kundensicht wirklich gut sind und Kundenbedürfnisse exzellent erfüllen, wird die Zahl Ihrer Kunden steigen, Sie werden wachsen. Wachstum ist also oftmals die Konsequenz Ihres Tuns, nicht dessen Ausgangspunkt.

Fragen Sie Existenzgründer – quasi noch ohne Kunden – ob sie wachsen wollen, fühlen sich diese auf den Arm genommen. Logisch wollen sie wachsen! Alternativ müssten sie ihr noch junges Unternehmen bald schließen.

Selbständige, die schon eine Zeit lang aktiv sind, die das erste Wachstum bereits hinter sich haben, überlegen bei ihrer Antwort etwas länger. Das liegt in den meisten Fällen daran, dass diese Unternehmer es nicht geschafft haben, ihr Unternehmen wirklich systematisch zu entwickeln. Letztlich kam das Wachstum trotz aller Anstrengungen fast wider Erwarten irgendwie ungeplant über sie. Sie waren nicht vorbereitet darauf, dass ihre Geschäftsidee Erfolg hat. Manch ge-

wachsendes Unternehmen vermeidet ab einer bestimmten Größe jede Werbung, weil es weitere Kunden nicht mehr „verkräften“ kann.

Natürlich können Sie als Selbständiger – rein theoretisch – für sich festlegen, nur für vier Kunden zu arbeiten. Ein fünfter und sechster Kunde wird von Ihnen freundlich abgelehnt, da Ihre geplante Kapazität – auch in Bezug auf Ihren Qualitätsanspruch – ausgeschöpft ist. Diese Kunden werden sich dann an ein anderes Unternehmen wenden. Wenn einer Ihrer bestehenden vier Kunden nun die Zusammenarbeit kündigt, wird der bereits anderweitig gebundene, ehemals abgelehnte Kunde nicht problemlos zum Wechsel zu Ihnen bereit sein.

Wachstum ist insofern ein ganz natürlicher Prozess. In der Biologie spricht man von Wachstum, wenn die Größe eines Organismus zunimmt, ohne dass sich dessen äußere Gestalt entscheidend verändert. Es kann im biologischen Wachstum die Anzahl der Zellen zunehmen, das heißt die Anzahl Ihrer Kunden. Oder es nimmt die Größe der Zellen zu, das heißt, der Umfang der Geschäftsbeziehungen zu bestehenden Kunden wächst.

Ihr Unternehmen sieht von Ferne betrachtet im Wesentlichen noch gleich aus, egal ob Sie für drei oder für sieben Kunden aktiv sind, egal ob Sie für diese Kunden jeweils einen oder im Durchschnitt fünf Aufträge bewältigen. Allein die größere Zahl an Kunden oder an Aufträgen systematisch zu managen, ist im Innenleben Ihres Unternehmens deutlich aufwändiger. Das ist Ihre Aufgabe als Inhaber, hier liegt der Weg zum wachsenden Unternehmen.

Nochmals zurück zur Natur: Ein Baum, der nicht mehr wächst, ist tot.

1.2 Die „Top 7“ unternehmerischer Stagnation

*Ein Schiff, das im Hafen liegt, ist sicher.
Aber dafür werden Schiffe nicht gebaut.*

unbekannt

Können Stagnationsursachen gemessen werden?

Was bedeutet eigentlich Stagnation? Stark verallgemeinert heißt Stagnation lediglich, dass eine bestimmte Messgröße, Variable o. ä. kein Wachstum mehr erfährt. In Bezug auf Ihre Selbständigkeit ist Stagnation ein schleichender Prozess. Das Rad der Unternehmensentwicklung dreht sich immer langsamer und kommt irgendwann – fast unbemerkt – ganz zum Stillstand.

In Analysen, Seminaren und Beratungen der letzten Jahre in über 2.700 Unternehmen hat unser Institut bei den kleinen und mittleren Firmen die nachfolgenden Top 7 als Gründe für Stillstand in der Entwicklung ausgemacht. Oft reicht einer dieser Punkte schon aus, damit sich Ihr unternehmerisches Wachstum entscheidend verzögert. Natürlich gibt es noch viele weitere Gründe für Stillstand in der unternehmerischen Entwicklung, die hier benannten waren in unseren Analysen aber die häufigsten.

Die Stagnationsgründe beschreibe ich nachfolgend nach Ihrer Häufigkeit in umgekehrter Reihenfolge. Sicher stellt sich Ihnen die Frage, wie bei der Komplexität der meisten Unternehmen die Gründe für Stillstand überhaupt bewertet werden können. Es ist eigentlich ganz einfach: Wir haben pro Firma jeweils die drei Hauptgründe analysiert und schriftlich erfasst. Im Anschluss haben wir diese (ohne Gewichtung) als gleichwertig betrachtet und einfach gezählt. Hieraus resultierte die Reihenfolge, an deren Spitze die nachfolgend benannten sieben Gründe rangieren.

Die Nr. 1 am Ende dieses Abschnitts ist damit tatsächlich die von uns am meisten vorgefundene Stagnationsursache, der noch ungekrönte König stehengebliebener Firmen ...

Stagnationsgrund Nr. 7: Kein klares Leistungsspektrum

Am Anfang einer Selbständigkeit geht es um das reine Gewinnen von Kunden. Jeder Einzelne ist ein Erfolg. Je nach Branche fallen in dieser hoch motivierten ersten Akquisitionsphase Sätze wie „Ich bin immer für Sie da.“ oder auch „Wir sind immer für Sie da.“

Natürlich ist das eher kundenfreundlich als entwicklungshemmend. Sehr schnell kann es aber dazu kommen, dass mancher Kunde diese akquisitionswirksame Aussage beginnt zu missbrauchen. Dann blockieren bestehende Kunden, die weit über alle Wirtschaftlichkeit hinaus Leistung und Zeit Ihres Unternehmens beanspruchen, jedes weitere Engagement von Ihnen oder Ihren Mitarbeitern.

Oft hat der Unternehmer auch noch nicht genau durchdacht, welche Leistungen er genau für seine Kunden erbringen möchte. Geschweige denn hat er überlegt, welche ganz besonderen Leistungen für bestehende und auch potenzielle Kunden ein erstklassiger Magnet in Richtung seiner Firma sein könnten. Im ersten Schritt unserer Bedienungsanleitung im Kapitel 3 gehen wir hierauf bereits genauer ein!

Stagnationsgrund Nr. 6: Keine Rendite und kein Investitionspotenzial

Unternehmer, deren wirtschaftliche Situation „gerade so aufgeht“, haben oft keinen Blick für die Chancen des Marktes, zu sehr sind sie damit beschäftigt, über die (finanziellen) Runden zu kommen.

Häufig geht dieser Stress mit fehlender Lust auf Rechnungswesen und Buchhaltung einher, fast aus Angst vor depressiven Erkenntnissen. Augen zu und durch, was der Inhaber nicht sieht, kann ihn auch nicht beunruhigen!

Inwieweit überhöhte Privatentnahmen, aus dem Ruder gelaufene Betriebsausgaben oder einfach zu wenig Einnahmen für das momentane Betriebsergebnis die Ursache sind, sei gar nicht betrachtet. Allein das Ergebnis ist problematisch: Unternehmer ohne Rendite können nicht investieren, sie können nicht die Chancen des Marktes nutzen. Sie sind nahezu bewegungsunfähig.

Stagnationsgrund Nr. 5: Kein Organigramm für das eigene Unternehmen

Wenn Unternehmer anfangs allein in die Selbständigkeit gehen, machen Sie sämtliche Aufgaben allein, wer auch sonst? Irgendwann entwickelt sich die Firma weiter und es kann nicht mehr alles allein erledigt werden. Mitarbeiter kommen hinzu.

Da personelle Entwicklung eigentlich immer in Zeiten großen Arbeitsanfalls gegeben ist, hat der (überforderte) Inhaber keine Zeit, sein Unternehmen nun „nochmal schnell“ klar zu strukturieren, ein Organigramm aller Tätigkeitsbereiche zu entwickeln und einzelne dieser Bereiche mit klarer Aufgaben-, Ziel- und Verantwortungsbeschreibungen an den ersten und Schritt für Schritt an weitere Mitarbeiter abzugeben.

Obwohl dieses „Organigramm erstellen“ und das Ableiten der Verantwortungsprofile eine der wichtigsten Tätigkeiten wachsender Unternehmen überhaupt ist (deswegen auch in den Abschnitten 3.4 bis 3.6 im Detail), erscheint dem Inhaber selbst ein unwirtschaftlicher Kunde wichtiger als diese Aufgabe. Schließlich bringt der Kunde etwas Geld (war ohnehin knapp!), das Organigramm bringt dagegen gar nichts ...

Stagnationsgrund Nr. 4: Kein Konzept zur Personalsuche und Integration

Die eben beschriebene Überforderung des Inhabers, insbesondere in Zeiten, in denen sich sein Geschäft entwickelt, hat noch eine weitere

Auswirkung. Jetzt benötigt der Unternehmer Personal, hat aber eigentlich (weil er überfordert ist) keine Zeit zur Suche.

Deshalb geht er diese Aufgabe eher semiprofessionell an. Er führt vielleicht zwei, drei oder vier Bewerbungsgespräche, aber bereits während dieser Gespräche bleibt seine „eigentliche“ Arbeit liegen. Wahrscheinlich droht ihm wieder Nacharbeit, wegen dieser ganzen Bewerber! Was genau der Mitarbeiter machen soll, ist oft auch nicht klar, weil – siehe oben – das Organigramm etc. fehlt ja ebenso.

So wird irgendwann, um diese leidige Aufgabe endlich abzuschließen, irgendjemand genommen. Das erfolgt nach Entscheidungskriterien, die selbst dem Unternehmer unklar sind. Vielleicht wird der wahrscheinlich am wenigsten Probleme Bereitende genommen oder jemand, der dem Chef am ähnlichsten ist? Oder die Attraktivste oder die scheinbar Intelligenteste?

Ob dieser Bewerber aber in seinen Fähigkeiten und in seinen Kenntnissen zum Anforderungskatalog bestehender, schriftlich definierter Aufgaben passt, bleibt unklar. All das gibt es ja gar nicht!

Ist der neue Mitarbeiter endlich da, läuft die Einarbeitung wahrscheinlich ähnlich unstrukturiert ab, weil hierfür niemand zuständig ist, der Chef überfordert und überhaupt: Ich, der Inhaber, musste mich ja auch durchbeißen. So ist die Unwirtschaftlichkeit des neuen Mitarbeiters fast zementiert, die Unzufriedenheit des Inhabers auch.

Stagnationsgrund Nr. 3: Keine Delegation, Inhaber kann nicht abgeben

In diesem konfusen Gebilde Unternehmen, in dem sich alles um den Kunden dreht und jeder alles macht (Beides klingt irgendwie gut!), ist genau das auch Ursache für Chaos.

Keine Zuständigkeiten sind geregelt, da hierfür das Unternehmen zu klein ist (?) und überhaupt: Wir sind doch eine Firma! So bleibt die meiste Arbeit beim Inhaber, der kann das ja auch am besten!

Und der Inhaber hat wirklich eine ganz individuelle Art, Dinge zu tun und Kunden zu betreuen, die schwer übertragbar ist. Seiner Perfekti-

on oder dem, was er nach seinen Wertvorstellungen dafür hält, kann ein anderer kaum entsprechen. Man müsste den Inhaber klonen, um weiter voran zu kommen ...

All diese Gedanken führen dazu, dass es seitens des Unternehmers extrem schwer fällt, Aufgaben komplett abzugeben.

Stagnationsgrund Nr. 2: Keine Mitarbeiterführung wegen Überlastung ...

... oft aber auch wegen mangelnder Befähigung!

All das bereits Beschriebene, die Überforderung im Tagesgeschäft, die fehlende Zeit, sich um sein Unternehmen, die Abläufe, die Mitarbeiter zu kümmern, führt dazu, dass die Mitarbeiter schnell ein Eigenleben führen.

Der Inhaber weiß, bei uns ist sehr viel Arbeit zu tun, also alle ran! Was die Mitarbeiter wirklich machen, ob die Qualität der Arbeit stimmt, ob der Einzelne wirtschaftlich messbar zum Unternehmenserfolg beiträgt, bleibt im Nebel.

Der Unternehmer vergibt Aufgaben und geht. Ist die Qualität nicht in seinem Sinne, denkt er an früher: Wie schön war es damals allein, da hatte ich selbst noch alles im Griff! Aber jetzt?

Feedback- und Entwicklungsgespräche, Workshop-Runden mit der gesamten Mannschaft, ein ständiges gemeinsames Überdenken der eigenen Vorgehensweise, all das ist unmöglich im stressigen Geschäft des Tages ...

Stagnationsgrund Nr. 1: Inhaber ist ohne Vision und veränderungsscheu

Und irgendwie klappt es ja doch, schließlich kriegen alle ihren Lohn! Ein Unternehmen zu führen, ist eben kein Zuckerschlecken, bei Kollegen läuft es auch nicht besser.