

Monika Müller



# Finanzcoaching für Unternehmer

Finanzpsychologie: Erfolgreich mit Geld & Risiko umgehen



Workbook  
zum  
Download

# Finanzcoaching für Unternehmer

Monika Müller

# Finanzcoaching für Unternehmer

Finanzpsychologie: Erfolgreich mit Geld & Risiko umgehen.

Mit Workbook zum Download

**Monika Müller**  
Gustav-Freytag-Straße 9  
Wiesbaden 65189  
Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://extra.springer.com>

ISBN-13 978-3-642-29917-9  
DOI 10.1007/978-3-642-29918-6

ISBN 978-3-642-29918-6 (ebook)

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

### **SpringerMedizin**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Produkthaftung:** Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

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

Planung: Joachim Coch

Projektmanagement: Kerstin Kindler

Lektorat: Bettina Arndt, Gorchheimertal

Projektkoordination: Barbara Karg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: (v. l. o. n. r. u.)

© Yuri Arcurs/shutterstock.com, © Yuri Arcurs/shutterstock.com, © arahan/fotolia.com, © Yuri Arcurs/fotolia.com, © frog 974/fotolia.com

© Eisenhans/fotolia.com, © auremar/fotolia.com, © Aamon/fotolia.com, © Yuri Arcurs/fotolia.com,

© Rene Schubert/fotolia.com

© Yuri Arcurs/shutterstock.com, © Satori/fotolia.com, © Yuri Arcurs/fotolia.com, © Günter Menzl/fotolia.com,

© Eisenhans/fotolia.com

© lichtmeister/fotolia.com, © Sergey Solomakhin/fotolia.com, © Franz Pfluegl/fotolia.com,

© jose luis villar/fotolia.com, © Franz Pfluegl/fotolia.com

© gunnar3000/fotolia.com, © Picture-Factory/fotolia.com, © anoli/fotolia.com, © Ssogras/fotolia.com, © Ssogras/fotolia.com

Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

## Vorwort

---

### ■ Warum es dieses Buch gibt

Unternehmer treffen täglich Entscheidungen. Sie machen dabei vieles richtig, meist intuitiv und manches auch unbewusst. Doch genauso viele Unternehmen schlingern, scheitern, werden aufgekauft oder verlieren zeitweise ihre Kraft. Erfolg und Misserfolg stehen im Unternehmen immer im Kontext von Entscheidungen über Geld und Risiko – Themen also, die den Unternehmer und die Unternehmerin von Beginn an begleiten. Obschon das Wohl jeder Firma davon abhängt, wissen wir doch erstaunlich wenig über Geld und Risiko. Was genau ist Geld? Wie wirkt es in uns und unserem Unternehmen? Wie können wir mit Risiko gut umgehen?

Geld hat eine psychoaktive Wirkung. Wenn wir es – im wörtlichen wie im übertragenen Sinne – berühren, einnehmen, ausgeben, löst es Gefühle, Gedanken und Verhalten aus. Wie Geld zu so viel Einfluss kommt und was wir für die Steuerung eines Unternehmens unter diesen Bedingungen lernen können, davon handelt dieses Buch.

Mein Weg als Unternehmerin war von vielen Ereignissen und Entscheidungen begleitet, für die ich dankbar bin. Doch einiges wäre leichter gefallen oder besser gelaufen, hätte ich das, was ich heute weiß, schon in der Gründungsphase kennen gelernt.

### ■ Vertrauen, Mut und das richtige Wissen

Mein erstes eigenes Coaching-Unternehmen habe ich 1993 gegründet, als ich noch in Anstellung war. In den ersten Jahren hatte dieses Unternehmen noch keinen klaren Fokus. Mein Wunsch war, irgendwann einmal komplett selbstständig zu arbeiten. Ich hatte Beamtenstatus, war also lebenslang mit Geld versorgt, doch mich bewegte immer wieder der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung. Ich spürte, mein volles Potenzial kam noch nicht zum Tragen. So begann meine Suche nach einer Idee, mit der ich den Absprung in das eigene Unternehmen wagen würde. Die Idee sollte absolut innovativ sein, etwas, was noch keiner vor mir gemacht hatte. Dafür war ich bereit, Risiken einzugehen. Ich hatte keine konkrete Vorstellung, was passieren würde. Trotzdem wartete ich zuversichtlich und geduldig ab. Ein weißes Blatt Papier lag auf dem Schreibtisch bereit. Meine Familie – keine Unternehmerfamilie – beobachtete mich mit Staunen, aber wohlwollend und versprach mir Unterstützung.

Mit dem Börsenhype kam die Idee. Immer wieder las und hörte man in den Medien »Börse ist Psychologie«. Das ließ mich wohl aufhorchen, doch diese Aussagen kamen meist von der betriebswirtschaftlichen Fakultät. Psychologen hatten zu dem Thema damals wenig zu sagen.

Und ich? Bis zur Gründung meiner zweiten Firma, FCM Finanz Coaching, wusste ich von Banken nur, wie die Schalterräume aussahen. Unter meinen früheren Kunden waren keine Banken. Und trotzdem stand eines Tages wie aus heiterem Himmel das Wort »Finanzcoaching« auf dem weißen Blatt. Wie frisches Wasser aus einer Quelle, die sich öffnete, sprudelten die Gedanken in den nächsten zwei Wochen rund um diesen Begriff aus mir heraus. Ein Wort, das ich noch nie gehört hatte, löste eine nicht enden wollende kreative Phase aus. Die Geschäftsidee kam intuitiv, wirklich erklären konnte ich mir nicht, wie das passiert ist.

Schon zu Beginn dieser Reise war mir klar: Zusätzliche Kompetenzen für die Entwicklung meines Unternehmens waren nötig. Eine Existenz hatte ich; die war also nicht zu gründen. Ein Buchhaltungsworkshop vielleicht? Ein Führungskräfte-Training? Die Frage,

was ich wirklich brauchte, um eine gute Unternehmerin zu sein, war nicht so leicht zu beantworten. Meine Intuition sagte: ein Teamarbeits- und Teamcoachingworkshop. Das war es, was mir noch fehlte! Mir schien diese Eingebung sehr logisch, denn als Unternehmerin musste ich meiner Vorstellung nach sehr viel mehr von Teamarbeit verstehen als in meiner Funktion als Leiterin einer kleinen Abteilung in einer Institution. Jetzt hatte ich nicht nur einige direkte Mitarbeiter, sondern auch Lieferanten, freie Mitarbeiter, Kooperationspartner und Kunden, mit denen ich im weitesten Sinne ein erfolgreiches Team bilden und gestalten musste.

### ■ Wenn Geld ins Spiel kommt

Dazu kam nun auch noch Geld ins Spiel. Es war bislang automatisch »von oben« gekommen. Doch jetzt war ich es, die das Geld verhandeln, einnehmen und wieder verteilen durfte. Die Verantwortung für all diese kleinen und großen Entscheidungen zu übernehmen, schien mir spannend, und doch hatte ich das Gefühl, dafür noch einiges lernen zu müssen. So kam es auch: Honorare, Budgetierung, leistungsgerechte Entlohnung, Zielvereinbarungsgespräche, Kredite. Was war das Richtige für mein Unternehmen? Das hatte ich doch gegründet, um nun endlich alles so machen zu dürfen, wie ich es wollte. An wem sollte ich mich orientieren? Ich hatte Ideen, mir kamen Zweifel, und ich traf eine Entscheidung über Geld nach der anderen.

Was mir damals fehlte, waren das Wissen und ein klares Bewusstsein dafür, wie ich und andere Menschen mit und ohne Geld am besten arbeiteten. Intuitiv habe ich viel richtig gemacht, und natürlich auch das ein oder andere falsch. Doch erst die intensive Suche nach Lösungen für meine Klienten und Kunden brachte mir im Nachhinein Erkenntnisse, für die ich schon bei der Gründung dankbar gewesen wäre.

Eine spannende Forschungsreise begann, die sich bis heute in meiner Coachingarbeit und in zahlreichen Gesprächen über Geld und Risiko fortsetzt.

Meine Leitfragen für dieses Buch sind:

- Wie entwickeln sich gesunde Unternehmen?
- Welche Rolle spielt dabei die finanzielle Risikobereitschaft der Menschen?
- Welche Rolle spielt Geld im Leben von Menschen und Unternehmen?

### ■ Wie dieses Buch Sie weiterbringen kann

Dieses Buch soll Unternehmern, Managern und Fachkräften in Unternehmen aller Branchen und ihren Coaches und Beratern Denkanstöße und Impulse liefern und ihnen Handwerkszeug für Veränderung an die Hand geben. Es soll Aufschluss geben über Maßnahmen, die zu einer gesunden Entwicklung von Unternehmen beitragen.

Voraussetzung dafür ist ein klares Bewusstsein für die grundlegende psychologische Bedeutung von Geld und Risiko für Unternehmen. Damit dieser Prozess schon beim Lesen beginnt, werde ich Sie immer wieder zum Mitarbeiten auffordern. Das Buch wird Raum für eigene Gedanken geben und bietet Fragen, die zur Reflexion anregen.

### ■ Danke

Auf meiner Reise bin ich wesentlichen Erkenntnisquellen und Erkenntnisträgern begegnet. Einen habe ich eingeladen, für dieses Buch mit mir zu sprechen: den Geldforscher Peter Koenig. Von anderen werde ich Ihnen Bücher und Artikel vorstellen, wie z. B. das Buch »Vom Gelde« von Argentarius und von Schmölders »Die Psychologie des Geldes«. Auch meine Interviewpartner, die Sie in diesem Buch kennen lernen, haben durch ihre Offenheit zum Gelingen beigetragen. Einige Entdeckungen und Erfindungen, die ich Ihnen vorstelle,

durfte ich dank meiner Klienten und Kunden während des Coachings selbst machen. Ihnen verdanke ich die spannendsten Stationen auf dieser wunderbaren Reise.

Ein großer, liebevoller Dank geht an Volker, meinen engsten Vertrauten und Lebensreisebegleiter. In tiefer Liebe widme ich das Buch meinen Eltern. Meiner Mutter gilt ein besonderer Dank – sie war meine Quelle.

**Monika Müller**

Wiesbaden, im Juni 2012



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Unternehmen und Finanzentscheidungen</b> .....	<b>1</b>
1.1	<b>Gründer, Unternehmer, Unternehmen</b> .....	<b>2</b>
1.1.1	Rollen im Unternehmen .....	3
1.1.2	Entwicklungsphasen eines Unternehmens .....	9
1.1.3	Die Bedeutung von Geld im Unternehmen .....	17
1.2	<b>Finanzentscheidungen und Psychologie</b> .....	<b>20</b>
1.2.1	Wie Geld unsere Entscheidungen beeinflusst .....	21
1.2.2	Risiko bei Finanzentscheidungen .....	24
1.2.3	Entscheidungen unter Sicherheit oder Unsicherheit .....	32
1.2.4	Das innere Spiel – Gefühle und Einstellungen .....	38
1.2.5	Bedeutung der finanziellen Risikobereitschaft .....	45
1.2.6	Geld als Projektionsfläche .....	54
<b>2</b>	<b>Finanzentscheidungen in der Praxis – Experteninterviews</b> .....	<b>69</b>
2.1	<b>So habe ich gefragt – Interview und Fragenkomplexe</b> .....	<b>70</b>
2.2	<b>Interviews mit Experten</b> .....	<b>72</b>
2.2.1	Gründen, Lernen, Wachsen .....	72
2.2.2	Der Umgang mit Risiko .....	94
2.2.3	Dem Wandel zum Greifen nah .....	106
2.2.4	In Krisen brauchen Unternehmen Kraft von innen und außen .....	116
2.2.5	Unternehmen mit tiefer Verbindung zwischen Geld und Menschen .....	129
<b>3</b>	<b>Erkenntnisse und Botschaften aus den Interviews</b> .....	<b>161</b>
3.1	<b>Das Unternehmen</b> .....	<b>162</b>
3.2	<b>Finanzentscheidungen unter Unsicherheit</b> .....	<b>163</b>
3.3	<b>Finanzielle Risikobereitschaft und Risikokultur</b> .....	<b>164</b>
3.4	<b>Die Rolle von Geld im Unternehmen</b> .....	<b>164</b>
<b>4</b>	<b>Finanzcoaching für bessere Entscheidungen</b> .....	<b>167</b>
4.1	<b>Was ist Finanzcoaching?</b> .....	<b>168</b>
4.2	<b>Geld und Risiko – Fallbeispiele aus der Praxis</b> .....	<b>172</b>
4.2.1	Vom Kollektiv zum Unternehmen .....	174
4.2.2	Von Intimität und Autonomie .....	176
4.2.3	Von Mut und Risiko .....	181
4.2.4	Vom Start ins eigene Unternehmen .....	183
4.2.5	Liebe, Leistung und Geld verbinden .....	188
4.2.6	Vom richtigen Platz im Leben .....	190
<b>5</b>	<b>Das Workbook zum Selbstcoaching</b> .....	<b>195</b>
5.1	<b>Unternehmen, Geld und Risiko</b> .....	<b>196</b>
5.1.1	Die Rollen in Ihrem Unternehmen .....	196
5.1.2	Entwicklungsphasen, Geld und Risiko .....	197
5.2	<b>Ihre Beziehung zu Risiko</b> .....	<b>199</b>
5.3	<b>Ihre Beziehung zu Geld</b> .....	<b>201</b>



<b>Mut steht am Anfang und Glück am Ende</b> .....	205
<b>Literatur</b> .....	207
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	211

# Unternehmen und Finanzentscheidungen

- 1.1 Gründer, Unternehmer, Unternehmen – 2**
  - 1.1.1 Rollen im Unternehmen – 3
  - 1.1.2 Entwicklungsphasen eines Unternehmens – 9
  - 1.1.3 Die Bedeutung von Geld im Unternehmen – 17
- 1.2 Finanzentscheidungen und Psychologie – 20**
  - 1.2.1 Wie Geld unsere Entscheidungen beeinflusst – 21
  - 1.2.2 Risiko bei Finanzentscheidungen – 22
  - 1.2.3 Entscheidungen unter Sicherheit oder Unsicherheit – 32
  - 1.2.4 Das innere Spiel – Gefühle und Einstellungen – 38
  - 1.2.5 Bedeutung der finanziellen Risikobereitschaft – 45
  - 1.2.6 Geld als Projektionsfläche – 54

Jeder Coach bringt in sein Coaching ein eigenes Bild von Unternehmen mit. Mein Bild möchte ich hier vorstellen: Es ist subjektiv, es ist dynamisch, und es verändert sich in jedem Coachingprozess ein bisschen. Mir ist wichtig, dass Sie wissen, welche Brille ich aufsetze, wenn ich später über Finanzpsychologie und Finanzcoaching von Unternehmen und den Menschen im Unternehmen spreche.

In diesem Buch geht es um die Wechselwirkungen zwischen der Person des Unternehmers und dem Unternehmen mit den Faktoren Geld und Risiko. Wer über ein klares Bewusstsein für die grundlegende psychologische Bedeutung von Geld und Risiko verfügt, trägt zur gesunden Entwicklung eines Unternehmens bei. Diese Kernbotschaft zieht sich wie ein roter Faden durch alle Kapitel. Die Grundlage der gesamten Betrachtung bilden die genannten Wechselwirkungen, die ich aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchte.

### Übersicht zum Aufbau dieses Buches

- Theorie (► Kap. 1):
  - Wie ist Unternehmertum definiert?
  - Wie erklärt die Psychologie Finanzentscheidungen?
  - Welche Aussagen trifft die Psychologie zu Geld und Risiko?
  - Möglichkeiten für Sie zur Selbstreflexion
  - Erste Hinweise auf neue Handlungsmöglichkeiten
- Praxis:
  - Die Sicht von Experten in Interviews (► Kap. 2)
  - Zwölf wichtige Erkenntnisse und Botschaften (► Kap. 3)
  - Einblicke in mein Coaching anhand von Fallbeispielen (► Kap. 4)
  - Das »Workbook« zur Selbstreflexion (► Kap. 5)

## 1.1 Gründer, Unternehmer, Unternehmen

**Der Unternehmer ist auch Diener einer übergeordneten Idee.**

Unternehmer sein ist eine Lebenshaltung. Ein wesentliches Element dieser Haltung ist der Wunsch, über die eigene Familie hinaus bleibende Werte zu schaffen. Man könnte auch sagen, manch ein Unternehmer möchte sich in gewisser Hinsicht unsterblich machen. Das macht er, indem er Ideen, die für andere Menschen die Lösung eines Problems, die Verbesserung einer Lebenssituation darstellen können, durch das Nutzen vorhandener Ressourcen – auch Geld – in die Tat umsetzt. Diese Haltung ist ein inneres Bedürfnis, das aus einer Quelle gespeist wird, die außerhalb des Egos des Unternehmers liegt. Der Unternehmer stellt dafür im Laufe der Lebensphasen seines Unternehmens seine eigenen Bedürfnisse unterschiedlich stark zurück. Er ist in gewisser Hinsicht also auch Diener einer übergeordneten Idee. Das ist nicht immer ganz leicht für Mitarbeiter, Familie und Partner. Wichtig ist, dass der Unternehmer wachsam bleibt für den Unterschied zwischen sich und seinem Unternehmen. Wer zwischen

sich als Person und seinem Unternehmen nicht mehr trennen kann, der wird sein Unternehmen in persönlichen Krisen – Krankheit, Tod eines nahen Angehörigen, Scheidung – mit ins Unglück reißen. Wem die Trennung gelingt, der kann, wenn seine eigenen unternehmerischen Kräfte schwinden, dem Unternehmen erlauben, seine Kraft zu behalten. Auch die umgekehrte Gefahr besteht: Unternehmer, deren Unternehmen scheitern, können dadurch selbst in existentielle Identitätskrisen stürzen.

Unternehmer sein und bleibende Werte schaffen, ist eine Haltung, die in der Person des Gründers schon existiert, bevor ein Unternehmen gegründet wird (Stier & Becker, 2010). Der Unternehmer ist die existenzielle Quelle für das Unternehmen. Doch je mehr auch die Menschen, die für ein Unternehmen tätig sind, diese Haltung mitleben, desto lebendiger, gesünder und nachhaltiger wird dieses Unternehmen sein. Unser Umgang mit Geld und Gehaltssystemen kann diese Haltung fördern oder zerstören, aber nie herstellen. Sobald der Unternehmer diese Haltung unbewusst verliert, entzieht er sich und seinem Unternehmen langsam die Lebensgrundlage. Unternehmenskrisen sind die Folge. Meist spielt dabei die Beziehung des Unternehmers zu Geld eine bedeutende Rolle.

Der Unternehmer und Gründer nimmt auch über sein Ausscheiden oder Verkauf des Unternehmens hinaus eine zentrale Rolle in seinem Unternehmen ein. Er ist und bleibt die Quelle der Vision, der Ideen, die den Sinn und die Aufgabe des Unternehmens bestimmen – und zwar so lange, bis er diese Aufgabe bewusst an eine andere Person übergibt. Die Einführung und Verwendung anderer Begriffe, wie Existenzgründer, Startup, Entrepreneur, Selbstständiger, Freiberufler, Ich-AG neben dem Begriff Unternehmer, hat konzeptionelle sowie steuer-, finanzierungs- und unternehmensrechtliche Hintergründe. Zur Vereinfachung werde ich überwiegend die Begriffe Unternehmer und Unternehmen benutzen.

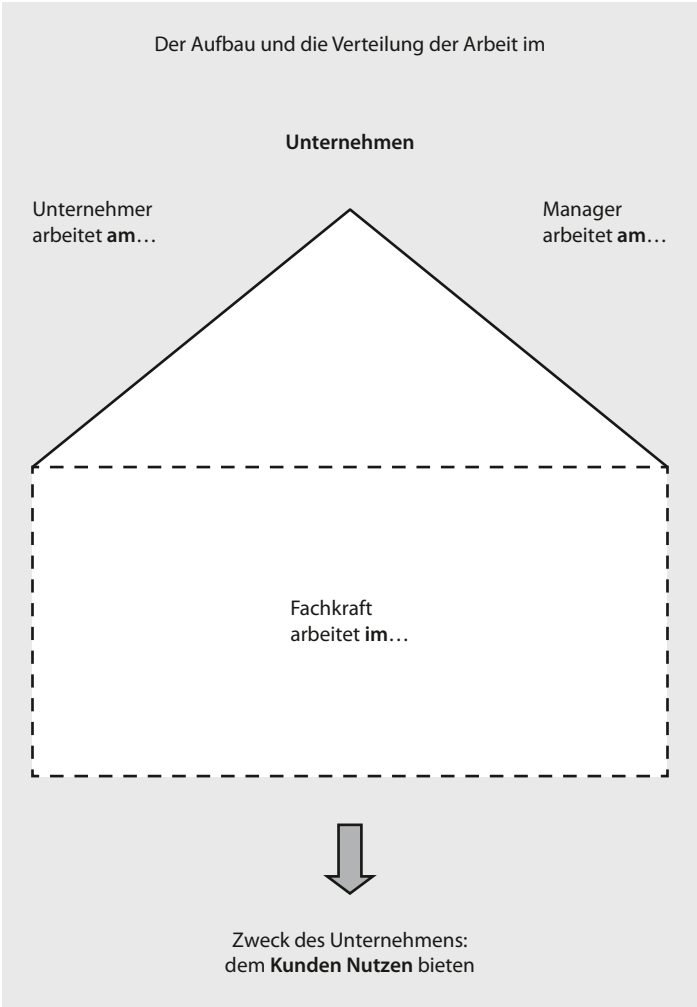
### 1.1.1 Rollen im Unternehmen

---

Trotz der Bedeutung und der Verantwortung, die mit der Rolle des Unternehmers einhergehen, braucht ein Unternehmen für dauerhaften Erfolg weitere Kompetenzen. Woran kann sich ein Gründer von Anfang an orientieren? Woran erkennt ein langjähriger Unternehmer, wenn es um die Rollen geht, die Schief lagen in seinem »Haus«? Bei meinen Coachingprozessen nutze ich das Unternehmensmodell von Schumpeter (Wikipedia; Gerber, 2001, jüngst ausgefeilt von Merath, 2010). Das Modell ist gut geeignet, allen Personen eine Orientierung für ihren Platz im Unternehmen zu geben (■ Abb. 1.1).

Die zentralen Rollen in Unternehmen sind einfach und klar: Unternehmer, Manager und Fachkraft (► Übersicht). Das Modell ist intuitiv verständlich. Auch die sich daraus ergebenden Konflikt- und

**Wenn das Unternehmen scheitert, sollte die unternehmerische Kraft beim Unternehmer bleiben – mit und ohne Geld.**



■ Abb. 1.1 Die Aufteilung der Arbeit im Unternehmen und am Unternehmen

Reibungspunkte sind für alle offensichtlich und können im Alltag berücksichtigt werden. Voraussetzung ist: Alle kennen das Modell.

lebt Träume und entwickelt Visionen

- Die Rollen und Aufgaben im Unternehmen (in Anlehnung an Merath, 2010)**
- Unternehmer: (»Visionär«)**
- lebt Träume und entwickelt Visionen
  - ist die Energiequelle des Unternehmens
  - legt die Werte des Unternehmens fest
  - ist in seinen Gedanken weit in der Zukunft
  - beobachtet das Unternehmen und den Markt
  - gestaltet und kreiert Produkte für die Zukunft
  - trifft Entscheidungen für die Zukunft

**Manager: (»Regler«)** gießt die Visionen in eine Form (Plan)

- forciert und trifft Entscheidungen (Ziele) und setzt sie durch
- steuert und sorgt für optimale Aufgabenerledigung
- schafft die notwendige Ordnung und Klarheit
- entwickelt Systeme und Regeln, Prozesse
- legt Abläufe, Strukturen, Standards fest und
- kontrolliert die Umsetzung

**Fachkraft: (»Tuer«)** der Macher im Sinne von tun, umsetzen

- will und kann Dinge selbst und mit anderen tun
- erledigt Aufgaben schnell und auf direktem Weg
- arbeitet in der Gegenwart für den Kunden
- reagiert auf Ereignisse (nicht auf Regeln)
- denkt lösungsorientiert und pragmatisch
- entwickelt Lösungen und Lösungsvorschläge

entwickelt Regeln und Prozesse

erledigt Aufgaben schnell und auf direktem Weg

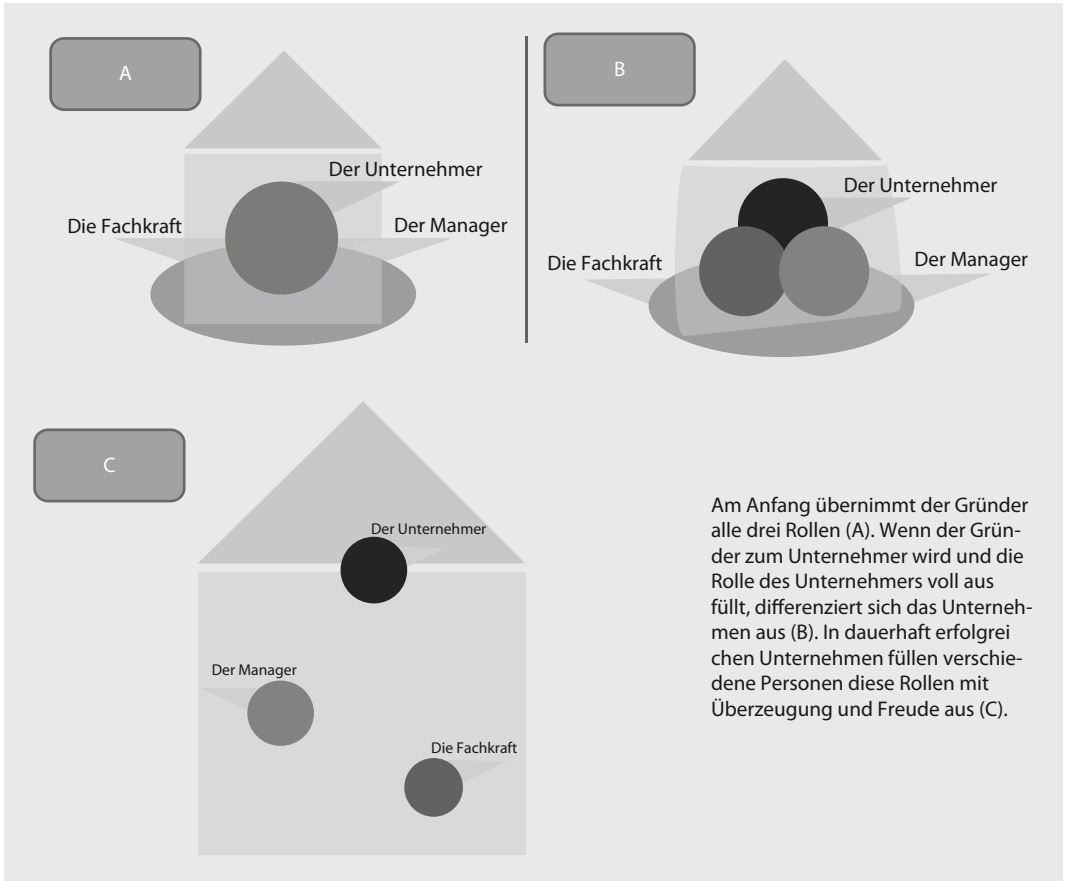
**Unternehmer und Manager arbeiten am Unternehmen, die Fachkraft im Unternehmen.**

Der Unternehmer ist und bleibt (!) in seinem Unternehmen ein Pionier, ein Entdecker von Möglichkeiten, die er evaluiert und deren Umsetzung er anstößt. Damit ist er oft auch die Ursache von Veränderung. Er arbeitet *am* Unternehmen. Der Unternehmer mit dem Blick nach außen und weit nach vorne. Der Manager arbeitet ebenfalls *am* Unternehmen: Er schafft Ordnung im Hier und Jetzt, entwickelt Systeme und Regeln für die gestellten Aufgaben und übergibt sie dann vollständig den Fachkräften. Diese wiederum arbeiten *im* Unternehmen und sind für die Umsetzung der Aufgaben zuständig. Sie reagieren auf Ereignisse im Alltag und fühlen sich schon einmal von vorgegebenen Regeln gestört. Für Manager und Fachkräfte sind die Kunden und deren Bedürfnisse leitend. Der Unternehmer hat darüber hinaus den potenziellen Nachfolger frühzeitig als seinen Kunden im Blick. Ein sensibles, achtsames Zusammenspiel aller lässt das Unternehmen gedeihen.

Der Unternehmer führt das Unternehmen visionär in die Zukunft; seine Aufmerksamkeit ist nach außen gerichtet. Damit sind seine kognitiven und persönlichen Fähigkeiten – intuitiv geleitete Aufmerksamkeit, Neugier, Offenheit und Beobachtungsgabe – die Schlüsselqualifikationen für diese Rolle und die Gründung eines Unternehmens (Stier & Becker, 2010).

Soll ein Unternehmen überleben und wachsen, müssen also offensichtlich weitere Qualifikationen und Fähigkeiten in das Unternehmen Einzug halten, etabliert und gepflegt werden. Diese bilden sich in den Rollen Manager und Fachkraft ab.

Bei der Gründung übernimmt oft eine Person alle Rollen. Will ein Unternehmen wachsen und dabei gesund bleiben, ist aber auf Dauer die »Zellteilung« für das Überleben unausweichlich (■ Abb. 1.2). Warum? Damit ein Unternehmen gesund wachsen kann, sind die Schlüsselqualifikationen des Unternehmers in jeder Lebensphase wichtig.



■ Abb. 1.2 Die natürliche »Zellteilung« im Unternehmen

**Besondere Aufmerksamkeit erfordert der Wechsel von der Rolle des Gründers in die Rolle des Unternehmers.**

Sie dürfen im Alltag nicht permanent von der Übernahme anderer Aufgaben, die Manager und Fachkraft erledigen müssen, überlagert werden. Der Unternehmer ist daher gut beraten, von Beginn an eine mentale Trennung und Verteilung der Rollen auf seiner inneren Bühne vorzunehmen.

Ganz besondere Aufmerksamkeit erfordert der Wechsel von der Rolle des Gründers, die an eine bestimmte Unternehmensphase gebunden und oft dem »Mädchen-für-alles-Syndrom« verbunden ist, in die Rolle des Unternehmers. Sobald er eine Möglichkeit sieht, sollte er alles daran setzen, die meiste Zeit im Alltag als Unternehmer zu verbringen. Ziel der Personalauswahl muss möglichst früh die Besetzung der Rollen durch verschiedene Personen sein, die den Aufgaben von Manager und Fachkraft gewachsen sind und die sie im besten Fall auch gerne übernehmen.

Ein Unternehmen, in dem kein Manager im konstruktiven Sinne erlaubt und etabliert ist, verliert die Kraft, weil Disziplin und Regeln entweder übertrieben eingefordert oder permanent ignoriert werden.



Menschen in Unternehmen inflationär zu Managern zu machen, nur weil es die Karriere erfordert, auf der Visitenkarte eine wohlklingende Bezeichnung zu haben und natürlich mehr Geld fordern zu können, hat die Aufgabe verwässert und der eigentlichen Bedeutung des Managers geschadet. Gleichwohl bleibt auch die Rolle des Managers nur dann kraftvoll, wenn auch er seine Beziehung zu Geld und Risiko reflektiert. Entwicklungskrisen bleiben dem Unternehmen dadurch nicht erspart, aber einige typische traumatische Erfahrungen wie sie Gerber (2001) und Merath (2010) beschreiben, schon.

**Platz für Ihre Gedanken:**

Welche Rolle nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein? Sind Sie Unternehmer, sind Sie Manager oder sind Sie Fachkraft?

---

---

---

Nehmen Sie diese Rolle mit voller Überzeugung ein? Wenn ja, was trägt dazu bei?

---

---

---

Wenn nein, was hält Sie davon ab, die Rolle mit voller Überzeugung einzunehmen oder in eine andere der drei Rollen zu wechseln, die Ihnen mehr entspricht?

---

---

---

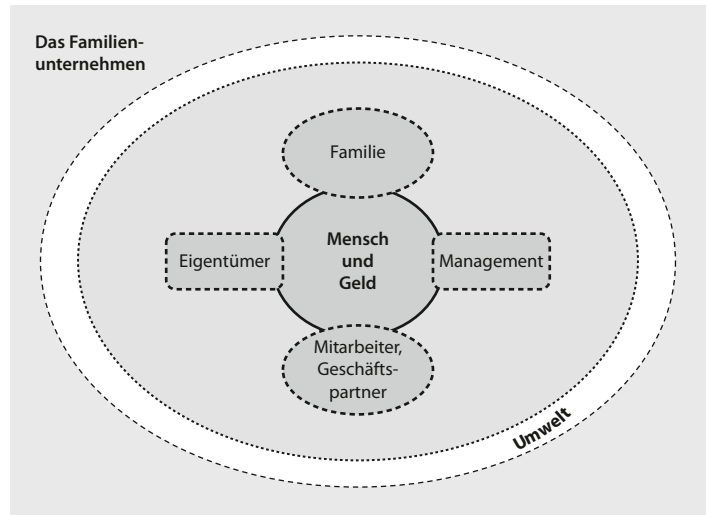
Wer übernimmt die anderen Rollen? Ist die Verteilung in Ihrem Unternehmen klar?

---

---

---

Je nach Unternehmensform (Einzelunternehmen, Familienunternehmen, Franchise, Multilevel, Konzern, alternative Lebens- und Wirtschaftsgemeinschaft etc.) und Lebensphase des Unternehmens ist von allen Akteuren eine gewisse Flexibilität beim Einnehmen der verschiedenen Rollen gefragt. Den größten Sprung macht eine Fachkraft, wenn sie die Rolle des Managers oder gar die des Unternehmers übernehmen möchte. Eine besonders große Herausforderung an ein System stellt sich, wenn wie z. B. beim Multilevelmarketing viele Unternehmer zusammenarbeiten. Auch die Weiterentwicklung vom unternehmergeführten Unternehmen zum Industriekonzern oder hin zu einer modernen Form der Unternehmensführung wie z. B. das Führen ohne Budgets und mit flexiblen Zielen (Pfläging,



■ **Abb. 1.3** Das Familienunternehmen und Geld

2011) stellt alle vor die Herausforderung, sehr bewusst und achtsam die Aufgaben der Rollen auszufüllen. Auch in komplexen und chaotischen Situationen, wie bei einer Fusion, kann ein Besinnen auf die Rollen Orientierung geben.

Meiner Beobachtung nach beschreibt die Rollenaufteilung eine natürliche Ordnung, die einem Unternehmer zu jeder Minute des Tages wichtige Orientierung geben kann. Auch ein Freiberufler darf seine Zeit nicht ausschließlich als Fachkraft verbringen, sondern muss einen nicht unerheblichen Teil seiner Zeit als Unternehmer tätig sein. Und ohne Manager – oft eine Officemanagerin – würde der Betrieb eines Steuerberaters, eines Arztes oder einer Rechtsanwaltskanzlei nicht recht laufen. Diese Rolle sollte bewusst nach den Kriterien in **Abb. 1.2c** besetzt und von allen akzeptiert sein.

#### ■ **Spezialfall Familienunternehmen**

Familienunternehmen sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Dennoch sind sie etwas Besonderes. Ein Familienunternehmen hat eine eigene Struktur und deshalb auch ein besonderes Verhältnis zu Geld. Aus diesem Grund lohnt es sich, das Bulleye vorzustellen (**Abb. 1.3**; mod. nach Pieper & Klein, 2010, S. 309), ein Konzept von Pieper und Klein, das sich mit der besonderen Struktur von Familienunternehmen beschäftigt. Die Autoren unterscheiden in ihrem Modell vier verschiedene offene Systeme: das Familiensystem, das Managementsystem, das Eigentümersystem (Kapital) und das Businesssystem.

Alle zusammen bilden das Familienunternehmenssystem und sind bei Pieper und Klein noch eingebettet in das fünfte, das Environmentalsystem. Familienunternehmen sind in besonderer Weise in ihre Umgebung eingebettet, gerade weil meist ein Teil der Fami-

lie auch am Ort des Unternehmens lebt. Man beachte: Zwischen allen Systemen fließt Geld, und an einer Stelle in dem Gefüge ist Geld auch Eigentum. Das Eigentümersystem kann sich aus Mitgliedern der Familie, der Mitarbeiter, des Managements und sogar der Geschäftspartner zusammensetzen. Die Auswirkungen der jeweiligen Zusammensetzungen und die sich daraus ergebenden Unterschiede auf Entscheidungen im Unternehmen sind bedeutend. Die Interviews (► Kap. 2) in diesem Buch geben dazu einen sehr facettenreichen Einblick.

Die Führung und Mitarbeit in einem Familienunternehmen ist aufgrund der Interdependenz der Subsysteme komplexer und komplizierter. Das Familienunternehmen ist von Natur aus auf Stabilität und weniger auf den schnellen Verkauf angelegt. Die ältesten Firmen, die wir kennen, sind Familienunternehmen. Doch die natürliche Verbindung alleine genügt nicht, um Erfolg oder Misserfolg zu erklären. Die Diskussionen in modernen Familien sind transparenter, mutiger, emotionaler und dadurch intensiver geworden, was für die Qualität der Entscheidungen ein Vorteil ist.

Insgesamt kann man bei Familienunternehmen von einem Gefüge ausgehen, das von allen Beteiligten – besonders auch dem Fremd-Management – ein hohes Commitment verlangt. Auch Werte haben in einem Familienunternehmen eine hohe Bedeutung. Sie können sehr versteckt oder unausgesprochen sein. Wer sie nicht beachtet, geht ein hohes Risiko ein. Wer auf wenige, zentrale Werte und Regeln bauen kann, besitzt ein stabiles Fundament und eine exzellente Orientierung für Entscheidungen.

Für das Finanzcoaching ergibt sich in allen Situationen eine spannende Frage: Woher kommt das Geld, über das gerade entschieden werden soll? Vom Investor, vom Kunden, vom Mitarbeiter, von der Mutter oder vom Unternehmer selbst? Die Quelle des Geldes bestimmt die Wirkung, und das in jeder Lebensphase des Unternehmens.

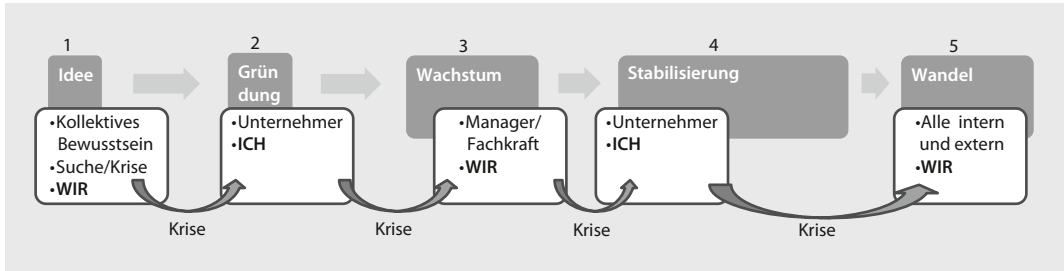
### 1.1.2 Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Das Denken und Forschen in und mit Modellen macht mir Spaß und hilft im Coaching, komplexe Sachverhalte einfließen zu lassen. So habe ich bei der Arbeit an diesem Buch ein praktisches, neues Modell entwickelt.

Das *FCM-5-Phasenmodell der Unternehmensentwicklung* ist ein Modell mit besonderem Augenmerk auf die Person und die Rolle des Unternehmers (■ Abb. 1.4). Es enthält alle natürlichen Veränderungen eines menschlichen Organismus wie auch eines Unternehmens. Nach jeder Phase – ähnlich wie im Modell Spiral Dynamics (Wikipedia) beschrieben – wechseln sich das Ich (Unternehmer) und das Wir (Manager und Fachkräfte) als Haupttreiber der Prozesse ab.

**Die natürliche Verbindung in Familienunternehmen alleine genügt nicht, um Erfolg oder Misserfolg zu erklären.**

**»Die Risiken sind gigantisch in einem Familienunternehmen. Wenn man die Werte übergeht, kann man einfache Investitionen zum Untergang des Unternehmens hochpuschen.«  
(H. Schlenker, Olympia Apotheke, ► Kap. 2)**



■ **Abb. 1.4** FCM-5-Phasenmodell der Unternehmensentwicklung

■ **Idee, Gründung, Wachstum, Stabilisierung, Wandel**

Die erste Phase ist gekennzeichnet von einer Idee (1) für das Unternehmen, die aus den aktuellen, dringenden Fragen/Bedürfnissen einer Gesellschaft schöpft. Unbewusst manifestiert sich das kollektive Denken einer Gesellschaft in einer Idee, die der Unternehmer in persona empfängt, aufgreift und dann als Gründer eines Unternehmens umsetzt.

Die Gründung (2) ist formal und auch in Taten an den Unternehmer als Person gebunden. Er geht das Risiko ein, die Idee auszusprechen und sie in die Tat umzusetzen. Von diesem Moment an ist der Gründer bzw. Unternehmer von anderen Personen abhängig.

**Vom Moment der Gründung an ist der Unternehmer abhängig.**

Das hören Unternehmer nicht gern. Die meisten Unternehmer lieben ihre Freiheit und fühlen sich grundsätzlich unabhängig. Einige Angestellte gründen mit der Idee, als ihr eigener Chef machen zu können, was sie wollen. Doch beginnt für jeden Unternehmer mit der Gründung schon die erste, lebenslange Abhängigkeit: vom Unternehmen. Das Unternehmen ist sein Baby, und wie bei Mutter und Kind besteht diese Beziehung ewig. Sie ist unkündbar. Wie auch Mütter von anderen Personen abhängig sind, damit die Familie wachsen und gedeihen kann, so ist es auch der Unternehmer mit seinem Unternehmen. Manchmal übersieht der Unternehmer diese Tatsache und geht ohne große Achtsamkeit Beziehungen ein und nimmt die Abhängigkeit, die entsteht, nicht rechtzeitig wahr. Wenn sich diese Beziehung dann destruktiv für das Unternehmen entwickelt, kommt er aus ihr nur unter Schmerzen und Schaden wieder heraus. Solche Beziehungen entstehen zu Banken, Steuer- und Unternehmensberatern, aber auch zu wichtigen Mitarbeitern der ersten Stunde.

Nach der Gründungsphase schließt sich die Wachstumsphase (3) an. In dieser Phase kann der Unternehmer prinzipiell hinter das System zurücktreten. Die Manager, Mit-Unternehmer und Mitarbeiter übernehmen die wichtigsten Aufgaben. Sie setzen das, was aufgrund der Engpassanalyse beim Zielkunden als Bedürfnis erkannt wurde, in Produkte und Dienstleistungen um, die sie dann dem Markt zur Verfügung stellen. In dieser Phase achtet der Unternehmer ganz besonders darauf, keine Aufgaben zu übernehmen, für die andere besser geeignet sind. Er fördert das Wachstum seines Unternehmens mit

Fingerspitzengefühl. Ob zu viel oder zu wenig, zu schnell oder zu langsam – alles kann das Unternehmen in dieser Phase in Gefahr bringen. Das Risiko ist hier zweiseitig. Was tut der Unternehmer in dieser Phase außerdem? Wie immer beobachtet er den Markt, spürt schon die nächsten Entwicklungen und Ideen auf und sorgt mit dem Manager für die nötigen Rahmenbedingungen.

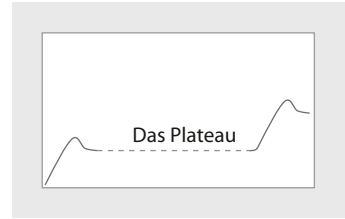
In der Phase der Stabilisierung (4) ist wieder der Unternehmer an vorderster Front gefragt. Warum?

Betrachten wir die Entwicklungskurve zur Meisterschaft nach George Leonard (■ Abb. 1.5; mod. nach Leonard, 1998, S. 30). Diese Kurve beginnt mit einem ersten schönen Anstieg, danach folgt ein kleiner Rücksetzer, und darauf ein ganz wesentliches Element: das Plateau. Jeder, der etwas Neues beginnt und über die ersten Erfolge hinaus gelangen will, kennt das Gefühl, dass sich nichts bewegt. Genau dann ist der Entwicklungs- und Lernprozess eines Unternehmens in der Phase des Plateaus. Wer diese Phase nicht erkennt und mit den Selbstzweifeln, die unweigerlich in dieser Zeit auftauchen können, nicht umgehen kann, verliert die Geduld, kommt vom bewährten Weg ab. Um die Stagnation zu überwinden, erfindet er schnell ein neues Produkt, bevor das erste zur Cashcow gereift ist, oder sucht nach neuen Kundengruppen, obwohl die alten Kunden noch nicht zur Zufriedenheit bedient wurden. In dieser Phase, die mit vielen, oft unangenehmen Emotionen verbunden ist, sind Manager und Fachkräfte auf die Geduld, das stabile Selbstwertgefühl, das »Ich schaff das« und den unbändigen Willen des Unternehmers angewiesen.

Eine Regel, die ganz besonders jetzt für alle gelten sollte, ist »no dark thoughts«. Negative Gedanken wie: »Es geht nichts weiter« oder »Das klappt doch nie« sind in der Stabilisierungsphase wie aufkommender Seitenwind für einen Seiltänzer. Sie kosten das ganze System Kraft, weil sie unausgesprochen wirken und die Stabilität unnötig (!) in Gefahr bringen. Diese Stabilisierungsphase, die viele Unternehmen so gerne umgehen, ist aber für die gesunde Entwicklung so wichtig wie für uns Menschen der Schlaf. Wir tun nachts zwar nichts Besonderes, aber wir verarbeiten wichtige Erfahrungen und tanken Kraft für den nächsten Tag. Auch andere irrationale Gedanken, wie z. B. »... wir müssen schneller, mehr, wachsen...«, gehören zu diesem Störfeld. Junge Unternehmen scheitern häufig an einem zu schnellen Wachstum (Egeln et al., 2010). Aber auch eingefleischte Unternehmer gehen noch allzu häufig in die Wachstumsfalle.

Dabei spielt Geld eine tragende Rolle. Wenn Wachstum und damit auch (mehr) Geld ausbleiben, besteht die Gefahr, dass das System sich mehr mit sich selbst als mit dem Kunden beschäftigt. Misstrauen und Schuldzuweisungen bringen Sand ins Getriebe. Jetzt wird die Personalabteilung nach Lösungen gefragt: Motivationsprogramme in Form von Geld, Boni und Incentives aller Art haben Hochkonjunktur.

Wenn ein System sich bewusst an die Plateauphase der Stabilisierung gewöhnt und die Herausforderungen annimmt, dann können die Stärken der Manager und der Fachkräfte wieder übernehmen; der



■ Abb. 1.5 Die Kurve zur Meisterschaft

**In der Plateauphase brauchen alle Beteiligten viel Geduld, Vertrauen und Achtsamkeit.**

Unternehmer kann sich wieder nach hinten fallen lassen und in seine visionäre Arbeit für das Unternehmen eintauchen. Am besten von Anfang an, spätestens aber in der Mitte der allerersten Stabilisierungsphase, also auf dem Plateau, sollte der Unternehmer beginnen, sich mit seinem Nachfolger zu beschäftigen. Seine grundlegende Aufgabe, bleibende Werte zu schaffen, muss ja irgendwo »ins Bleibende« geführt werden. Für diesen Nachfolger arbeitet der Unternehmer.

#### **Platz für Ihre Gedanken:**

Ist das für Sie – als Unternehmer – eine seltsame Vorstellung? Nehmen Sie sich einmal einen Moment die Zeit und schenken Sie dem Gedanken ein paar Minuten Ihrer Kreativität:

Wer könnte Ihr Nachfolger werden? Wenn Sie die Person noch nicht kennen, versuchen Sie eine Beschreibung aus der Phantasie.

---

Was verändert sich in Ihrem Alltag, wenn Sie sich auf den Nachfolger als Ihren »Kunden« konzentrieren?

---



---

» Ich hoffe Sie verstehen, dass je nachdem, wen Sie als Nachfolger wählen, Ihr Unternehmensbauplan ein anderer sein wird. (Merath, 2010, S. 330) «

#### **Wandel heißt, sich neu zu erfinden.**

In der Stabilisierungsphase kündigt sich irgendwann die erste Phase der Wandlung (5) des Unternehmens an. Die Signale können ganz pragmatische Dinge sein, wie das Überarbeiten des Logos, der Relaunch der Website, der Umzug in größere Räume, um dann schon wieder die nächsten Produkte zu entwickeln oder Niederlassungen zu gründen. Aber auch Langeweile und leichte Fluktuation bei den Mitarbeitern können schon erste Hinweise geben, dass ein Wandel nötig wird. Die Herausforderung besteht jetzt darin, die sichere, gesättigte Situation zu verlassen, um neues Risiko einzugehen. Aber jetzt ist nicht mehr desselben – also Wachstum – an der Reihe, sondern es geht darum, sich neu zu erfinden – eben Wandel. Diese Phase ist die schwierigste im Leben eines Unternehmens. Denn jetzt ist der Unternehmer nicht mehr allein wie zu Beginn, sondern jetzt muss er das ganze Unternehmen in diesem Prozess mitnehmen. Zustände, die der Unternehmer gewohnt ist, übertragen sich jetzt auf Manager und Fachkräfte. Risiko, Chaos, Nichtwissen sind vorübergehend das Element, das den Alltag bestimmt. Neben der Gründung ist die Wandlung die Phase, die ein Unternehmen am besten mit Begleitung von außen übersteht. Das können Interimsmanager, Unternehmensberater oder Coaches sein. In beiden Phasen – Gründung oder Wandlung – helfen die Erfahrung und der neutrale Blick von außen, das Potenzial des Unternehmens erst richtig auszuschöpfen.

**Platz für Ihre Gedanken:**

In bzw. vor welcher Phase/welchen Phasen befindet sich Ihr Unternehmen aktuell? Wenn Sie Berater sind – dann das Unternehmen Ihres wichtigsten Kunden? Welche charakteristischen Beobachtungen und Fragen können Sie festhalten? Was sagen Außenstehende?

---



---



---

Bis zum letzten und sicher schwierigsten Wandel, nämlich der Übergabe an einen Nachfolger, hat das Unternehmen in der Regel alle Phasen mehrmals durchlaufen. Auch jedes Projekt im Unternehmen durchläuft die gleichen Phasen. Dabei sollte die Stabilisierungsphase immer den längsten Zeitraum einnehmen. Immer wieder bewegen sich verschiedene Abteilungen gleichzeitig in unterschiedlichen Phasen. Das erschwert oft die Kommunikation im Unternehmen. Zwischen den Phasen ist eine Krisenzeit normal. Veränderungen, und seien es auch ganz natürliche Prozesse wie der Wegfall eines großen Kunden, bringen ein System immer auf allen Ebenen, außen wie innen, rational und emotional in Bewegung. Der Organismus stellt alle wichtigen Sinne zur Verfügung, damit die Krise gut ausgeht. Bleibt die Quelle – über die wir im nächsten Abschnitt mehr erfahren – frisch und aktiv, hat das Unternehmen das Potenzial zu leben. Geld spielt dabei keine Rolle!

- **Die Quelle – Interview mit Peter Koenig**

So verschieden sich Unternehmertum auch zeigt, es gibt eine Gemeinsamkeit, die für alles Lebendige existenziell ist: der Ursprung, Same und Ei; oder wie der Geldforscher und Experte für menschliche Transformationsprozesse Peter Koenig es nennt: die Quelle. Das Konzept hat er noch nirgends niedergelegt, aber er hat mir am 18. August 2011 in Zürich darüber erzählt. Peter Koenig ist Engländer und wohnt seit über 30 Jahren in der Schweiz. Er war als Geschäftsmann in der Immobilienbranche und im Managementconsulting tätig. Vor diesem Hintergrund hat ihn vor 30 Jahren das Thema Geld, die Beziehung zu Geld interessiert. Er hat ein Geldseminar entwickelt, dessen zentrale Elemente auch in meine Arbeit eingeflossen sind.

**MM:** Wie kam das Thema der Quelle dazu?

**PK:** Eine Frage ist in jedem meiner Geldseminare immer wieder auf gekommen: Wie kann ich meinen Traum leben, meine neue Organisation gründen, wenn ich nicht zuerst das Geld dafür habe? Und seit vielen Jahren gebe ich die gleiche Antwort. Die Quelle eines Unternehmens ist nie das Geld, es ist eine Person, es ist die Person mit einem Traum, einer Idee, einer Leidenschaft.

**MM:** Nehmen wir an, die Quelle ist nicht auf den ersten Blick zu erkennen. Wie müssen wir vorgehen, wenn wir die Quelle eines Unternehmens finden wollen?

**Bei einer gesunden Unternehmensentwicklung ist die Krise eine Zeit der natürlichen, hohen Wachsamkeit.**

**Die Quelle eines Unternehmens ist nie das Geld, es ist die Person mit einem Traum, einer Idee, einer Leidenschaft.**