

# Der Unternehmer entscheidet

Warum sich Organisationen nicht entwickeln können

Unternehmer sehen sich mit ihren Unternehmen zahlreichen Hemmnissen und Hindernissen ausgesetzt. Gerne werden die externen Rahmenbedingungen und Einflüsse dafür verantwortlich gemacht, wenn es nicht klappt. Doch meistens liegt das wahre Hemmnis im Unternehmer beziehungsweise der Geschäftsführung begründet.



Über sich selbst nachzudenken, ist keine Zeitverschwendung, sondern könnte das Unternehmen retten.

FOTO: SHUTTERSTOCK

VON ANDREA PRZYKLENK

**K**ein Zweifel: Externe Bedingungen und Ereignisse haben einen Einfluss auf die Unternehmen und ihre Entwicklung. Gefährlich wird es jedoch erst, wenn die Führung darauf falsch reagiert, also die Anpassung an die externen Bedingungen nicht funktioniert. Dahinter stecken stets Entscheidungen, die von dem oder den Menschen an der Unternehmensspitze getroffen werden. Beispiele dafür gibt es viele: Unternehmen zögern die Anpassung an neue Technologien hinaus; sie versäumen, rechtzeitig ihre Mitarbeiter zu entwickeln oder ihre Fachkräfte-Basis zu sichern; sie entwickeln Produkte am Kunden vorbei oder unterscheiden sich nicht vom Wettbewerb; sie treffen keine oder falsche Entscheidungen; sie verpassen eine saubere und rechtzeitige Regelung der Nachfolge. Jedes dieser Versäumnisse verursacht Stillstand, der in der Summe und der Konsequenz sogar dazu führen kann, dass das Unternehmen vom Markt verschwindet.

## Erfolg bremst Veränderung

Auch der Erfolg, besonders lang anhaltender Erfolg, kann ein Hemmnis für die Entwicklung einer Organisation sein. Die aktuell gute Konjunktur führt dazu, dass es den Unternehmen blendend geht, die Auftragsbücher sind gefüllt, alle sind damit

beschäftigt, möglichst schnell und gut die Aufträge abzuwickeln. Da bleibt wenig Zeit, um über die Zukunft nachzudenken, besonders wenn der Unternehmer eng in das operative Geschäft eingebunden ist. Doch es ist nicht Aufgabe des Unternehmers, dafür zu sorgen, dass „der Laden läuft“. Dafür sollte er ein kompetentes Management und gute Mitarbeiter haben. Seine Aufgabe ist die strategische Weiterentwicklung der Firma und das Anstoßen von Veränderung. Das ist mühsam, aber notwendig. Ein Unternehmen steht in einem ständigen Austausch mit

rationen tragen dazu bei, dass sich sowohl der Unternehmer als auch das Unternehmen weiterentwickeln können. Das kann einerseits bedeuten, dass der Unternehmer neue Einsichten und Fähigkeiten gewinnt, die es ihm ermöglichen, sein Unternehmen in die Zukunft zu führen. Andererseits kann in einem solchen Prozess auch die Erkenntnis wachsen, dass es an der Zeit ist, sich zurückzuziehen oder die Führung zu teilen.

Dabei sollte man auch berücksichtigen, dass mit fortschreitendem Alter Risikofreudigkeit und Investitionsneigung zurückgehen und Sicherheit und Bewahrung des Erreichten wichtiger werden. Doch (überlegte) Risiken einzugehen, ist das Wesen unternehmerischen Handelns. Die geteilte Führung von Jung und Alt kann diesen Nachteil wettmachen. Doch dieses Modell funktioniert nur, wenn sich beide Seiten auf Augenhöhe begegnen können und sich die notwendigen Frei- und Handlungsspielräume lassen. Andreas Lapp, Vorstandsvorsitzender der Stuttgarter Lapp-Gruppe, sagt: „Lapp ist ein Familienunternehmen und soll es auch bleiben. Dass jüngere Generationen rechtzeitig herangeführt werden, war uns immer wichtig. Gerade angesichts des rasanten digitalen Wandels und einer globalisierten Wirtschaft ist es heute wichtiger denn je, dass das Wissen, neue Ideen und die Sichtweise der Jungen ins Unternehmen einfließen.“ Aus diesem Grund hat er die Geschäftsführung der U.I. Lapp GmbH an seinen Neffen Matthias abgegeben. Die Verantwortung für das Zukunftsthema Digitalisierung sowie die Weiterentwicklung des E-Business liegen bei dessen Bruder Alexander.

## Sich selbst erkennen

Jeder gute Unternehmer sollte in der Lage sein, sich selbst und die Motive, die hinter seinen Entscheidungen und Handlungen stecken, regelmäßig zu hinterfragen. Er muss sich ehrlich damit befassen, ob er den Anforderungen gewachsen ist und entsprechend handeln kann. Mit dieser Aufgabe ist er nicht allein, denn es gibt professionelle Berater, Coaches, aber auch vertraute Menschen oder Gruppen wie ein Beirat, die dabei unterstützen können. Ein Unternehmer tut sich erfahrungsgemäß schwer damit, ein realistisches Bild seiner selbst zu erhalten, denn wer der Chef ist, kann oft keine Ehrlichkeit erwarten und möchte sie vielleicht auch gar nicht hören. Deshalb ist es wichtig, bei der Suche nach einem ehrlichen Feedback auf Menschen zu setzen, die sich trauen, auch unangenehme Einsichten zu teilen und zu denen man Vertrauen hat.

Im Zweifelsfall sollte der Unternehmer keine Scheu haben, Aufgaben, die er nicht selbst lösen kann, mit anderen gemeinsam zu lösen oder sie abzugeben – möglicherweise auch die Unternehmensführung. Das ist sicherlich nicht einfach, besonders dann nicht, wenn der Unternehmer gleichzeitig der Gründer ist. Doch letztlich sollte es immer um das Unternehmen und nicht um die Person des Unternehmers gehen. Es sind stets die Menschen, die über die Entwicklung eines Unternehmens entscheiden und sie damit fördern oder hemmen. Und der Unternehmer ist nun einmal derjenige, der die wichtigen Entscheidungen trifft – gute und schlechte. ■

einer sich permanent verändernden Umwelt. Gelingt es nicht, sich den neuen Rahmenbedingungen anzupassen, kommt es zu gefährlicher Stagnation. Die Tatsache, dass man die letzten 30 Jahre erfolgreich war, bedeutet nicht, dass man es weiterhin sein wird – eine Erkenntnis, die der eine oder andere Unternehmer gerne ebenso ausblenden würde wie die Überlegung, dass er möglicherweise nicht der Geeignete ist, um das Unternehmen aktuell oder in die Zukunft zu führen. Manche Unternehmer sind tolle Techniker und wundervolle Vertriebler, aber schlechte Modernisierer oder Strategen. Solange sie das nicht erkennen und diese Aufgaben an jemanden übertragen, der geeignet ist, sind sie ein Hemmnis für die Unternehmensentwicklung.

## Führung teilen

Doch selbst wenn der Unternehmer bemerkt, dass er zum Hemmnis wird, ist noch nicht aller Tage Abend. Der Austausch mit anderen, Coaching, Beratung, Weiterbildung und Koope-