

Leseprobe 1 aus dem HelfRecht-Buch

„Strategie und Planung.

28 Erfolgsbausteine für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung“

Der Chef gehört auf die Kommandobrücke

„Bei den meisten Unternehmern handelt es sich nicht um Unternehmer, sondern um Fachleute, die unter einem Unternehmeranfall leiden.“

(Michael Gerber)

Für die Führung von Unternehmen gibt es keine allgemein gültigen Erfolgsrezepte nach dem Muster „Man nehme ...“

Gefragt sind vielmehr individuelle Lösungen: Ein Unternehmen muss seinen eigenen Erfolgsweg finden. Muss seine individuelle Situation analysieren und auf dieser speziellen Basis eine individuelle Strategie erarbeiten, die dann mit individuellen Plänen zielorientiert und systematisch umgesetzt wird.

Hier ist der Chef gefordert: als Visionär, als Stratege, als Richtungsweiser, als Koordinator, als Steuermann – kurz: als Führer.

Die Realität schaut leider ganz anders aus. Nur wenige Firmen haben wirklich eine langfristige eigene Strategie, an der sich alle Entscheidungen und Aktivitäten ausrichten.

Häufiges Problem: Die Chefs sind nicht Führer, sondern Ausführer. Sie verschleißen sich in einer unüberschaubaren Vielfalt von Alltagsaktivitäten, verlieren dadurch den Überblick und vernachlässigen ihre zentralen strategischen Führungsaufgaben.

Die Folge: Das Unternehmensschiff dümpelt orientierungslos und schwerfällig im Zickzackkurs vor sich hin. Die Besatzung weiß nicht, wo es langgeht und legt unkoordiniert mal hier, mal dort Hand an.

Der Chef braucht Weitsicht und Überblick ...

Wer ein Unternehmen erfolgreich führen möchte, muss deshalb eine zentrale Forderung beherzigen: Der Chef gehört auf die Kommandobrücke und nicht auf die Ruderbank.

Er muss den Überblick haben. Muss eine klare Vorstellung davon haben, wohin die Reise gehen und wie sie verlaufen soll. Muss mit

Weitsicht den Kurs festlegen, darauf achten, dass er sein Schiff sicher um alle Hindernisse und Untiefen herumsteuert, unbeschadet durch Wellen und Unwetter bringt, erfolgreich in den Zielhafen führt.

Nur mit Weitsicht und Überblick gelingt es dem Firmenchef, immer wieder über sein Unternehmen nachzudenken – über die langfristige strategische Ausrichtung, über Firmenphilosophie und Markenpolitik, über unternehmerisches Nutzenbieten, über Kundenorientierung und Bedürfnisbefriedigung, über die Menschen und Aufgaben im Unternehmen, über die tägliche Arbeit ... – und so letztlich den richtigen Kurs, den eigenen Erfolgsweg zu finden und gemeinsam mit seiner Mannschaft zielstrebig zu verfolgen.

... und unternehmerisches Selbstverständnis

Für den Unternehmer ist es unverzichtbar, dass er sich seiner Führungsrolle und seiner damit verbundenen Führungsaufgaben bewusst ist. Dass er sich also um Strategie und Führung kümmert, das Tagesgeschäft aber seinen Mitarbeitern überlässt, die in aller Regel viel bessere Detailkenntnisse für die diversen Durchführungsaufgaben besitzen.

In einem Gespräch zu diesem Thema bestätigte ein Hausbesitzer dies mit einem selbst erlebten Beispiel, in dem die Bandbreite unternehmerischer Einstellung und unternehmerischen Könnens sehr offensichtlich wurde:

Für eine Renovierung hatte er vier Handwerksfirmen beauftragt. Drei erwiesen sich als Musterbeispiele gut geführter Betriebe. Sie überzeugten durch gute Leistungen, Zuverlässigkeit, kundenorientierte Beratung und realistische Preise. Die Inhaber dieser Betriebe konzentrierten sich auf die Auftragsbeschaffung, die Überwachung der Arbeiten, die Kontaktpflege zum Bauherrn. Unmittelbar nach Abschluss und Abnahme der Arbeiten kamen die Rechnungen. Eine notwendige Nachbesserung wurde prompt erledigt. Eine Nachbesserung übrigens, die nicht der Auftraggeber verlangt hatte, sondern der Handwerksunternehmer selber veranlasste, da er mit verschiedenen Details nicht zufrieden war. Alles in allem eine sehr professionelle Abwicklung des Auftrages. Die Chefs dieser Firmen agierten wirklich als Unternehmer – als um- und weitsichtige Lenker auf der Kommandobrücke eines sicher gesteuerten Unternehmensschiffes.

Ganz anders beim vierten an der Renovierung beteiligten Betrieb: Der Chef machte gar keinen Hehl daraus, dass er lieber auf der Baustelle selbst mit Hand anlegt, als den „Bürokram“ zu erledigen.

So auch bei diesem Auftrag – nachdem es allerdings mit Planung und Teilebeschaffung Probleme gab, musste er teilweise bis in die Nacht hinein mit seinem Gesellen arbeiten und wurde dennoch erst mit Verzögerung fertig. Schließlich waren ja auch noch andere Baustellen zu bedienen... Dass die Rechnung trotz mehrfacher Nachfrage auch zehn Wochen nach der Renovierung noch nicht vorlag, war ein weiterer Beleg dafür, dass dieser Unternehmer seine Führungsrolle nicht ernst nahm.

Welche Firmen der Hausbesitzer seinen Bekannten empfiehlt oder selbst noch einmal beauftragt, dürfte klar sein.

Wenn aus dem Handwerker ein Unternehmer wird ...

Das Beispiel zeigt, dass ein Unternehmer sich darüber klar sein muss, wo seine Schwerpunkte liegen. Selbst wenn er gerne noch im handwerklichen Bereich oder bei anderen Durchführungsaufgaben mitarbeitet, weil es ihm Freude bereitet: Die weitsichtige Führung und Steuerung des Unternehmens darf darunter auf gar keinen Fall leiden.

Gerade Kleinstbetriebe kommen automatisch irgendwann an diesen Punkt der Entscheidung. Klassisches Beispiel: Ein Handwerker, der hervorragende Arbeit abliefert, macht sich selbstständig. Seine Qualität und Zuverlässigkeit sprechen sich herum, die Aufträge kommen immer zahlreicher, so dass er einen ersten Mitarbeiter einstellen muss. Aus dem einen werden schnell zwei, dann drei, dann vier, ... – und aus dem Handwerker wird ein Unternehmer. Ein Chef also, der nicht mehr nur für die Qualität seiner Arbeit zuständig ist, sondern plötzlich zahlreiche andere verantwortliche Aufgaben bewältigen muss: organisieren, akquirieren, kalkulieren, motivieren, delegieren, koordinieren, kontrollieren – kurz: Er muss sein Unternehmen und seine Beschäftigten gut führen.

Bewusste Entscheidung ist notwendig

Hier ist vom Firmengründer rechtzeitig eine klare Entscheidung gefordert:

- Will er seinen Betrieb bewusst klein halten? Ein Miniteam, ein überschaubarer Kundenkreis, regionale Aktivitäten? Sieht er den Schwerpunkt seiner Tätigkeit darin, weiterhin selber in der Werkstatt oder auf der Baustelle handwerklich aktiv sein?
- Oder heißt sein Ziel Wachstum? Will er seinen Betrieb vergrößern, Einzugsbereich und Kundenkreis erweitern, zusätzliche Leistungen anbieten, weitere Mitarbeiter einstellen? Hat er also unternehmerischen Ehrgeiz?

Mit beiden Varianten kann er Kunden Nutzen bieten und persönliche Erfüllung finden. Wenn aber die Entscheidung für die Unternehmer-Variante ausfällt, bleibt dem Firmengründer keine Wahl: Er muss die unternehmerische Verantwortung annehmen, sich also intensiv um Führung und Steuerung seines Betriebes kümmern.

Regelmäßige Planungs-Auszeiten

Wenn Führungskräfte zu stark in Durchführungsaufgaben verstrickt sind, fehlt ihnen etwas ganz Entscheidendes: der Freiraum, sich Gedanken über die Zukunft ihres Unternehmens zu machen und innovative Ideen reifen zu lassen. Die Folge: Kreativität wird blockiert, Innovationspotential bleibt unerschlossen, Erfolg wird behindert.

Erfahrene Führungskräfte wissen um den Wert von Freiräumen. Beispielhaft die Aussage eines erfolgreichen Mittelständlers:

„Meinen Erfolg führe ich darauf zurück, dass ich mir alle sechs bis acht Wochen eine kleine Auszeit zum Planen nehme, die ich in meiner mittelfristigen Zeitplanung fest terminiere. An diesen Planungstagen ziehe ich mich aus dem Büroalltag zurück in ein angenehmes kleines Hotel. Ich starte stets mit einem Kaffeetrinken am Nachmittag – ein bewusstes Abschalten und Einstimmen. Nach 24 Stunden beende ich die Planungs-Auszeit wiederum mit einem Kaffeetrinken. Dazwischen liegen dann zehn bis zwölf Stunden intensiver Planungsarbeit, bei der ich ungestört über die wirklich wichtigen Dinge gründlich nachdenke, Strategien entwickle und Handlungsprioritäten für die nächsten Wochen erarbeite. Besonders bewährt hat sich dabei die Nacht des Verarbeitens: Die nachmittäglichen und abendlichen Ideen einmal zu überschlafen, bringt meinen Plänen deutlich mehr Reife und Tiefgang.“

Kurs überprüfen und korrigieren

Um im Eingangsbild vom Chef auf der Kommandobrücke des Unternehmensschiffes zu bleiben: Zu seinen zentralen Aufgaben gehört es, sich immer mal wieder zurückzuziehen, um in Ruhe zu überprüfen, ob sein Schiff noch auf Kurs läuft, und diesen bei Bedarf zu korrigieren oder neu zu bestimmen.