

Der Unternehmer als Universalgenie? –

Was wir als Unternehmerinnen und Unternehmer wirklich können sollten.

Als Unternehmerin oder Unternehmer – speziell bei Unternehmensgründungen und Klein(st)unternehmen – stehen Sie vor der Herausforderung, dass Sie eigentlich alles können sollten: von der Gestaltung und Weiterentwicklung Ihrer Produkte/Dienstleistungen über den Vertrieb, die Personalführung und die interne Verwaltung bis hin zu den Finanzen. Daneben sollten Sie sich dann auch noch Zeit nehmen, immer wieder aus dem täglichen Getriebe aussteigen und sich Gedanken über die Entwicklung Ihres Unternehmens machen... na ja, und ein wenig leben wollten Sie doch auch noch?

All diese Anforderungen vollständig zu erfüllen, ist nahezu ein Ding der Unmöglichkeit. So möchte ich in diesem Beitrag Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie mit der enormen Vielfalt der unternehmerischen Aufgaben erfolgreich umgehen können. Aus meiner Erfahrung gibt es ein paar Grundsätze und elementare Zusammenhänge in der Führung und Entwicklung von Unternehmen. Diese zu kennen und anzuwenden lohnt sich wirklich.

Ich habe diese zu einem Modell zusammengefasst, das ich

das strategische Unternehmensdreieck

nenne.

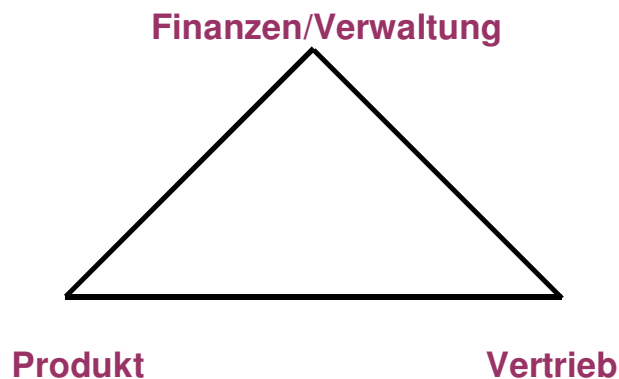
Ihr persönlicher Erfolg liegt jedoch – wie so oft – darin, dass Sie einen für Sie persönlich passenden, authentischen Weg und Stil finden; Patentrezepte gibt's keine. Und davon, fremde Erfolgsrezepte zu kopieren, kann ich nur dringend abraten.

Deswegen gebe ich in einem weiteren Schritt Hinweise und Anregungen, wie Sie das Modell auf Ihre konkrete Unternehmenssituation/Gründungssituation anwenden können.

Bitte beachten Sie: Ein Modell stellt immer eine Vereinfachung der Wirklichkeit dar. Das verführt einen dann oft zu einem „Ja, aber“. Ich kann Ihnen jedoch versichern, dass mein Modell betriebswirtschaftlich **fundiert** ist und sich vor allem auch **in der Praxis bewährt** hat. Ich lade Sie daher ein, sich auf meine Gedanken einzulassen und sich die Einwände für den Schluss aufzuheben. Manches erledigt sich so von selbst.

Was konkret ist das strategische Unternehmensdreieck?

Es gibt drei zentrale Faktoren, von denen Ihr Unternehmenserfolg abhängt – und zwar egal, ob Sie ein „Ein-Personen-Unternehmen“ führen oder einen Großkonzern:



Die drei strategischen Faktoren lauten also:

1. Produkt/Dienstleistung
2. Vertrieb
3. Finanzen/Verwaltung

Diese drei Faktoren hängen untrennbar zusammen. Sie beeinflussen einander und sind absolut gleichwertig! – Deswegen stelle ich sie auch als Dreieck dar. – Jeder der Faktoren ist ohne die beiden anderen nutzlos. Wenn Sie einen der Faktoren vernachlässigen, schwächen Sie damit auch die anderen beiden Faktoren. Die Stabilität Ihres Unternehmens leidet. Ihr Unternehmen wird anfälliger für Krisen.

Was bedeuten die einzelnen Faktoren?

1. Produkt/Dienstleistung

Dass Sie ein(e) attraktive(s) Produkt/Dienstleistung brauchen, um erfolgreich zu sein, ist eine Binsenweisheit. Beachten Sie dabei aber bitte, dass sich Ihre Umwelt ständig ändert. Etwas, das heute attraktiv ist, muss es morgen nicht mehr sein. Verwenden Sie unbedingt regelmäßig Zeit und Energie dafür, Ihre Leistungspalette weiter zu entwickeln. Achten Sie darauf, dass Ihr Angebot auch in einem sich ändernden Umfeld attraktiv bleibt!

Zum **Faktor Produkt** gehört aber nicht nur die Produktidee, sondern auch die „technische“ Seite der Leistungserbringung. Es genügt nicht, dass Ihr Angebot für den **(Absatz)Markt** attraktiv ist. Die Leistungserbringung selbst muss für Sie rentabel und technisch machbar sein **(Beschaffungsmarkt)**. Technologien, notwendige Materialien, Maschinen oder entsprechend ausgebildete Mitarbeiter etc. müssen zu Preisen verfügbar sein, die für Sie einen Gewinn ermöglichen.

2. Vertrieb

Tue Gutes und rede darüber – ein zentrales Motto für einen erfolgreichen Vertrieb. Das beste Produkt nützt nichts, wenn Sie keine Käufer dafür finden. Und es gibt heute praktisch keine Produkte/Dienstleistungen, die sich „von selbst“ verkaufen. Und auch bei gut gehenden Produkten gibt es meist eine Vielzahl an Mitbewerbern. Sie müssen Ihre potentiellen Kunden also sowohl auf die Vorzüge Ihres Produktes als auch Ihres Unternehmens aktiv aufmerksam machen. Sonst werden diese Kunden Sie wahrscheinlich nicht bemerken – und werden bei einem anderen Unternehmen kaufen, dem es gelungen ist, Aufmerksamkeit zu wecken. Und: wir alle werden mit so vielen Informationen bombardiert, dass wir einen Großteil davon sofort wieder vergessen. Daher sollten Sie kontinuierlich dafür sorgen, dass Sie Ihren (potentiellen) Kunden in guter und frischer Erinnerung bleiben.

Auch im Vertrieb gibt es keine Patentlösungen. Je nach Branche, Zielgruppe und Ihrem persönlichen Stil werden Sie Ihre eigenen Vertriebswege gestalten. Auch bei der Gestaltung und Veränderung der Vertriebswege gilt, dass Sie ständig „dran bleiben“ sollten. Ein Weg, der heute erfolgreich ist, muss es morgen nicht mehr sein. Halten Sie die Augen offen! Oft tun sich an völlig unerwarteten Ecken neue Möglichkeiten auf, die nur darauf warten, von Ihnen genutzt zu werden.

3. Finanzen/Verwaltung

Nun bin ich bei einem Thema angelangt, das üblicherweise nicht besonders beliebt ist: Buchhaltung, Finanzierung, Auftragsverwaltung, Mahnwesen etc. Das ist der Unternehmensteil, der auf den ersten Blick nur Kosten verursacht, aber nichts zum Gewinn beisteuert.

Zunächst: Das muss nicht so sein! Es gibt durchaus Möglichkeiten, wie Sie diesen scheinbaren Klotz am Bein gewinnbringend nutzen können. Diese zu beschreiben würde den Rahmen des vorliegenden Beitrages sprengen. Ich kann Ihnen aber versichern, dass eine Vielzahl an Kunden von meinem diesbezüglichen Know-How profitiert haben.

Jedoch unabhängig davon, ob es Ihnen gewinnbringend erscheint oder nicht: es ist existentiell! Der Verwaltungsbereich ist gleichwertig mit den beiden anderen Bereichen. Und er trägt gleichwertig zum Unternehmenserfolg bei. Nur ein Beispiel: Ohne eine geordnete Liquiditätsplanung kann es sehr leicht passieren, dass Ihnen kurzfristig das Geld ausgeht (z.B. durch saisonale Umsatzenschwankungen). Wenn Sie dann z.B. die Sozialversicherung für Ihre Angestellten schuldig bleiben, kommt bereits nach einigen Wochen die Exekution. Und wenn Sie da nicht das nötige Geld aufbringen, stellt die Krankenkasse üblicherweise sofort einen Konkursantrag.... Doch auch Lieferanten stellen bei Zahlungsverzug die Zahlungskonditionen gerne von z.B. 30 Tagen Ziel auf Barzahlung, oder sogar auf Vorauszahlung um. Dann müssen Sie doppelt vorfinanzieren! – Und das hat schon mehr als einem Unternehmer das Genick gebrochen.

Kurz gesagt: Wenn Sie Ihre Finanzen und Ihre Verwaltung vernachlässigen, kostet Sie das nicht nur viel Geld, sondern Sie gefährden den Bestand Ihres Unternehmens.

Wie hängen die drei Faktoren zusammen?

Das beste Produkt bringt Ihnen keinen Cent, wenn Sie nicht einen sehr guten Vertrieb haben, der dafür sorgt, dass die Qualität Ihrer Geschäftsidee auf dem Markt erfolgreich ist. Umgekehrt ist der beste Vertrieb nutzlos, wenn Ihre Geschäftsidee keinen Markt hat. Schließlich bringen Ihnen sowohl das beste Produkt als auch der beste Vertrieb nichts, wenn Sie nicht darüber Bescheid wissen, ob Sie zu den anfallenden Kosten und erzielbaren Preisen auch einen Gewinn machen. Und selbst der höchste Gewinn nutzt nichts, wenn nicht jemand dafür sorgt, dass die Kunden auch bezahlen und dass Ihr Unternehmen immer über die nötige Liquidität verfügt. Aber auch die beste Verwaltung ist wertlos, wenn Ihr Unternehmen nichts produziert und verkauft.

Vorprogrammierter Interessenskonflikt

Diese drei Faktoren (Produkt – Vertrieb – Finanzen) verfolgen tendenziell widersprüchliche Interessen: Für die Produktion und alles, was damit zusammenhängt, ist es am günstigsten, das Produkt möglichst zu standardisieren. Der Vertrieb wird mehr Anpassungen an individuelle Kundenwünsche, mehr Rabattmöglichkeiten und u.U. lange Zahlungsziele fordern. Und der Faktor Finanzen wird schreien, dass das alles zusammen zu teuer ist, sich nicht rentiert und auch nicht finanzieren lässt.

Oft macht dieser Interessenskonflikt Entscheidungen sehr mühsam. Er bietet Ihnen aber auch einen enormen Vorteil: wenn Sie alle drei Faktoren gelten lassen, verringern Sie die Gefahr langfristiger Fehlentscheidungen deutlich. Die unterschiedlichen Interessenschwerpunkte wirken nämlich ausgleichend. Das erhöht die Stabilität Ihres Unternehmens.

Was davon „muss“ der Unternehmer „selbst“ können?

Sie als Person haben grundsätzlich vier Möglichkeiten, eine Funktion auszufüllen:

1. alles selbst machen;
2. sich mit einem Partner zusammentun, der die anstehende Aufgabe übernimmt;
3. einen Mitarbeiter beauftragen;
4. die Leistung von außen zukaufen.

Die Punkte 1. und 2. zusammen ergeben das, was die **Unternehmensleitung** tut. Und genau auf das kommt es hier an. Es gibt Aufgaben, die vom Unternehmer – also von der Unternehmensleitung – selbst wahrgenommen werden müssen. Das sind die Dinge, die der Unternehmer „**selbst können**“ muss.

Mit „**selbst können**“ meine ich hier also, dass ein Aufgabenbereich entweder durch **Sie** selbst oder durch **Ihren Partner** in der **Unternehmensleitung** abgedeckt wird.

Den Faktor **Produkt** – also die Grundzüge der Produktgestaltung und –entwicklung – müssen Sie auf jeden Fall in der **Unternehmensleitung** ansiedeln. Wenn Sie diesen Themenbereich aus der Hand geben, laden Sie Ihr Gegenüber geradezu ein, mit Ihrem Produkt ein Konkurrenzunternehmen zu gründen!

Beim Faktor **Vertrieb** gilt Ähnliches. Die Gestaltung, der Aufbau und die ständige Entwicklung eines schlagkräftigen Vertriebes sind nur dann gesichert, wenn diese Aufgabe von der **Unternehmensleitung** wahrgenommen wird. Bedenken Sie, dass die lebenswichtigen Kundenkontakte, Kommunikationswege etc. in Verbindung mit einer tiefgehenden Produktkenntnis am Vertrieb hängen. Nur wenn Sie den Vertrieb in die Unternehmensleitung aufnehmen, können Sie einigermaßen sichergehen, dass Sie den Kontakt zum Markt aufrechterhalten bzw. entwickeln können.

Mir hat ein Unternehmer erzählt, dass er genau daran gescheitert ist. Das neu gegründete Unternehmen hatte ein sehr innovatives Produkt und hat sich bei der Markterschließung völlig an einen Großhändler gebunden. Dieser Großhändler war aber nicht Gesellschafter! Als er plötzlich aus dem Vertrag ausstieg, verlor das junge Unternehmen seinen einzigen Marktzugang. Der Konkurs war die unmittelbare Folge. Aufgrund der hohen Entwicklungskosten und der üblichen persönlichen Haftung der Gründer musste dieser Unternehmer auch noch Privatkonkurs anmelden.

Für Produkt und Vertrieb gilt also: Ansiedlung in der Unternehmensleitung ist Pflicht (=das müssen Sie selbst können)!

Nur wenn die für Produkt und Vertrieb Verantwortlichen unmittelbar und persönlich am Erfolg und am Misserfolg beteiligt sind, werden sie sich ins Zeug legen, um Erfolg zu haben. Andererseits werden sie auch nur dann im Krisenfall den nötigen Einsatz bringen, um das Steuer herumzureißen.

Dabei ist es ganz wichtig, dass die Zuständigkeit nicht nur formal besteht, sondern wirklich gelebt wird! Wenn Sie oder Ihr Partner die Verantwortung nicht „mit Herzblut füllen“, gefährden Sie Ihren Unternehmens/Gründungserfolg! – Auch das habe ich schon in der Praxis erlebt.

Der Bereich **Finanzen/Verwaltung** unterscheidet sich mehrfach davon:

Produkt und Vertrieb sind inhaltlich und funktional eng miteinander verschränkt. Sie sind untrennbar mit dem Unternehmen und seiner Einzigartigkeit verbunden. Der Bereich Finanzen/Verwaltung ist dagegen inhaltlich weitgehend unabhängig davon, welche konkreten Leistungen Ihr Unternehmen erbringt. Ob Sie Stecknadeln produzieren oder Raumschiffe – das Arbeits-, Sozial-, Wettbewerbs-, Steuerrecht etc. gilt für Sie im großen und ganzen immer gleich.

Für diesen Bereich ist auch typisch, dass die Vorschriften und Anforderungen immer komplexer und unübersichtlicher werden. Es muss eine Vielzahl von ineinandergreifenden und einander sogar manchmal widersprechenden Bestimmungen unter einen Hut gebracht werden. Der, der diese Aufgabe kompetent wahrnehmen möchte, muss sowohl betriebswirtschaftlich wie rechtlich schon sehr gut beschlagen sein. Er muss fachübergreifend Zusammenhänge erkennen können und sich laufend fortbilden, denn dieses Fachwissen veraltet sehr rasch.

Gleichzeitig aber benötigen Sie als Unternehmer einen Großteil dieses Know-hows nur zu bestimmten Anlässen. Der unternehmerisch anspruchsvolle (strategische) Teil füllt daher bei kleineren Unternehmen in den seltensten Fällen einen Ganztagesjob.

Dies alles (die inhaltliche Unabhängigkeit, die Komplexität, die Unregelmäßigkeit des Bedarfes – und sicherlich auch der geringe Charme, den Buchhaltung, Steuererklärungen, rechtliche Angelegenheiten etc. ausstrahlen) führen in vielen kleineren Unternehmen dazu, dass der Bereich Finanzen/Verwaltung eher ein Schattendasein fristet.

Und ich kann das gut verstehen. Wer kann und will es sich schon leisten, sich nebst allen anderen unternehmerischen Herausforderungen auch noch um eine so spröde und gleichzeitig weit gestreute Materie zu kümmern? Welches kleinere Unternehmen kann es sich andererseits leisten, für einen Teilzeitjob jemanden in die Unternehmensleitung zu holen?

Wenn Sie in der glücklichen Lage sind, die genannten Kompetenzen im Unternehmen zu haben, gehören Sie wahrscheinlich einer Minderheit an. Meine Erfahrung zeigt mir nämlich, dass eher das Gegenteil die Regel sein dürfte: Es ist für kleinste bis kleine Betriebe oft sehr schwer bis unmöglich, das nötige Spezialwissen wirtschaftlich vertretbar im Unternehmen bereitzuhalten.

Bleibt dem Kleinunternehmer also nur die Wahl, sich entweder selbst mit Juristerei, Finanzen etc. herumzuschlagen, oder einen strategisch bedeutsamen Unternehmensteil weitgehend außer Acht zu lassen, oder sich einen Partner hereinzunehmen, der wahrscheinlich nicht finanzierbar ist?

Gott sei Dank nicht! Im Gegensatz zu Produkt und Vertrieb ist es für **Finanzen/Verwaltung** nämlich nur entscheidend, **dass** diese Unternehmensfunktion **kompetent wahrgenommen** wird, aber nicht, dass dies unbedingt im Unternehmen selbst geschehen muss.

Warum? Weil dieser Bereich eben inhaltlich relativ unabhängig vom Unternehmen funktioniert. Für viele kleinere Betriebe ist es heute selbstverständlich, dass z.B. die Buchhaltung von einem Externen geführt wird. Weitere Beispiele sind die EDV-Betreuung und -Wartung.

Was für die Buchhaltung gilt, gilt im Prinzip genauso für alle anderen Themen aus dem Bereich Finanzen/Verwaltung: Wenn es für Ihren Betrieb notwendig bzw. nützlich ist, können Sie das Know-how extern zukaufen, ohne damit Ihrem Unternehmen strategisch zu schaden.

Kurz zusammengefasst: Während Sie – aus strategischer Sicht – für die Bereiche Produkt und Vertrieb nur die Wahl haben zwischen „selbst machen“ und „einen Partner hereinnehmen“, steht Ihnen für den Bereich „Finanzen/Verwaltung“ neben diesen beiden Möglichkeiten noch ein dritter Weg offen: das Know-how extern zukaufen.

Was spricht dafür, was dagegen? In einem anderen Beitrag (Unternehmensberatung – was bringt's?) finden Sie einen ausführlichen Leitfaden, wann in Ihrer konkreten Situation ein externer Partner wertvoll sein kann. Auch die untenstehenden „Tipps zur praktischen Umsetzung“ geben eine Entscheidungshilfe. Daher an dieser Stelle nur ein paar Schlagworte:

Nachteil: relativ hohe Stundensätze und damit Kosten; Vertrauensverhältnis muss erst aufgebaut werden.

Vorteil: Spezialisierung (damit aktuelles Know-how kurzfristig verfügbar, hohe Effizienz), Externer bringt die Außensicht ein, Beauftragung nur bei Bedarf, tw. Übergang der Haftung auf Externen, mit Externen müssen Sie keinen Gewinn teilen.

Tipps zur praktischen Umsetzung

Ich lade Sie ein, die folgenden Schritte **schriftlich** festzuhalten. Am besten machen Sie sich entsprechende Listen, die Sie dann leicht zu einem vollständigen Ganzen zusammenführen können. So bekommen Sie einerseits „den Kopf frei“; andererseits verringern Sie die Gefahr, etwas zu übersehen oder eine 200-Stunden-Woche für sich selbst einzuplanen.

1. Analysieren Sie ehrlich und kritisch Ihre Stärken und Schwächen! Was machen Sie persönlich gerne, was weniger? Was können Sie gut, was weniger?
2. Analysieren Sie ehrlich und kritisch, was für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensidee an Fähigkeiten etc. notwendig ist. Das Modell des strategischen Unternehmensdreieckes kann Ihnen dabei eine wertvolle Unterstützung sein.
3. Vergleichen Sie die Notwendigkeiten mit Ihren Stärken/Schwächen. Berücksichtigen Sie dabei, wie viel Zeit die einzelnen Aufgaben benötigen und wie viel Zeit Sie dafür erübrigen können/wollen.
4. Nun wissen Sie, welche Aufgaben Sie selbst nicht erfüllen wollen/können. Vergleichen Sie mit Hilfe des strategischen Unternehmensdreieckes, wie Sie die Lücken schließen können. Brauchen Sie einen Partner, oder können Sie die Leistungen extern zukaufen? Berücksichtigen Sie bitte immer die unterschiedlichen strategischen Auswirkungen Ihrer Entscheidungen!

Nehmen Sie sich unbedingt ausreichend Zeit, jeden dieser Punkte „reifen“ zu lassen. Überschlafen Sie die Angelegenheit ein paar Mal und schauen Sie nach ein paar Tagen, ob Ihre Listen für Sie noch stimmen. Und noch etwas: Wenn Sie bei irgend einem Punkt hängen bleiben und einfach nicht weiterkommen, suchen Sie das Gespräch mit einer fachkundigen Person (PartnerIn, Freunde, Coach etc.). Ich selbst gönne mir diese Unterstützung seit Jahren und bin damit immer gut gefahren.

Zum Abschluss

Wenn Unternehmen in Schwierigkeiten stecken, stelle ich oft fest, dass das strategische Unternehmensdreieck aus dem Gleichgewicht geraten ist. – Das ist schade, weil gerade solche Schwierigkeiten meist vermeidbar wären.

Und es ist auch deswegen schade, weil Krisen selten ohne externe Beratung gemeistert werden können. Wie viel größer aber ist Ihr Nutzen, wenn sie **vorweg** professionelle Unterstützung bei der Gestaltung Ihres persönlichen Unternehmensdreiecks genießen? – Denn planen ist immer billiger als reparieren!

Ich würde mich freuen, wenn Ihnen das strategische Unternehmensdreieck ein guter und treuer Begleiter bei der Gestaltung Ihres Unternehmens wird und wünsche Ihnen auf Ihrem Gründungs- und Unternehmensweg das nötige Glück, Erfolg und vor allem Freude. Gerne stehe ich für Ihre Anliegen zur Verfügung!

Herzlichst Ihr

Norbert Karner

Mag. Norbert Karner
Unternehmensberatung, Supervision, Buchhaltung

Leobendorf - Wien
Stockerauer Straße 77, 2100 Leobendorf
Säulengasse 13/10, 1090 Wien

Tel: +43 1 890 44 17, Fax: +43 1 890 44 17 19, Mobil: +43 664 394 87 89
Mail: nk@norbertkarner.at, www.norbertkarner.at