

Thema: Die Angst des Unternehmers

Autor: Gert Podszun, Senior Coach

Alleinsein

In KMU (Kleine und Mittelständische Unternehmen) kann man davon ausgehen, dass die unternehmerische Verantwortung im Zweifel in einer Hand liegt. Neben den Publikationen über unternehmerische Verantwortung (**Corporate Social Responsibility** (CSR)), welche überwiegend für größere Organisationsstrukturen erstellt werden, ist hier auf die Situation des „kleinen Unternehmers“ einzugehen. Unternehmerische Verantwortung für diesen Unternehmer ist dadurch gekennzeichnet, dass er ständig bereit sein muss, Entscheidungen zu treffen. Diese betreffen alle Aspekte des Unternehmens. Sie sind nicht zu delegieren, weil niemand da ist, an den delegiert werden kann. Das Alltagsgeschäft, sich wandelnde Einflüsse von außen – nicht nur von den zuständigen Behörden und Banken – und die Zunahme der Transparenz seitens der Kunden können von dem Unternehmer nicht kurzfristig geändert werden. Er ist ihnen ausgeliefert. Sein Gestaltungsraum ist begrenzt. Das kann Angst mit sich bringen. Dies gilt vor allem dann, wenn er keinen Dialogpartner hat, mit dem er seine Vorstellungen besprechen kann. Dies gilt auch deswegen, weil die Geschwindigkeit der Änderungen um ihn herum zunimmt, während er selbst sich ungern verändert.

Erfolg

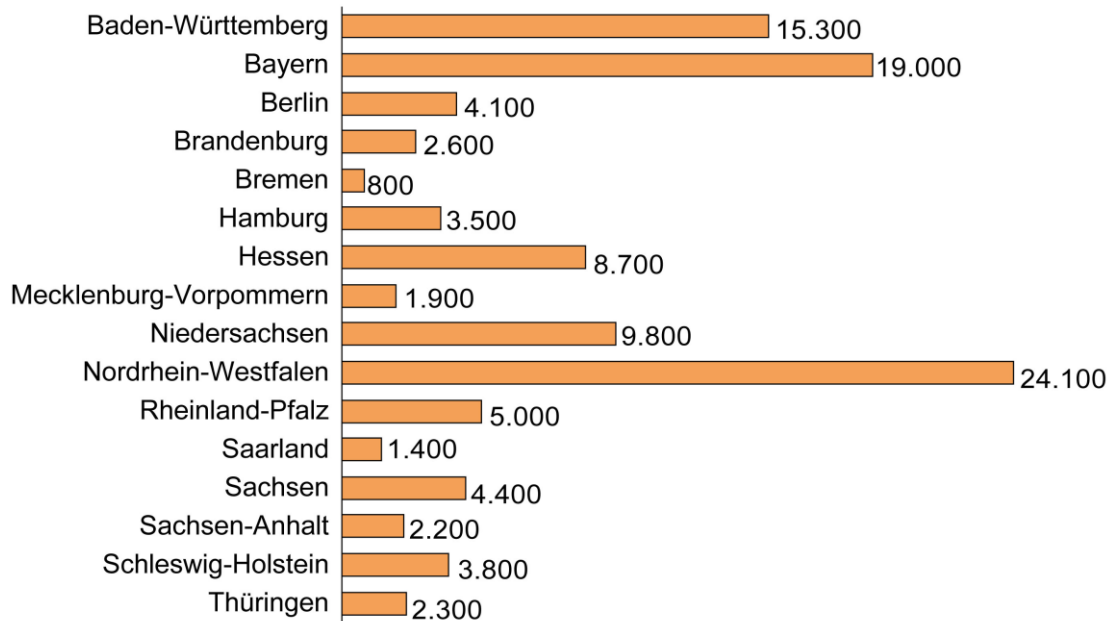
Im Rückblick auf eine bisher erfolgreiche Unternehmensgeschichte wird der Unternehmer sich selbst sagen, dass sein Handeln bis hierhin richtig war. Warum also sollte er sein Verhalten ändern? Er ist nicht dazu geneigt. Eine stabilisierende Trägheit ist ihm willkommener als eine möglicherweise unnötige Änderung. Woher soll er die Kenntnis nehmen, dass er persönlich sein Verhalten zu ändern habe. Kann er den Verlautbarungen anderer trauen? Ist sein Steuerberater wirklich ein Unternehmensberater. Sprechen er oder der Bankberater mit ihm im Sinne der Entwicklung seiner Firma oder bedenken sie mehr Gebühren und Provisionen? Wie kann der Unternehmer sich selbst Sicherheit schaffen? Er bleibt letztlich alleine. Und muss dennoch seine Entscheidungskompetenz aufrecht erhalten. Wie und wo also kann er Vertrauen finden, Vertrauen in eine neutrale, ungefährdende Hilfe oder Unterstützung? Zuletzt in sich. Auf dem Weg dahin kann eine empathische Beziehung hilfreich sein. Selbstvertrauen setzt eine Art von Glauben voraus. Bei einem Unternehmer ist es vielfach der Glauben an sich selbst. Bis er geschwächt wird.

Nachfolge

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn schätzt seit Beginn der 1990er Jahre die Anzahl der anstehenden Unternehmensübertragungen in Deutschland. Aufgrund neuer, erst seit kurzer Zeit verfügbarer Datenquellen konnte die Methodik zuletzt weiterentwickelt und die Güte der Ergebnisse verbessert werden. Das IfM Bonn geht auf Grundlage der neuen Berechnungen davon aus, dass die Nachfolgefrage im Zeitraum von 2010 bis 2014 für knapp 110.000 Familienunternehmen relevant sein wird.¹

¹ <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=855>

Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2010 bis 2014 in Deutschland nach Bundesländern



Quelle: IfM Bonn

© IfM Bonn
St06-08a14

Der Hauptgrund für eine Unternehmensübergabe ist mit weitem Abstand (65,6 % der Fälle) das Alter des Inhabers. Rund ein Viertel der Übergabeplanungen erfolgt unerwartet und deshalb unvorbereitet. Wer ist schon daran interessiert, sein „Lebenswerk“ früh aus der Hand zu geben? Es kann ja im Zweifel nicht besser werden, weil die eigene Erfahrung nur schwer, wenn nicht gar nicht übertragen werden kann. Und in aller Regel haben die familiären Nachkommen nicht immer die Neigung, den elterlichen betrieb zu übernehmen. Und Fremde? Kann man denen hinter die Stirn schauen? Der Unternehmer befürchtet Probleme. Loslassen? Was ist das?

Änderung

Umgebung

Nicht nur die leistungsspezifischen Parameter für das Tagesgeschäft ändern sich ab und zu, sondern auch die Umgebung des Unternehmens. Technologische Änderungen, wie zum Beispiel in der Energieerstellung oder Isolationstechnik für Gebäude werden im Zuge der beruflichen Weiterbildung im Sinne des Unternehmens entwickelt werden können. Dennoch gibt es Wirkungen auf das Unternehmen, die der Unternehmer nicht alleine beeinflussen kann. Dazu gehören:

Missgunst der Wettbewerber – Toleranz in unserer Gesellschaft nimmt ab. Die Duldung von Konkurrenz wird in immer höherem Maße bekämpft. Der Unternehmer muss mit diesen Faktoren der Änderung rechnen:

- Veränderungen der Marktbedingungen durch Globalisierung
- erhöhtem Wettbewerbsdruck (zunehmend aggressivere Konkurrenz, Eintritt neuer oder internationaler Mitbewerber)
- verstärktem Preiskampf
- erhöhtem Innovationsdruck (kürzere Entwicklungs- und Produktionszyklen)
- permanentem Druck zur Reduktion der Produktionskosten (Billigkonkurrenz)

- zunehmender Abhängigkeit von Großkunden
- Veränderungen in den politischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen

Hinzu kommen Phänomene, welche mit dem veränderten Verhalten der Menschen zu tun haben. Moralische Grenzen haben sich verschoben, Vertrauen leidet, Geduld nimmt ab, Egoismus wächst. Diese Phänomene wirken sich auf die Interaktionen der Geschäftspartner aus. Man kann sich nicht mehr so richtig auf die früheren Verhaltensweisen verlassen.

Mediale Macht der Kunden

Internet-Technologien bieten dem potentiellen Kunden ein hohes Maß an Vergleichsmöglichkeiten. In einer Zeit, in der der Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung eine hervorragende Rolle spielt, verhindert der Vergleich des Kunden ohne eine fachliche Auseinandersetzung oftmals die Würdigung der tatsächlich zu erbringenden Leistung in qualitativer Hinsicht, zum Beispiel bezogen auf Lebensdauer, Nachhaltigkeit oder Rohstoffauswahl. Dieser Informationsauswahl seitens des möglichen Kunden kann sich der Unternehmer nicht unmittelbar stellen.

Haftung

Der Unternehmer haftet gegenüber Außenstehenden für die Verbindlichkeiten mit seinem Vermögen. Dies gilt natürlich bei der Rechtsform der Einzelunternehmung. Neben dieser vermögensrechtlichen Haftung gilt die fachliche und moralische Haftung gegenüber Familie, Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Hier findet sich der Unternehmer auf weiter Flur, weil er systembedingt alleine gelassen wird.

Fazit

Beratung erweitert sich über Empathie zu einem Dialog über die Befindlichkeit des Unternehmers und erfordert ein hohes Maß an beiderseitiger Offenheit. Das verlangt Zuhören, Geduld und ein gerütteltes Maß an menschlicher Akzeptanz.