

Ganzheitliche Beratung

Problematik / Anlass

Kunden fordern gute Preise bei bestem Service. Lieferanten fordern pünktliche Zahlung. Mitarbeiter fordern gute Arbeitsbedingungen bei bester Entlohnung. Investoren fordern angemessene Verzinsung eingesetzten Kapitals. Behörden fordern Wahrung ihrer Vorschriften. Banken fordern Informationen und pünktliche Bedienung der Kredite. Jahresabschlussprüfer fordern ein internes Kontrollsystem. Partner und Kinder fordern Aufmerksamkeit.

Forderungen über Forderungen, von allen Seiten, und alle muss der/die Unternehmer/in erfüllen.

„Die Anteilseigner des transatlantischen Konzerns sind es leid, die Mohrrübe einer grandiosen Zukunft vor die Nase gehalten zu bekommen.“

H.-R. Schmitz, DSW, auf der Hauptversammlung der DaimlerChrysler AG am 6.4.2005; DIE WELT, 7.4.05

Umfeldbedingungen

Sind die Umfeldbedingungen in Ordnung, stellt sich der/die Unternehmer/in all diesen Forderungen mit der ihm eigenen Kreativität. Erfolge sind größer als Rückschläge – ein *Tief* entsteht erst gar nicht.

Seit langer Zeit aber sind die Umfeldbedingungen alles andere als in Ordnung: Die hohe Arbeitslosigkeit hat zu hohen Kosten geführt und diese zu schwacher Nachfrage – und der Kreislauf begann von vorn. Der Kündigungsschutz und viele andere Vorschriften sind längst noch nicht auf ein *gesundes* Maß gekürzt. Mit Einführung eines neuen Ratingverfahrens blicken Banken tiefer und strukturierter auf qualitative Faktoren des Unternehmens.

Die Anforderungen an den/die Unternehmer/in steigen zunehmend – und sie entwickeln sich zu echten Problemen.

„Ohne Erfolg wird ein Unternehmen zur sozialen Belastung und nicht zum Wohltäter.“

Nikolaus Schweickart, Vorstandschef der ALTANA AG im Interview mit DIE WELT, 07.04.2005

Problemfelder

Je nach Art und Größe des Unternehmens wirken nachteilige Umfeldbedingungen auf vielfältige Weise als Problem aus.

Einige Beispiele für das, was Unternehmer/innen heute zu stemmen haben:

- Kunden, die vehement einen *königlichen* Service einfordern und, sobald sie ihn erhalten haben, dort (billiger) kaufen, wo es diesen Service gar nicht gibt. Und Kunden mit *ebay-Mentalität*, die selbst mehr als faire Preise nicht zahlen wollen.
- Lieferanten, die ihr Produkt so stark umwerben, dass es im Sortiment sein *muss*, gleichzeitig aber über Fachhandel wie große Ketten vertreiben und so einen unfairen Wettbewerb schaffen. Und Lieferanten, die einfach besser geschulte Verkäufer in Konditionsverhandlungen entsenden.
- Mitarbeiter, die sich ausgebeutet fühlen und auf den Chef als faule Arbeitsverweigerer wirken. Und Mitarbeiter, die die Verbesserung der betrieblichen Kommunikation einfordern, aber keine Vorstellung davon haben, was Hol- und was Bringschuld ist.
- Führungskräfte, die ein privates Arbeitsbeschaffungsprogramm veranstalten, in dem sie nicht benötigtes Personal nicht *nach oben* melden – oder die gar nicht darauf achten, ob ihre Mitarbeiter ausgelastet sind. Und Führungskräfte, die ein oder zwei Jahre brauchen, bis sie feststellen, dass einzelne neu eingestellte Mitarbeiter wegen fachlicher Defizite gar nicht in der Lage sind, die vorgesehenen Tätigkeiten zu bewältigen.
- Investoren, die – zu Recht –, eine angemessene Verzinsung für eingesetztes Kapital fordern, und schlechtere Umfeldbedingungen ignorieren.
- Behörden, die mit weiteren sinnfreien Vorschriften aufwarten, die nur damit erklärbar erscheinen, dass sie andere Vorschriften am Leben erhalten.
- Banken, die mit ihrem (staatlich verordneten) Rating quälen und so umfangreich Sicherheiten fordern, bis der Unternehmer *im Slip* vor Ihnen steht.

„Ich halte überhaupt nichts von .. (Unternehmens-) Leitsätzen. Wir kennen auch die zehn Gebote, leben aber in Sünde. Weitaus wichtiger ist es, die eigenen Führungsgrundsätze den direkten Mitarbeitern vorzuleben und diese anzuhalten, gegenüber Ihren Mitarbeitern genauso zu verfahren. Im Vordergrund steht für mich stets, die Wirkung des eigenen Beispiels zu berücksichtigen. Ich habe nicht angeordnet, sondern überzeugt.“

Michael Garvens, Geschäftsführer der Flughafen Köln/Bonn GmbH, im Interview mit DIE WELT, 23.04.2005

Wirkungen

Dem permanenten Kampf um die Gunst der Kunden und die Zufriedenheit der Investoren hält das Ventil nicht immer stand. Ein *reinigendes Gewitter* ist durchaus akzeptabel. Wenn es aber jeden Tag *regnet*, entsteht ein bedrohlicher Kreislauf.

- Der Überblick über die Gesamtheit der Problemfelder geht verloren.
- Es fehlt zunehmend die Zeit, alte und neu entstehende *Brandherde* zu beherrschen.
- Die Ideen für geeignete Lösungen gehen aus. Es wird nur noch auf das Dringendste reagiert.
- Die Sensibilität geht verloren – nicht zuletzt auch für die Wünsche der Familie.

Auswege

Jeder Unternehmer und jede Unternehmerin reagiert auf die ihm/ihr eigene Art auf steigende Anforderungen, Widerstände und Problemsituationen. Die Berufs- und Lebenserfahrungen beeinflussen seine/ihre Wirkung nach Außen. Für die innere Ruhe – den Rückgewinn der eigenen Leistungs- und Leidensfähigkeit –, ist das Reden über den kleinen und großen Ärger nötig.

- Oft, viel zu oft, muss sich der/die Partner/in all die Sorgen anhören, die sich der/die Unternehmer/in immer einmal wieder von der Seele reden muss. Lösungsvorschläge aber kommen von dieser Seite nicht, und irgendwann kann der/die Partner/in all das einfach nicht mehr hören.
- Und die Freunde? Die haben sich schon vor langer Zeit das Präfix „ehemalige“ erworben, indem sie sich zu blanken Neidern entwickelten.

Der Unternehmer steht meist allein da mit seinen Problemen, er trifft auf viel Unverständnis. Der Sparringspartner fehlt – oder es muss jemand dafür herhalten, der diesen Job nicht wirklich will.

Unternehmer-See/sorge – ein Angebot der urs Unternehmensberatung

Unser Beraterangebot beinhaltet das Zuhören – der wesentliche Bestand ganzheitlicher Beratung: Reden Sie. Während Sie das tun, werden Sie viele Antworten selbst geben. Bei anderen Problemen helfen wir, Ursachen für Wirkungen zu finden.

- Stets im Fokus: Die Ertragsoptimierung Ihres Unternehmens.
- Unser Schwerpunkt: Das interne und externe Rechnungswesen (dort wird die Ertragsoptimierung gemessen).
- Und *cats hunting*: pragmatische, bedarfsorientierte, maßvolle Lösungen.