

(Fortsetzung von Seite 1)

Eigentum als Risikoprävention

Ein weiteres Element zukünftiger Vergütungssysteme ist die Verpflichtung zum Halten eines signifikanten Betrags in Aktien des eigenen Unternehmens, unter Umständen über die Zeit der Betriebszugehörigkeit hinaus. Wenn ein Manager basierend auf seinem Arbeitsvertrag das Ein- bis Dreifache seines jährlichen Grundgehalts in Aktien des eigenen Unternehmens halten muss, dann ist das Risiko des eigenen Tuns immer auch beim persönlichen Vermögen spürbar. Interessant ist: Wird der definierte Betrag für den Aktienanteil unterschritten, muss die betreffende Person zukaufen, um den vormals festgelegten Wert wieder zu erreichen. So wird ein nachhaltiger Gleichklang der Interessen von Managern, Risk Takern und Eigentümern geschaffen. Immer mehr Banken und Industrieunternehmen setzen auf diese Regelung.

Einbettung in das Gesamtsystem

Vergütungssysteme müssen eingebettet sein in ein unternehmensweites Risiko-Management-System, das der Branche und dem unternehmensspezifischen Geschäftsmodell entspricht. Im Rahmen dieses integrierten Ansatzes müssen alle Risikotreiber identifiziert und mit den Werttreibern Dreh- und Angelpunkt des Performance-Management-Prozesses werden, in dem individuelle Ziele vereinbart werden. Dann ist zu honorieren, wie gut sie erreicht wurden. So eingebettet kann Vergütung dazu bewegen, überschaubare Risiken im Sinne unternehmerischer Chancen einzugehen, hochriskante Szenarien jedoch zu vermeiden. Im Mittelpunkt muss das langfristige profitable Wachstum des Unternehmens stehen. Wer die beschriebenen Vergütungssysteme mit Blick auf unternehmerische Risiken entwickelt und umsetzt, der hat bessere Zukunftschancen.

(*) Michael H. Kramarsch ist Managing Director der Unternehmensberatung Towers Perrin. (michael.kramarsch@towersperrin.com)

Vom Selbstständigen zum Unternehmer

Gelungener Rollenwechsel

Von 100 Unternehmensneugründungen überleben rund 20 die ersten fünf Jahre. Motivierte Gründer hatten einen Traum und enden bei einer 80-Stunden-Woche und grässlichen Bilanzen. Der Grund ist häufig die mangelnde Rollenklarheit.

von Stefan Merath (*)

Offt vollzieht der Gründer die Unternehmensgründung allein. Das Unternehmen ist mit seiner Person identisch, er ist für alles verantwortlich. Nach und nach macht er die Erfahrung, dass Probleme und Stress mit noch mehr Arbeitseinsatz wettzumachen sind. Er kümmert sich um Vertrieb, Marketing, Buchführung und bewältigt alle Aufgaben, die der Kunde ihm stellt. Der Gründer hat erste Erfolge, das Unternehmen wächst, Mitarbeiter werden eingestellt. Und der Gründer arbeitet mehr und mehr. Nach einer Zeit der Erfolge steckt er plötzlich in einer Sackgasse; nicht selten ist er finanziell, psychisch oder körperlich am Ende. Der Gründer ist Fachkraft geblieben und der beste Mitarbeiter in seinem Unternehmen. Nach wie vor ist er mit allen Themen befasst und reibt sich an den vielfältigen Anforderungen auf.

Fachkraft – Manager – Unternehmer

Der Unternehmensberater Michael Gerber unterscheidet zwischen den Rollen einer *Fachkraft*, eines *Managers* und eines *Unternehmers*. Die *Fachkraft* ist der Macher. Sie reagiert auf Ereignisse, auf Dinge, die zu tun sind. Wenn etwas ansteht, macht die Fachkraft es selbst. Sie lebt in der Gegenwart, und Visionen und neue Ideen sind ihr suspekt. Feste Regeln engen die Fachkraft ein.

Der *Manager* ist derjenige, der Ordnung schafft. Arbeit bedeutet für ihn, Systeme zu schaffen und zu steuern, die zur optimalen Lösung von Aufgaben befähigen. Er ist glücklich, wenn seine Systeme funktionieren. Doch zu seinem Pech gibt es die Fachkraft, die immer alles anders macht, und den Unternehmer, der die Systeme des Managers mit neuen Ideen aus dem Takt bringt.

Der *Unternehmer* ist derjenige, der neue Visionen entwickelt. Er ist der Träumer und der Motor. Er lebt in der Zukunft und hat eine besondere Weltanschauung. Er ist glücklich, wenn er Träume verwirklichen kann – oder verwirklichen lassen kann. Diese Rollen gibt es in jedem Unternehmen. Allzu oft werden diese Rollen von ein und derselben Person ausgeführt. Hier liegt das Kernproblem: Alle drei Rollen werden in einem Unternehmen gebraucht, aber – diese Rollen widersprechen sich. Die Tätigkeiten unterscheiden sich – je nach Rolle im Anlass, warum sie ausgeführt werden, im Ziel, das erreicht werden soll, im Verständnis von Arbeit, der Arbeitsweise und im Ergebnis.

Wenig «Unternehmer-Zeit»

Die Rolle des Gründers muss sich also von der Fachkraft hin zum Unternehmer wandeln. Der Kern des Problems liegt in der Veränderung des Unternehmers als Person. Es geht nicht einfach um die Erledigung neuer Aufgaben, sondern um eine völlige Neueinschätzung der Wirklichkeit und des eigenen Unternehmens.



Stefan Merath

Aus eigener Erfahrung werden etwa 80 bis 90 Prozent der Arbeitszeit nicht als Unternehmerzeit, sondern für Tätigkeiten der Fachkraft und des Managers genutzt. Und hier beginnt die Spirale aus Überlastung, Unzufriedenheit, Zeitmangel und Stagnation.

Sich selber überflüssig machen

Ein Schuster produziert Schuhe, ein Schriftsteller Schriftstücke und ein Unternehmer produziert Unternehmen. Hat man die Rollen unterscheiden, muss man auch die Kunden unterscheiden. Im Gegensatz zur Fachkraft, die sich um den direkten Kunden kümmert, hat der Unternehmer einen ganz anderen Kunden – seinen Nachfolger. Wie es die einzig wirklich wichtige Aufgabe der Fachkraft ist, ein Produkt mit möglichst hohem Nutzen für den Kunden herzustellen, so ist es die einzige Aufgabe des Unternehmers ein Unternehmen mit einem hohen Nutzen für seinen Nachfolger zu schaffen. Diese Betrachtungsweise hat nur mittelbar etwas mit der Nachfolgeproblematik zu tun. Viel entscheidender ist, dass sie den kompletten Blick des Unternehmers auf sein Unternehmen verändert. Und wer Dinge anders wahrnimmt, handelt automatisch anders. Zum Beispiel sorgt der Unternehmer dafür, dass sein Unternehmen ohne ihn funktioniert. Und damit bekommen potenzielle Nachfolger überhaupt erst Interesse. Nebenbei: Der Unternehmer ist durch die Inhaberschaft der Einzige, der sich gefahrlos völlig überflüssig machen kann: Etwas Besseres als von seinen eigenen Mitarbeitern und Managern in den Fachkraft- und Managementaufgaben überrundet zu werden, kann ihm gar nicht passieren.

Hat man geklärt, was die einzige Aufgabe des Unternehmers ist, kann man bestimmen, was

er dafür tun muss. Es ergeben sich logisch zwingend sieben Aufgabenbereiche des Unternehmers. Wenn man jedoch die Aufgaben des Unternehmers nicht kennt, wie will man sie dann ausführen?

Aufgaben des Unternehmers

1. *Erarbeitung und Verankerung der Werte und des unternehmerischen Traums.* Der Unternehmer benötigt ein Bild davon, was er seinem Nachfolger übergeben möchte.
2. *Strategieentwicklung und Positionierung:* Welche Stärken hat das Unternehmen? Welche Zielgruppe wird angesprochen? Was macht unser Unternehmen anders?
3. *Gewinnung und Bündelung «externer Energie».* Wie gewinnen Sie die richtigen Mitarbeiter, Kapitalgeber und eine positive Öffentlichkeit?
4. *Periodische Müllentsorgung.* In jedem Unternehmen sammelt sich «Müll» an: Veraltete Produkte, Kunden, die nicht mehr zur Zielgruppe passen, sinnlose oder umständliche Prozesse. Die einzige aussenstehende Person, die auch die Macht hat, den Müll zu beseitigen, ist der Unternehmer.
5. *Kontrolle und Umsetzung sichern.* Der Zweck eines Unternehmens ist, seinen Kunden einen überragenden Nutzen zu bieten. Das Erste, was also zu kontrollieren ist: Ob das Unternehmen den Kunden diesen Nutzen bietet. Weiter sollen Systeme geschaffen werden, mit denen das Unternehmen unabhängig vom Unternehmer funktioniert.
6. *Persönliche Weiterentwicklung:* Das Unternehmen ist der Spiegel der Unternehmerpersönlichkeit. Beides kann sich nur gemeinsam entwickeln. Wenn das Unternehmen wächst, muss der Unternehmer mitwachsen – oder das Unternehmen wächst ihm über den Kopf.
7. *Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger.* Es geht um die Leitfrage: «Für wen machen Sie das alles?» An dieser Stelle schließt sich der Kreis zur Vision und den Werten.

(*) Stefan Merath ist spezialisierter Unternehmercoach (www.unternehmercoach.com).