

Die 5 permanenten Unternehmer-Hauptaufgaben: Alter Hut – oder doch ein Patentrezept?

Von Werner Bayer*

Das Problem vieler Unternehmen: Die Chefs verschleißen sich in der Vielfalt der Alltagstätigkeiten, verlieren dadurch den Überblick und vernachlässigen ihre zentralen Führungsaufgaben.

Lösung des Problems: Konsequente Konzentration auf die fünf permanenten Hauptaufgaben für Unternehmer: Da steckt alles drin, was für den Erfolg des Unternehmens entscheidend ist.

Die hauptsächlichen Klagen, die ich immer wieder von Unternehmern höre, sind:

- zu wenig Aufträge
- daraus resultierend Liquiditäts- und Ergebnisprobleme
- keine geeigneten Mitarbeiter

Ein Teufelskreis? Müssen wir damit leben? Wird sich das sogar noch verschärfen? Fragen über Fragen, auf die kluge Menschen (oder die sich dafür halten) tolle Patentrezepte bereithalten.

Ich werde Ihnen in diesem Beitrag kein Patentrezept geben (weil es das auch nicht gibt). Vielmehr möchte ich Sie zum Nachdenken anregen und auf eine kleine Reise mitnehmen.

„Die Zukunft war früher auch besser“, sagte es zutreffend das bayerische Unikum Karl Valentin. Was können Sie tun, damit Sie nicht auch zu den Unternehmern und Führungsverantwortlichen gehören, die über zu wenig Aufträge, über Liquiditäts- und Ergebnisprobleme, über einen Mangel an geeigneten Mitarbeitern und über andere Dinge klagen, die nicht so laufen, wie sie sollten?

Die wesentlichen Antworten finden Sie in den **fünf permanenten unternehmerischen Hauptaufgaben** (beziehungsweise den fünf permanenten Hauptaufgaben für Führungskräfte, falls Sie kein Unternehmer sind, aber in Führungsverantwortung stehen), die ich Ihnen im Folgenden vorstelle.

„Das habe ich doch alles schon einmal gehört“, werden Sie jetzt sagen. Richtig! Aber wie halten Sie es mit der Wahrnehmung, sprich Ausführung dieser permanenten Schwerpunktaussagen? Wühlen Sie nicht auch in erster Linie „nur“ im Tagesgeschäft herum und verlieren dadurch den Überblick? Das kann gewaltig auf die Stimmung drücken und Sie in Ihrer Erfolgsfähigkeit noch mehr beeinträchtigen.

Lassen Sie uns deshalb diese fünf permanenten Hauptaufgaben noch einmal kurz beleuchten und auf der Zunge zergehen:

1. Zielplanung

Hauptaufgabe A für Unternehmer: *Ich analysiere die Chancen unseres Unternehmens, entwickle die Unternehmens-Zielpläne und vereinbare mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre persönlichen Ziele.*

... für Führungskräfte: *Ich wirke an der Unternehmens-Zielplanung mit; in einer Rohfassung für die Geschäftsleitung fasse ich auch die Ideen meiner Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zusammen; unsere Bereichsziele leite ich in Absprache mit der*

Geschäftsleitung aus dem Unternehmens-Zielplan ab und gebe sie an mein Team weiter.

Wann haben Sie zuletzt schriftlich über die Stärken und Schwächen Ihres Verantwortungsbereiches nachgedacht? Bei der Erstellung des Jahreszielplanes 2008? Das wäre schon sehr gut! Gibt es einen schriftlichen Plan für 2008, der auch zumindest Ihren Führungskräften vorliegt und der einheitlichen Kommunikation dient?

Machen Sie also eine kurze Bestandsaufnahme, wo es gut läuft und wo nicht. Bitte schriftlich! Schreiben Sie spontan auf, wo Ihr Unternehmen einzigartig ist, in welchen Bereichen also Ihre besonderen Stärken liegen. Wie und vor allem wie intensiv informieren Sie Kunden, Markt und Öffentlichkeit über diese Stärken? Woran kann Ihr Kunde oder Interessent erkennen, dass Sie anders, attraktiver, besser, innovativer als Ihre Konkurrenten sind? Ganz wichtig auch: Kennen und leben Ihre Mitarbeiter diese Stärken? Setzen sie diese aktiv im Verkaufsgespräch ein?

Nun zu den Schwächen: Wo liegen die wesentlichen Schwächen Ihres Unternehmens? Was sind jeweils die Ursachen? Welche Gefahr geht von diesen Schwächen aus? Wie wichtig wäre es für den Erfolg Ihrer Firma, wenn Sie die einzelnen Mangelpunkte in den Griff bekämen? Gliedern Sie diese deshalb nach ihrer Bedeutung:

Priorität 1: Diese Schwäche müssen wir unbedingt und schnellstmöglich abstellen.

Priorität 2: Diese Schwäche sollten wir in absehbarer Zeit abstellen.

Priorität 3: Wäre gut, wenn wir auch diese Schwäche irgendwann aus der Welt schaffen.

Suchen Sie für die gravierenden Schwächen/Mängel (Priorität 1) jeweils mit einer Zielfindung beziehungsweise einem methoPlan nach geeigneten Lösungen. Diskutieren Sie diese Ausarbeitungen mit Ihren engsten Mitarbeitern und zapfen Sie deren Know-how an. Das ist der erste wesentliche Schritt in die richtige Richtung ...

2. Führung

Hauptaufgabe B für Unternehmer: *Ich bin verantwortlich für Auswahl, Führung, Motivation und Training meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Innerhalb der Geschäftsleitung arbeiten wir eng und kollegial zusammen.*

... für **Führungskräfte**: Ich bin verantwortlich für Auswahl, Führung, Motivation und Training meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit der Geschäftsleitung arbeite ich eng und kollegial zusammen.

Wann haben Sie die letzten Mitarbeitergespräche mit den Ihnen unmittelbar zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt? Wann haben Sie mit ihnen das letzte Mal über persönliche Befindlichkeiten geredet? Wann haben Sie wen das letzte Mal begründet gelobt?

Hintergrund: Ihre Mitarbeiter sind das wesentliche Bindeglied sowie der entscheidende Meinungs- und Stimmungsbildner zu Ihren Kunden hin. Nur wenn diese gut aufgestellt und zumindest durchschnittlich motiviert sind, werden sie Erfolg im Verkauf haben. Kunden sind meist sehr feinfühlig Menschen, die sofort merken, wenn es in einem Unternehmen schlechte Stimmung gibt und es möglicherweise kriselt. Sie riechen es förmlich, und das ist sicher kein Anreiz zum Kaufen!

Nun rennen Sie aber bitte nicht gleich los und loben wild durch die Gegend. Erwischen Sie Ihre Mitstreiter bei guten Leistungen (da werden Sie fast jeden Tag etwas finden) – und motivieren Sie diese durch berechtigtes (!) Lob und ehrliche Anerkennung.

3. Controlling

Hauptaufgabe C für Unternehmer/Führungskräfte: Ich kontrolliere regelmäßig, ob wir unsere Ziele schon erreicht haben oder wie nahe wir ihnen gekommen sind.

Viele Unternehmen, die ins Trudeln geraten, haben ihr Controlling vernachlässigt. Welche Steuerungsinstrumente nutzen Sie hier?

Hintergrund: Jeden Morgen, an dem ich mich im Unternehmen befinde, informiere ich mich über die wichtigsten Zahlen: unsere Bankenkstände, den Forderungsbestand, die Liquiditätsentwicklung des gesamten Monats. Vor allem auch die Entwicklung des Auftragsbestandes ist für mich ein wesentliches Kontroll- und Steuerungsinstrument. Die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) ist zu diesem täglichen Controlling eine selbstverständliche Ergänzung.

Nehmen Sie sich aber nicht nur die reinen Zahlen vor. Prüfen Sie jeden Monat auch einmal, wie weit Sie mit der Umsetzung Ihres aktuellen Unternehmens-Jahreszielplanes vorangekommen sind. (Ein EDV-Tool, mit dem dies möglich ist, können Sie übrigens in den Planungstagen für Unternehmensführung kennen lernen.) Denn: Quantitativ kontrollieren kann ich erst dann, wenn ich eine Sollgröße zum Messen habe. Und diese sind nun mal die einzelnen Positionen in Ihrem Jahreszielplan mit den dazu gehörenden betriebswirtschaftlichen Zahlen.

Anmerkung: Das ist auch eine wesentliche Grundlage für Ihr Rating und erleichtert Gespräche mit Ihren Geldgebern unheimlich.

4. Organisation

Hauptaufgabe D für Unternehmer/Führungskräfte: Ich plane und organisiere meinen Verantwortungs- und Arbeitsbereich.

Mal ganz ehrlich: Wie steht es damit in Ihrem Verantwortungsbereich? Haben Sie alles im Griff? Wie sieht Ihr Arbeitsplatz aus? Wie würde ich ihn als außenstehender Dritter wahrnehmen und welche Schlüsse würde ich daraus ziehen?

Wie aktuell ist die Liste Ihrer eigenen Hauptaufgaben? Und, ich wiederhole mich: Gibt es einen aktuellen Jahreszielplan, der

schriftlich verfasst ist und auch den Mitarbeitern vorliegt? Existiert ein aktuelles Organigramm Ihrer Firma/Ihres Verantwortungsbereiches?

Hintergrund: Je besser Sie organisiert sind, umso besser können Sie auf Unvorhergesehenes reagieren.

Grundsatz: Lassen Sie uns all das organisieren, was wir selbst organisieren können! Unvorhergesehenes kommt trotz bester Planung immer wieder, und dafür brauchen wir Zeit.

5. Kontaktpflege

Hauptaufgabe E für Unternehmer/Führungskräfte: Ich schaffe und pflege wertvolle Kontakte.

Wie systematisch betreiben Sie Kontaktpflege? Sehr systematisch und gezielt? Oder eher nach dem Prinzip Zufall?

Empfehlung: Schreiben Sie auf, wer für Sie wichtig ist, damit Sie Ihre wesentlichen Ziele erreichen können: Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ... Denken Sie über diese Frage immer mal wieder nach. Dann werden Sie nämlich auf zahlreiche Menschen und Institutionen stoßen, an die Sie im ersten Moment wahrscheinlich gar nicht gedacht haben. Probieren Sie es aus! Schriftlich! Sehr schnell werden Sie merken, welcher Nutzen in dieser Fleißarbeit steckt. Nehmen Sie diese Liste der für Ihren Erfolg wichtigen Menschen als Grundlage für eine systematische Kontaktpflege. Denn wie sagte schon Goethe: „Der isolierte Mensch kommt nicht ans Ziel.“ Das Einklinken in Netzwerke, der Kontakt zu Journalisten und anderen Multiplikatoren, zu Meinungsbildnern einer Branche, ja auch zum Wettbewerb, eröffnet häufig ungeahnte Dimensionen.

Vielleicht doch... ein Patentrezept?

Habe ich Sie jetzt mit „alten Hüten“ genervt oder Ihnen ein schlechtes Gewissen gemacht? Das war sicher nicht (oder vielleicht doch?) meine Absicht.

Die fünf permanenten Hauptaufgaben, von Ihnen und Ihren Mitarbeitern gewissenhaft wahrgenommen, sind die eigentliche und wesentliche Voraussetzung, um von den eingangs erwähnten Klagen wegzukommen oder sich gar nicht erst damit auseinandersetzen zu müssen.

All das und noch wesentlich mehr können Sie in den Planungstagen für Unternehmensführung speziell für Ihr Unternehmen erarbeiten. Einschließlich des erwähnten neuartigen Tools für das Controlling des Unternehmens-Jahreszielplanes. Gerne informiere ich Sie individuell über die wesentlichen Inhalte dieser Planungstage und die fünf permanenten Hauptaufgaben für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer. Schicken Sie mir einfach eine E-Mail (w.bayer@helfrecht.de).

Resümee: Ich habe Ihnen mit den fünf permanenten unternehmerischen Hauptaufgaben doch ein Patentrezept verraten. Probieren Sie es aus – und informieren Sie mich einmal über Ihre Erfolge ...

**Werner Bayer ist Vorstand des HelfRecht-Unternehmerzentrums im nordbayerischen Bad Alexandersbad (w.bayer@helfrecht.de).*

Kontakt und weitere Informationen: Martin Urwalek, Selbständiger Systemberater für das HelfRecht-Unternehmerzentrum, Hirtenweg 2, 01833 Stolpen, Tel.: 035973 29960 (martin@urwalek.de)

© HelfRecht-Unternehmerzentrum
