

Werte und Persönlichkeit – Weiche Faktoren und harte Erfahrungen entscheiden über den Erfolg als Unternehmer

Stefan Merath: *Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer*, GABAL-Verlag, Offenbach 2008, 453 S., EUR 29,90

Unternehmer in der Wirtschaft wollen vor allem eines: Gewinn machen. Dagegen zählen im Non-Profit-Bereich andere Ziele, hier geht es den Managern um das Gemeinwohl und ideelle Werte. Diese Weltsicht ist allgemein verbreitet und wird auf beiden Seiten gepflegt. Dennoch kann sie falsch sein. Der Unternehmercoach Stefan Merath erklärt in seinem neuen Buch, warum diese Einstellung zumindest hinderlich ist, um als Unternehmer Erfolg zu haben. Und obwohl er sich nur mit der einen der beiden Welten – der Profit-Welt – beschäftigt, sind seine Erkenntnis- und Motivationshilfen genauso für jede Non-Profit-Organisation anwendbar.

Ein erfolgreicher Unternehmer sollte sich nicht auf den Gewinn konzentrieren, erklärt Merath, sondern auf die Werte, die dem Unternehmer wichtig sind. „Der Gewinn bekommt seine Bedeutung nur in dem Kontext, in dem Sie auch Ihre Werte verwirklichen können“, rät er. Geld ersetzt keine Werte, „Geld ist nur ein Gradmesser des Werts, den Sie dieser Welt hinzufügen“. Deshalb könne es auch fatale Folgen haben, wenn ein Unternehmer sich auf die Umsatzzahlen fokussiert. Erfolgreich wird ein Unternehmen nur sein, wenn es den Wert für den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Der Unterschied zwischen Profit- und Non-Profit-Unternehmen wird verschwindend gering, wenn tatsächlich Werte und der Nutzen für die Kunden die zentrale Triebkraft und Steuerungsgröße des Unternehmens darstellen! Ob ich einem Profit-Unternehmer helfe, den Wertbezug seines Handelns zu erkennen und zu nutzen – oder einen Non-Profit-Unternehmer dabei unterstütze, die wirtschaftliche Seite als Gradmesser des Organisationserfolgs ebenso ernst zu nehmen wie die ethischen Ziele, läuft im Grunde auf dasselbe hinaus.

Dagegen ist ein anderer Unterschied höchst bedeutsam und in der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen oft ein entscheidender Engpass für die weitere Entwicklung. In jeder produktiven Organisation gibt es nämlich Menschen, die *im* Unternehmen und Menschen, die *am* Unternehmen arbeiten. Erstere fasst Merath in Anlehnung an den amerikanischen Unternehmensberater Michael E. Gerber als die „Fachkräfte“ zusammen, die dafür verantwortlich sind, dass Produkte und Dienstleistungen entstehen und ihre Abnehmer finden. Die Fachkräfte sind die „Macher“ *im* Unternehmen. Diejenigen, die im Gegensatz dazu *am* Unternehmen arbeiten, lassen sich in die „Manager“ und die „Unternehmer“ untergliedern. Manager kümmern sich um die Abläufe, Strukturen, Standards und Kontrollen im System der Organisation, sie sind quasi die „Ordnungskräfte“ des Unternehmens.

Auch wenn „Unternehmer“ – vor allem in der Gründungs- und Anfangsphase eines Unternehmens – oft gleichzeitig auch Fachkraft und Manager sein müssen, haben sie eine ganz andere Aufgabe. Sie sind dafür zuständig, die Zukunftsvision für das Unternehmen zu entwickeln, Wachstumschancen zu erkennen und Veränderungen rechtzeitig einzuläuten. Wenn diese drei Rollen der Fachkräfte, des Managements und des Unternehmers, die sich durchaus widersprechen können, in einer Organisation nicht gesehen und angemessen besetzt werden, sind Konflikte, Wachstumsprobleme und Überlastung programmiert.

Der Unternehmer ist es, der für die Einstellung der Mitarbeiter der Organisation Verantwortung trägt. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, muss er seine eigenen Glaubenssätze klären und anerkennen, dass „das Unternehmen letztlich der Spiegel der Unternehmerpersönlichkeit“ ist. Es hängt zum Beispiel von der Einstellung des Unternehmers ab, ob die Fachkräfte im Unternehmen glauben, dass die Anforderungen, die an sie gestellt werden, vom Unternehmer kommen – anstatt vom Kunden. Oder dass der Unternehmer die Mitarbeiter bezahlt, nicht der Kunde. Wenn der Unternehmer sein Rollenbild falsch anlegt und nicht erkennt, dass er – bei allem Einfluss, den er hat – nur der Unternehmer und nicht das Unternehmen ist, begeht er einen fundamentalen Fehler. Einen ebensolchen Fehler macht er, wenn er seinen Managern nicht deutlich macht, dass sie nicht die besseren Fachkräfte zu sein haben. Die Probleme, die sich daraus ergeben können, sind dieselben, wenn es sich um ein Wirtschaftsunternehmen handelt wie wenn es um eine Non-Profit-Organisation geht.

Es hat einen Grund, warum in der Managementliteratur diese Unterscheidungen bislang kaum auftauchen. Merath benennt ihn selbst: „Fast die gesamte Managementliteratur beschäftigt sich mit dem Management von großen, zumeist börsennotierten Unternehmen. Und dort gibt es keinen Unternehmer mehr. Manager, die nie zum Unternehmer ausgebildet wurden, sollen auf einmal die Unternehmerrolle mit übernehmen.“ Eine „Ausbildung“ zum Unternehmer gibt es derzeit jedoch kaum. Die üblichen MBA-Lehrgänge bilden Manager aus, keine Unternehmer. Vermutlich wird es aber in absehbarer Zeit auch echte Unternehmerschulen geben und das Buch von Stefan Merath® wird dort auf dem Pflichtprogramm stehen.

Die Erfahrungen, die man braucht, um Unternehmer zu werden, lassen sich jedoch ohnehin nicht durch formelles Lernen allein erwerben. Der Unternehmercoach Merath verpackt seine Botschaften deshalb in die Geschichte des kurz vor Pleite und Zusammenbruch stehenden Unternehmers Thomas Willmann, der die Chance hat, professionell gecoacht zu werden. Die Geschichte des Coachings erstreckt sich über sieben Tage innerhalb von fünf Monaten, in denen Willmann seinen Engpass als Unternehmer selbst überwindet durch sein persönliches „schwarzes Loch“ hindurch geht. Merath wählt die Erzählform für sein Buch nicht nur, damit es leichter lesbar wird, sondern auch, um die Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung hervor zu heben, die seiner Ansicht nach zu den sieben Aufgaben eines Unternehmers gehört.

Ein Unternehmer, der die Krise und das Scheitern nicht kennt, ist nach Meraths Auffassung noch nicht qualifiziert. Und er weiß, wovon er spricht, denn er war und ist selbst Unternehmer und vor fünf Jahren mit seinem ersten Unternehmen leidvoll in die Pleite gegangen.

Im Non-Profit-Sektor ist die unternehmerische Risikobereitschaft bislang vergleichsweise gering, doch zeigt die Diskussion um *social entrepreneurship*, die inzwischen auch in Deutschland geführt wird, dass die Verbindung von sozialem Engagement und Unternehmertum stärker wird. Vielleicht dauert es nicht mehr lange, bis Stefan Merath den Stoff für ein Buch über den Weg zum erfolgreichen Soziopreneur finden könnte.

Richard Häusler

Copyright © **stratum®** GmbH



Ihr Kontakt zu **stratum®**

stratum® GmbH
Boxhagener Straße 16
Alte Pianofabrik
10245 Berlin

Fon 030.22325270
Fax 030.22325271

www.stratum-consult.de
info@stratum-consult.de

Mehr Rezensionen?

Lesen Sie regelmäßig im **stratum®** : Newsletter oder in unserem Service-Bereich – beides unter: www.stratum-consult.de