



Der Gründer hat Großes geschaffen. Doch in der Konsolidierungsphase braucht das Unternehmen einen Manager mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt.

## Chef-Etage braucht neben Tüftlern auch BWLer

► Ein dreijähriges Kind lässt sich nicht ohne Kindheit, Pubertät und Jugend direkt in einen zwanzigjährigen Erwachsenen verwandeln. Und genauso lässt sich keine Existenzgründung über Nacht in ein Traditionsunternehmen mit Weltgeltung verwandeln. Denn Organisationen entwickeln sich – ähnlich wie Kinder – nicht linear, sondern in Schüben, die mit jeweils spezifischen Problemen enden. Erst wenn diese gemeistert sind, ist weiteres Wachstum möglich. Und genau an diesen Punkten ist der Chef besonders gefordert. Denn nur mittels geeigneter Führungsmaßnahmen gelangt ein Unternehmen zügig ins nächste Stadium und kann dieses auch kontrollieren.

Konkret sieht das so aus: Das Unternehmen wird gegründet durch einen kreativen „Macher“, der mit Ideen und Herzblut die Firma voranbringt. Irgendwann – es können Jahre oder gar Jahrzehnte vergehen – folgt eine „Führungskrise“, denn in der Regel ist der Gründungschef technisch oder unternehmerisch orientiert und lehnt es ab, sich als Manager zu betätigen. Seine physischen und geistigen Energien sind ausschließlich darauf ausgerichtet, ein neues Produkt herzustellen und zu verkaufen. Die

Kommunikation unter den Angestellten findet häufig und in informeller Weise statt. Lange Arbeitszeiten werden nur mit bescheidenen Gehältern honoriert sowie mit Versprechen, am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu werden. Eine Kontrolle des Betriebsgeschehens ergibt sich durch das unmittelbare Feedback vom Markt; das Management handelt entsprechend den Reaktionen der Kunden.

### Mehr Produktion erfordert auch mehr Management

Bloß: Wächst das Unternehmen über einen bestimmten Punkt hinaus, erfordern größere Produktionskapazitäten Kenntnisse über effiziente Herstellungsverfahren. Innerbetriebliche Abteilungen müssen gebildet werden. Eine wachsende Mitarbeiterzahl kann nicht ausschließlich durch informelle Kommunikation geführt werden, neue Angestellte sind nicht mehr zu einem intensiven Engagement für das Produkt zu motivieren. Zusätzliches Kapital wird gebraucht, neue Buchhaltungsverfahren sind zur Kontrolle des Finanzwesens nötig.

Der Gründer sieht sich plötzlich mit der Notwendigkeit ungeliebter Managementverantwortung konfrontiert, der er sich seit Jahren entzieht. Er sehnt sich nach den „guten alten

## MITTELSTAND

Zeiten“ zurück und wendet weiterhin früher bewährte Methoden an. Konflikte zwischen besorgten Führungskräften nehmen an Intensität zu. An diesem Punkt befindet sich das Unternehmen längst in einer „Führungskrise“.

Es ist offensichtlich, dass ein starker Topmanager gefunden werden muss, der einerseits vom Firmengründer akzeptiert wird und andererseits das Unternehmen zusammenhält. Eben eine dynamische Persönlichkeit mit Führungsqualitäten, die außer über Charisma auch über Kenntnisse und Qualifikationen verfügt, um neue Geschäftsmethoden einzuführen. Wird so jemand gefunden, geht das Unternehmen in der Regel einer Periode konstanten Wachstums unter einem qualifizierten und richtungweisenden Management entgegen.

Der neue Geschäftsführer muss dann eine funktionale Organisationsstruktur zur Trennung von Herstellung und Marketing einführen, also Arbeitsplätze spezialisieren, Abrechnungssysteme für Lagerhaltung und Einkaufswesen einführen sowie Finanzpläne und Arbeitsstandards implementieren. Ebenso ist der Aufbau einer Hierarchie notwendig, damit der Chef und die ihm unterstellten Manager Verantwortung übernehmen und Direktiven auch durchsetzen können.

Die neuen Techniken leiten die allgemeine Arbeitskraft nun effizienter in Wachstum über, deren Kontrolle dient der Festigung der eingeschlagenen Marschroute.

Dem Unternehmensgründer wird die Einsicht in diese Notwendigkeit nicht immer leicht sein. Aber er muss sich klar machen: So wie Kleinkinder eine andere Behandlung brauchen als Jugendliche, so braucht ein Unternehmen am Ende der Gründungsepoche eben auch eine andere Führung als am Anfang. ◀



Johannes Krauter,  
Werner Krauter  
GmbH, Göppingen.  
[www.krauter.de](http://www.krauter.de)