

## UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT

# Der unterschätzte Erfolgsfaktor

Rund ein Viertel der KMU hat Ertragsprobleme. In über 90 Prozent der Fälle liegt die Ursache dafür in grossen Teilen in der Persönlichkeit der Unternehmerin oder des Unternehmers.

AUTOREN DIETER BAUNACH

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind sich ihrer Kernaufgaben nur ansatzweise bewusst. Das beginnt schon beim primären Unternehmenszweck – der umfassenden Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Eine der unternehmerischen Kernaufgaben ist es, dafür zu sorgen, dass die Firma diesen Zweck optimal erfüllt. Andernfalls ist deren Zukunftsfähigkeit nicht gegeben. Wachstum und Gewinn sind die Folge, aber niemals der Zweck respektive das Ziel. Hier liegt häufig ein Missverständnis vor. Auch die zweite Kernaufgabe – die operativen Prozesse weitgehend von sich zu entkoppeln – wird oft «übersehen». Potentielle Nachfolger interessieren sich allerdings nur für eine Firma, in der diese Kernaufgaben umgesetzt sind. Ein Umdenken ist angezeigt.

## Viele Unternehmer stehen sich selbst im Weg

Die meisten KMU-Inhaberinnen und -inhaber starten das «Unternehmerdasein» mit ihrem Facharbeiter- und/oder Managementwissen. Den erfolgsentscheidenden unternehmerischen Aufgaben wie Vision, Positionierung, Strategie, Verkauf oder Controlling messen sie daher oft nur geringfügige Bedeutung bei. Von diesem «falschen» Verständnis geleitet, neigen sie dazu, zu viele Aufgaben selbst zu übernehmen. So eingebunden ins Tagesgeschäft, reagieren sie oft nur noch, anstatt pro-aktiv zu agieren. Zudem unterschätzen die meisten, wie stark ihr persönliches und unternehmerisches Handeln von ihrem Unterbewusstsein geleitet wird. Dies zeigt sich besonders deutlich, wenn es um Entscheidungen geht. Unternehmensführung ist ein permanenter Entscheidungsprozess – zeitraubend, fehler-

anfällig und für den Unternehmer oft belastend. Bei bis zu 80 Entscheidungen täglich, ist es von Bedeutung, die «richtigen» zu treffen. Ausschlaggebend dafür sind die zugrunde liegenden Informationen und der menschliche Entscheidungsprozess, denn Menschen treffen mindestens zwei Drittel ihrer Entscheidungen unbewusst. Folgerichtig hat das Unterbewusstsein des Unternehmers einen massgeblichen Einfluss auf den Betriebserfolg seiner Firma. Die Crux: Seine Fachkompetenz hilft dem





**Dieter Baunach** Dipl. Ing. (FH) Maschinenbau und REFA Industrial Engineer, übernahm 2006 das PECOPP Institut, das sich seit über 20 Jahren der Sanierung von KMU widmet. Auch mit seiner Neuentwicklung KMUfit sind der Unternehmer-Coach und sein Institut eine gefragte Anlaufstelle für Unternehmer, die wirksam ihren Gewinn und ihre Lebensqualität verbessern wollen.  
[www.kmu-fit.ch](http://www.kmu-fit.ch)

Unternehmer nur bedingt, solange ungünstige oder behindernde innere Prägungen seine Entscheidungen negativ beeinflussen. Die Schwierigkeit dabei ist, dass Menschen ihre unbewussten Denk- und Entscheidungsmuster meist nicht selbst erkennen.

### **Die Unternehmerpersönlichkeit – der zentrale Schlüssel**

Die fachlichen Fähigkeiten des Unternehmers sind nur zu rund 20 Prozent für den betrieblichen Erfolg ausschlaggebend. Viermal wichtiger sind seine inneren Prägungen und seine Einstellung! Vielen KMU-Inhabern dürfte es nicht gefallen, selbst die eigentliche Ursache vieler Probleme im Unternehmen zu sein. Erst recht, wenn es schlecht läuft. Da es doch viel bequemer ist, die «Opferrolle» zu spielen

und anderen, wie Mitarbeitenden, Banken oder anspruchsvollen Kunden die Schuld zu geben, anstatt eigenverantwortlich zu handeln. Allerdings: Wettbewerbssituation und Wirtschaftslage lassen sich nicht ändern, das eigene Denken und Handeln schon! Will man erfolgreicher Unternehmer sein, ist es essentiell, kontinuierlich an seiner eigenen Persönlichkeit zu arbeiten.

### **Jeder Gedanke beeinflusst die Zukunft**

Das Unterbewusstsein trifft einen Grossteil der Entscheidungen und hat dadurch massgeblich Einfluss auf den Betriebserfolg. Deshalb ist es wichtig, dessen Funktionsweise zu verstehen, um aktiv Einfluss darauf nehmen zu können. Ein kurzer Exkurs: Das Unterbewusstsein unterscheidet nicht zwischen Realität und

**Unternehmer sein.**  
Nicht immer  
eitel Sonnenschein.



gedanklicher Vorstellung. Dadurch wird jeder Gedanke ohne weitere Prüfung als «real» empfunden. Gedanken stellen somit eine Art «Auftrag» dar und haben die Tendenz, sich zu verwirklichen. Folglich lohnt es sich, sein Denken und den «inneren Dialog» positiv auszurichten, also beispielsweise die Absage eines sicher geglaubten Auftrags als interessante Herausforderung zu betrachten. Diese bewusste Einflussnahme erzeugt eine konstruktive «Realität», die nun den Entscheidungsprozess fast «automatisch» in die gewollte Richtung bringt.

### Glaubenssätze und das innere Wertesystem

Jeder Mensch lebt in seiner subjektiven Welt und diese ist seine Realität. Menschen bilden von klein auf Glaubenssätze, wie: «XY kann ich nicht!» Jede Bestätigung aus dem Umfeld festigt diesen Glaubenssatz weiter. Irgendwann sitzt er so tief, dass er zum Automatismus für das gesamte Handeln geworden ist. Eine typische Auswirkung davon ist, sich wiederholt (scheinbar) ungewollt in ungeliebten Situationen wiederzufinden. Was bedeutet das im Kontext Unternehmertum? Glaubenssätze und innere Werte prägen den Fokus und damit die Wahrnehmung. Wer den Glaubenssatz: «Ich bin erfolgreich!» nutzt, hat Recht. Aber Vorsicht: Dieses Prinzip funktioniert – präzise wie ein Schweizer Uhrwerk – leider auch in die entgegengesetzte Richtung. Deshalb kann schon ein ungünstiger Glaubenssatz schwerwiegende Auswirkungen nach sich ziehen.

Behindernde Glaubenssätze sind zu hinterfragen und durch neue, aktiv unterstützende Überzeugungen zu überlagern. Die veränderte Wahrnehmung bietet dann «automatisch» erfolgsversprechende Chancen. Wie erwähnt, erkennen Menschen ihre unbewussten Denk- und Entscheidungsmuster sowie ihre Glaubenssätze meist nicht selbst. Genau hier gilt es durch externe Impulse einzuwirken, um einen positiven Veränderungsprozess auszulösen.

**Aufräumen mit einem Missverständnis**  
«Selbstständig sein» heisst nicht, selbstständig zu arbeiten! Viele KMU-Inhaber neigen dazu, möglichst viele Aufgaben selbst zu

übernehmen, sei es aus finanziellen Überlegungen oder weil ihre Mitarbeitenden nicht auf dem gleichen Leistungsniveau wie sie selbst arbeiten. Auch hier ist ein Umdenken angezeigt: Unternehmerzeit ist viel zu wertvoll, um diese «wirkungslos» zu verschwenden, indem man Dinge tut, die das Unternehmen nicht wirklich weiter bringen.

Michael Gerber beschreibt in seinem Buch «E-Mythos» drei sich teils widersprechende Rollen, die nötig sind, um erfolgreich ein Unternehmen zu führen:

- Den Facharbeiter, der auf Ereignisse und Dinge reagiert, die zu tun sind. Wenn etwas ansteht, macht er es selbst. Feste Regeln engen ihn ein. Er ist glücklich, wenn er klare Aufgaben hat und Probleme lösen kann. Leider gibt es Regeln und Vorgesetzte, die ihn bei der Arbeit stören.
- Der Prozessmanager schafft Ordnung und definiert Abläufe. Seine Arbeit sieht er darin, ein System zu entwickeln, innerhalb dessen Aufgaben optimal gelöst werden können. Er ist zufrieden, wenn sein System funktioniert. Leider gibt es den Facharbeiter, der immer alles anders macht und den Unternehmer, durch dessen neue Ideen die Prozesse und Systeme immer wieder anzupassen sind.
- Den Unternehmer, der neue Visionen entwickelt und die Energie hinter allem ist. Er denkt in der Zukunft und hat eine Weltanschauung, die aus einer Fülle von Gelegenheiten besteht. Er ist glücklich, wenn er seine Träume verwirklicht – wären da nicht die ihn immer wieder bremsenden Mitarbeiter.

Man erkennt unschwer: Was dem einen...

- als Arbeit erscheint, ist für den anderen keine Arbeit
  - wichtig ist, hat für den anderen keine Bedeutung
  - wertvoll erscheint, ist für den anderen lästig.
- Es ist daher nahezu unmöglich, alle Rollen als Unternehmer gleichzeitig auszufüllen. Beim Ausführen möglichst vieler Unternehmer- und Prozessmanageraufgaben sind KMU-Inhaberinnen und -Inhaber am wertvollsten für ihre Firma, wobei die Kernaufgaben des Unternehmers immer Priorität haben. Sie konzentrieren sich darauf, vermehrt *an* statt nur *in* ihrem Unternehmen zu arbeiten.



**Alle Entwicklungsprozesse sind nur so gut wie ihre Umsetzung.**

# Beste Aussichten für Ihr Business.

Mit dem kostenlosen Bonusprogramm für Firmen.

## Prämienflug geschenkt!

Jetzt Ihr Unternehmen auf [businesspoints.airberlin.com](http://businesspoints.airberlin.com) anmelden und Aktionscode **BPHELV14** eingeben.

Mehr Informationen unter [airberlin.com/kmu](http://airberlin.com/kmu)



**business points**  
airberlin

### Von den Besten lernen

Stillstand ist Rückschritt! Wer sich und sein Unternehmen weiter entwickeln will, kann Bücher lesen oder Seminare besuchen und ist danach hochmotiviert. Doch viel zu oft bleibt es beim guten Vorsatz und die Umsetzung in die Praxis erfolgt nicht, da der Unternehmer im betrieblichen Hamsterrad gefangen ist. Um Kosten zu sparen, entscheiden sich viele KMU für «Trial-and-Error» und versuchen fehlendes Wissen durch eigene Projekte zu sammeln. Das ist nur auf den ersten Blick eine vorteilhafte Entscheidung! Dieser Weg ist oft mit vielen Fehlversuchen und Enttäuschungen versehen, bindet die «wertvollsten» personellen Ressourcen, die dann bei anderen, erfolgsfördernden Projekten und Aufgaben fehlen. Letztendlich kostet es meist ein Vielfaches, rechnet man neben der eingesetzten Zeit und den finanziellen Mitteln auch den vielleicht über die Jahre nicht erzielten Gewinn dazu! Eine gute und vergleichsweise einfache Möglichkeit, sich und sein Unternehmen weiter-

zuentwickeln, ist, von den Besten zu lernen. Wer die Erfolgsstrategien dieser Firmen untersucht, daraus Vorgehensweisen für das eigene Unternehmen und für sich selbst ableitet und umsetzt, hat beste Chancen auf Erfolg. Das ist Unternehmensentwicklung aus der Praxis für die Praxis.

Auch die Wirkung eines unterstützenden Umfelds mit erfolgreichen Unternehmern, die das schon erreicht haben, was man selbst anstrebt, ist nicht zu unterschätzen. Denn: Das Umfeld hat grossen Einfluss auf das eigene Verhalten.

### Zu guter Letzt zählt nur die Umsetzung

Alle Entwicklungsprozesse sind nur so gut wie ihre Umsetzung – am «TUN» kommt niemand vorbei. Eine Entscheidung wird erst dann zum Erfolg, wenn diese auch umgesetzt wird – nur darüber zu reden, reicht nicht! Wer ebenso zügig wie konsequent handelt und sich am verfolgten Ziel orientiert, kommt zu mehr Erfolg und Lebensqualität. ●