

lich selber aneignen.“ Doch auch hier weiß er genau, wo seine Grenzen sind: „Man kann natürlich nicht alles wissen, selbstverständlich gehen einem gewisse Punkte ab, die man aber durch Spezialisten wieder wettmachen kann. Ich habe vom Marketing bis hin zur Technik überall ein bisschen Ahnung und das hilft mir, Entscheidungen zu fällen.“

Hilfreich: Referenzen von den „richtigen“ Leuten

Doch ganz ohne Referenzen ging es auch für den Selfmademan nicht, dem 1990 mit damals 21 Jahren der hoch angesehene Philip Morris Forschungspreis verliehen wurde. Deshalb hat er sich immer gezielt um Auszeichnungen und Empfehlungen bemüht: „Ich habe damals immer geguckt, dass ich gewisse ‚Zeugnisse‘ bekomme“, erzählt er. Deshalb kümmerte er sich um Empfehlungen „von hochrangigen Leuten, die ich überzeugen konnte und die Referenzen geschrieben haben, das hat mir dann weitergeholfen. Da muss man schon kreativ sein und gewisse Persönlichkeiten ansprechen.“ Das totale Einzelkämpfertum würde er niemandem empfehlen.

Der Experten-Tipp:

„Extremes Durchhaltevermögen muss man haben, einen Dickschädel. Man darf sich nie aufzeigen lassen, wo es langgeht, sondern muss selber nach Bauchgefühl handeln. Keinem trauen, keinem Banker, keinem Investor oder sonst wem, das ist auch wichtig. Man muss sich hohe Ziele, aber auch Milestones setzen. Man muss auch viel einstecken können, ganz klar, Perfektionist sein, sich nie mit einer Stufe zufrieden geben, immer versuchen, besser zu werden als alle anderen oder besser zu sein als alle anderen Produkte. Man muss sich selbst einschätzen können und auch an sich glauben, dann wird man es auch schaffen. Nichts ist unmöglich, wenn man mental, gedanklich mithalten kann, aber man muss das auch wirklich wollen.“

Frisch gegründet

0188-1

Die Firma fest im Griff

Konflikte zwischen den Teilhabern	142
Wenn alles zu gut läuft	144
Nicht so einfach: Neue Mitarbeiter einstellen	147
Die Chefrolle – eine ungewohnte Perspektive	153

Konflikte zwischen den Teilhabern

Es spricht vieles dafür, eine Unternehmensgründung nicht alleine anzugehen: Das junge Unternehmen hat mehr Kapital zur Verfügung, die Partnerinnen und Partner können sich in ihren Fähigkeiten ergänzen, Entscheidungen können besprochen und die Verantwortung kann geteilt werden – dies sind nur einige der Vorteile. Doch damit das junge Unternehmen gut läuft, muss die Zusammenarbeit zwischen den Partnern klappen. „Die Chemie muss einfach stimmen“, findet Werner Berger, der seine „LithoArt GmbH“ zusammen mit drei Teilhabern gegründet hat. „Aber man muss das sachlich sehen. Es gibt ein gemeinsames Ziel – ein gut gehendes Geschäft. Wir müssen uns ja nicht jeden Abend privat einladen.“

Nicht selten folgt der gemeinsamen Anfangseuphorie eine rasche Ernüchterung, wenn permanente Konflikte zwischen den Partnern es schwierig machen, sich auf den Unternehmensaufbau zu konzentrieren. Das Hauptproblem ist dabei keineswegs der Streit ums Geld, denn finanzielle Fragen werden meist im Vorfeld der Gründung vertraglich geregelt. Häufigster Streitpunkt sind vielmehr alle Fragen rund um die Unternehmensführung. Nicht immer sind die Teilhaber einer Meinung. „Mit Partnern anzufangen, ist nicht ganz einfach. Man muss viele Dinge abstimmen, und es kommt manchmal auch zu kleinen Neidgeschichten, so wie das eben ist unter Menschen“, erzählt Werner Berger.

Gefragt: Konstruktive Konfliktlösungen

Manchmal ist die Zusammenarbeit unerwartet schwierig. So kann es beispielsweise vorkommen, dass einer der Partner wesentlich geringere Risiken eingehen will als die anderen, oder dass jemand zunehmend verärgert ist, wenn die Mehrheit häufig gegen die eigene Meinung entscheidet. Wenn hier keine konstruktive Konfliktlösung möglich ist, wird oft zunächst im Interesse des

gemeinsamen Unternehmens alles „geschluckt“. Doch nach und nach staut sich bei allen Beteiligten ein großes Maß an Unzufriedenheit an, und es wird immer schwieriger, Sachprobleme konstruktiv zu lösen. Solche Dauerkonflikte gefährden auch das Unternehmen als Ganzes, weil die notwendigen Entscheidungsprozesse blockiert werden oder zu lange dauern. Im Extremfall werden Absprachen boykottiert und notwendige Beschlüsse durch permanente Krisengespräche fast unmöglich. Die Fronten sind verhärtet, und der Kontakt zwischen den Partnern ist unterkühlt bis frostig. „Mit einem Partner haben wir einen Fehler gemacht“, erinnert sich Werner Berger. „Das Verhältnis war nach einiger Zeit nicht mehr reparabel, das war kaputt. Wir haben deshalb gesagt: Wir können nicht mehr mit dir, denn du ziehst hier nicht so mit, wie wir das möchten.“ Wenn es erst einmal so weit gekommen ist, hilft meist nur noch eines: ein klarer Schnitt, je eher, desto besser. Auch wenn es traurig ist, dass ein gemeinsam mit großer Begeisterung begonnenes Projekt so endet.

Achtung: Eine Trennung der Teilhaber kann teuer werden. Deshalb empfiehlt es sich, bereits bei der Gründung alle Eventualitäten zu bedenken und eine faire Regelung für den Trennungsfall auszuhandeln und vertraglich zu fixieren. Damit die entsprechende Regelung wasserdicht ist, sollten Sie und Ihre Partner sich dabei von Ihrem Anwalt beraten lassen. Es macht wenig Sinn, mit der Haltung „Wir sind Freunde, bei uns passiert das nicht!“ die Augen vor möglichen Problemen zu verschließen – auch langjährige Freundschaften können am Streit über Geschäftliches zerbrechen. Auch in der „LithoArt GmbH“ von Werner Berger war die Trennung der Teilhaber die Lösung. „Wir haben diesen Partner dann ziemlich teuer rausgekauft“, erzählt er. „Wir haben ihm ein Angebot gemacht, und er hat seine Gegenforderung gestellt. Wir konnten uns einigen und haben ihn ausgezahlt.“ Dennoch ärgert sich Werner Berger im Rückblick nicht über diese Fehlbesetzung, denn ohne den vierten Mann hätte die „LithoArt GmbH“ nicht

finanziert werden können. Er weiß: „Das war eine Frage der Notwendigkeit. Ich hätte das für die Gründung notwendige Kapital nicht alleine bewegen können.“

Wenn alles zu gut läuft

Von Anfang an voll durchzustarten und so viele Aufträge wie möglich zu bekommen – davon träumen die meisten Gründerinnen und Gründer. Natürlich ist es ein toller Erfolg, wenn das junge Unternehmen sich unerwartet rasch am Markt etablieren kann und die Kunden Schlange stehen. Doch dieser rasche Aufschwung hat auch seine Schattenseiten, denn die vielen Aufträge müssen schließlich bewältigt werden. Wenn Kunden unzufrieden oder sogar verärgert sind, weil Termine nicht eingehalten werden oder weil dringende Aufträge liegen bleiben, ist der Erfolg meist nur von kurzer Dauer.

Deshalb ist es wichtig, dass Sie ihre Kapazität richtig einschätzen können und wissen, wann nichts mehr geht. Wenn Sie auch in Hochzeiten jeden Auftrag annehmen, weil Sie Angst haben, dass die Kunden sonst verärgert sind, können Sie leicht Schwierigkeiten bekommen, weil Sie die Arbeit einfach nicht mehr schaffen. Und Unzufriedenheit spricht sich leider schneller herum als Zufriedenheit. Eine solche Negativwerbung ist außerordentlich schädlich für Ihr Unternehmen, und es ist sehr schwierig, einen schlechten Ruf wieder zu verbessern. Deshalb ist es günstiger, wenn Sie bei einer unerwarteten Auftragsflut versuchen, den Kunden zu vertrösten und den Auftrag zu verschieben. Im Extremfall ist es besser, auch einmal einen Auftrag abzulehnen. „Es ist manchmal schwierig, die Wünsche der Kunden unter einen Hut zu bekommen, die heute anrufen und es morgen gerne gemacht hätten“, erzählt Tischlermeister Ottmar Muss. „Man muss klar analysieren, inwieweit können wir bestimmte Aufträge noch bewältigen, und wann ‚saufen‘ wir ab. Man muss lernen, auch

einmal Nein zu sagen. Am Anfang ist es schwierig, wie man dabei mit den Leuten umgeht und wie man den richtigen Ton trifft.“

Oft Mangelware: Personal und interne Firmenstruktur

Läuft es auf Dauer viel besser als erwartet, werden meistens zwei Aspekte dieser rasanten Unternehmensentwicklung zum Problem: Es fehlt an gutem Personal, und es fehlt die interne Struktur, um die Aufträge sachgerecht und effektiv abzuwickeln. „Wir haben im ersten halben Jahr mehr als doppelt so viel Umsatz gemacht wie geplant“, erzählt Rainer Kahl von der „RK Data Network GmbH“. „Das hat uns damals ziemlich überrollt, denn am Anfang fehlte die Infrastruktur, die wir jetzt haben, wie das Mahnwesen, das Controlling usw.“

Wenn Ihr Unternehmen auf einen solchen Ansturm nicht vorbereitet ist, sind kleine und manchmal auch große Pannen vorprogrammiert. „Manches war auch ganz banal“, erinnert sich Rainer Kahl. „Wir saßen alle in einem Raum und einer hat gesagt: Hurra, ich habe einen Auftrag. Den haben dann alle in die EDV eingegeben. Die Folge: Der Kunde sollte dadurch dreimal bezahlen.“ Zum Glück konnte Rainer Kahl den Irrtum aufklären, und der Kunde hatte Verständnis für das Versehen der jungen Firma.

Doch nicht immer geht es so glimpflich ab. Auch kleine Unachtsamkeiten können teure und unangenehme Folgen haben. „Die Organisation muss stimmen, und das ist immer wieder ein Problem. Wenn man zu viert ist, dann kann man noch auf Zuruf arbeiten. Wenn man 15 Leute hat, braucht man jeden Morgen eine Besprechung und einen Jobstatus, wo alle Termine usw. drinstehen“, erklärt Werner Berger von der „LithoArt GmbH“. „Denn wenn einem ein Druckunterlagentermin durch die Lappen geht, wird es eng. Das gibt dann eine weiße Seite statt der Anzeige, und so eine Einschaltung kostet manchmal 50 000 Euro.“

Solche Fehler dürfen einfach nicht passieren, und deshalb ist es wichtig, die internen Abläufe und Organisationsstrukturen an die geänderten Anforderungen anzupassen. Manchmal ist dazu auch eine externe Beratung hilfreich, weil sie Ihnen dabei hilft, teure Fehler von Anfang an zu vermeiden.

Individuell: Die optimale Organisationsstruktur

Wie eine optimale Organisationsstruktur theoretisch auszusehen hat, weiß Werner Berger ganz genau: „Eigentlich braucht man auch in einem Vier-Mann-Betrieb Strukturen, die von der Größe unabhängig sind“, erklärt er. „Man braucht eine Organisation, bei der man sagen kann, wenn wir morgen 300 sind, würde das die Struktur nicht verändern.“ Doch das ist Theorie, und Werner Berger ergänzt: „So soll es eigentlich sein, aber so ist es ja nicht. Dieses Hineinwachsen in neue Strukturen ist sehr, sehr schwierig, aber es gehört dazu.“

In der Praxis entwickeln sich die internen Strukturen und Abläufe zusammen mit dem Unternehmen. Wichtig ist, dass Sie sich rechtzeitig darauf einstellen, dass im Organisationsbereich Schwierigkeiten auftreten können, damit Sie nicht auf einmal überrascht feststellen, dass Ihre Firma im Chaos versinkt. Wie man seine Firma optimal organisiert, ist natürlich von Unternehmen zu Unternehmen und auch je nach Branche sehr unterschiedlich. Leider gibt es auch in diesem Bereich, wie so oft, keine Patentrezepte. „Wir haben das durch Erfahrung und durch gute Leute geschafft“, erzählt Werner Berger. Und Rainer Kahl von der „RK Data Network GmbH“ gibt den Tipp: „Ruhe bewahren. Das Ganze von außen beobachten und abends in Ruhe schauen, wo etwas nicht ganz koscher ist und wo Fehler gemacht worden sind.“

Wenn Ihr Unternehmen wächst und damit neue Strukturen eingeführt werden müssen, hat dies auch Auswirkungen auf Ihre eigene Arbeit. Waren Sie am Anfang noch „Mädchen für alles“,

werden Sie mit zunehmendem Unternehmenswachstum immer stärker aus dem Tagesgeschäft herausgehen, weil Sie dies an andere delegieren können. „Wenn man die Infrastruktur in Ruhe durchdenkt, so dass sie einigermaßen läuft, dann wird sie auch so zwei bis drei Jahre halten“, erklärt Rainer Kahl. „Doch je größer man wird, desto mehr muss man wieder in die Infrastruktur hinein. Inzwischen haben wir ja schon über zwanzig Mitarbeiter. Da geht man als Geschäftsführer langsam aus dem eigentlichen Geschäftsbereich heraus und fängt an, nur noch die Firma zu verwalten. Mein Aufgabengebiet hat sich um 180 Grad gedreht, und ich kann kaum noch in der Technik arbeiten, obwohl ich es gerne möchte.“

Praxis-Tipp:

Auch wenn es mühsam ist – es lohnt sich, der internen Organisation genügend Aufmerksamkeit zu schenken, denn dadurch werden Sie letztlich entlastet und können effektiver arbeiten.

Stuckateurmeister Thommy Dietrich weiß: „Wenn ich einmal eine Struktur habe, die sich jahrelang aufgebaut hat und die gut funktioniert, dann habe ich selber dadurch Ruhe und kann mich um andere Sachen kümmern, weil der Kopf frei ist.“

Nicht so einfach: Neue Mitarbeiter einstellen

Ein ganz wesentliches Problem in den meisten Jungunternehmen ist vor allem in der ersten Zeit, dass kaum Personal vorhanden ist, an das Arbeit delegieren werden kann. „Am Anfang musste ich alles alleine machen, inklusive Packen, denn wir hatten schon unseren kleinen Versandhandel, den wir auch heute noch haben“, erinnert sich Rainer Kahl von der „RK Data Network GmbH“. Ähnlich ging es auch Werner Berger von der „LithoArt GmbH“:

„Es ist schwierig, wenn man mit vier Personen anfängt: Man kann ja nicht gleich mit Sekretärin, Buchhalterin usw. einsteigen, sondern muss alles selber machen“, erzählt er.

Personal finden

Für diese Probleme gibt es mittelfristig nur eine Lösung: Sie müssen Personal einstellen. Doch das ist leichter gesagt als getan. Trotz konstant hoher Arbeitslosigkeit ist es für junge Unternehmen außerordentlich schwierig, geeignetes, das heißt, ausreichend und richtig qualifiziertes Personal zu finden.

„Gute Leute zu bekommen, das ist von Anfang an ein ganz großes Problem gewesen“, erzählt Rainer Kahl. „Heute ist es aber noch schlimmer. Es gab schon damals nicht genügend qualifizierte Leute, und die gibt es heute erst recht nicht.“

„Am Anfang war es relativ schwierig, vernünftige Malergesellen zu bekommen, die für alles einsetzbar sind“, sagt auch Malermeisterin Petra Kuligowski. „Das liegt daran, dass es wenig qualifizierte Leute gibt. Privatmaler zu bekommen ist nicht so ganz einfach, weil viele auf Großbaustellen arbeiten, und nicht im privaten Bereich.“

Auch in anderen Branchen sieht es nicht besser aus: „Der Arbeitsmarkt in unserem Bereich ist unglaublich eng“, weiß Steuerberaterin Annette Kerner. „Es ist extrem schwierig und sehr, sehr teuer, gutes Personal zu finden.“

Wenn bei Ihrer Gründung von Anfang an geplant ist, Personal einzustellen, sollten Sie damit rechnen, dass es nicht einfach ist, die passenden Leute zu finden. Folgende Punkte sollten Sie dabei in Ihre Überlegungen mit einbeziehen:

Das richtige Personal finden

- Welche Aufgaben soll die neue Kraft übernehmen?
- Welche Qualifikation ist für die Erledigung dieser Aufgaben unabdingbar notwendig?
- Welche Qualifikation ist für die Erledigung dieser Aufgaben zwar wünschenswert, aber nicht unabdingbar notwendig?
- Welche Defizite können wir auf keinen Fall akzeptieren?
- Welche persönlichen Eigenschaften sind für uns wichtig?
- Was wird die neue Kraft einschließlich aller Sonderzahlungen und Sozialleistungen voraussichtlich kosten, was darf sie kosten?
- Welche kostengünstigen Sonderleistungen (zum Beispiel flexible Arbeitszeit, Teilzeitmöglichkeiten, Dienstwagen usw.) können wir bieten, die so attraktiv sind, dass das Gehalt relativ niedrig sein kann?
- Welche speziellen Punkte sollten im Vertrag geregelt werden?
- Wann soll und wann kann die neue Kraft anfangen?
- Wie lange soll die Probezeit dauern?
- Wie lange dauert voraussichtlich die Einarbeitungszeit?
- Wer soll die Einarbeitung übernehmen?
- Wo soll der neue Arbeitsplatz eingerichtet werden?
- Welche Vorbereitungen und Anschaffungen (PC einrichten, Schreibtisch kaufen usw.) sind noch notwendig, bevor die neue Kraft anfangen kann? Wer soll diese Aufgaben übernehmen?

Sinnvoll ist es, frühzeitig zu überlegen, wie viele und welche Mitarbeiter Sie benötigen, und genügend Zeit für die Suche einkalkulieren. Am besten ist es natürlich, wenn Sie bereits wissen, wen Sie ansprechen können, bevor die Personalfrage akut wird. Wer beispielsweise im Bekanntenkreis eine junge Mutter mit passender Qualifikation gewinnen kann, die wieder berufstätig werden möchte, die aber die Zeit hat, auf Ihr Angebot zu warten, ist fein heraus.

Achtung: Wenn die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem engsten Freundes- oder Familienkreis kommen, kann dies schwierig werden. Vor allem im Konfliktfall ist es nicht leicht, die persönliche und die sachliche Ebene zu trennen. „Generell ist es eine Riesenschwierigkeit, in kleinen Firmen Familienangehörige zu beschäftigen, weil man die nicht so behandeln kann wie fremde Leute“, erklärt Werner Berger von der „LithoArt GmbH“. „So etwas würde ich niemandem raten, weil es in den meisten Fällen nicht gut geht.“

Praxis-Tipp:

- Neben den persönlichen Kontakten führt die Suche nach passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meist mit den üblichen Methoden zum Erfolg, durch Stellenanzeigen in der Zeitung oder im Internet. Wer ein Ladengeschäft hat, kann dort einen Aushang machen.
- Auch der Kontakt zum Arbeitsamt ist – je nach benötigter Qualifikation – einen Versuch wert. Und der kann sich auch rechnen, denn für die Einstellung von Arbeitslosen gibt es manchmal Fördermöglichkeiten – erkundigen Sie sich bei Ihrem zuständigen Arbeitsamt danach.

Es hängt von der offenen Position ab, welcher Weg am erfolgreichsten ist. „Im Innendienst haben wir über das Arbeitsamt eine

junge Kraft rekrutiert, für den Vertrieb ging es schwerpunktmäßig über Bekannte“, erzählt Slobodan Vucinic von „Lab Cosmetics“. „Einen Vertriebsmitarbeiter hatten wir auch übers Arbeitsamt geholt, aber den haben wir schon nicht mehr.“

Mit Fluktuation ist zu rechnen

In der Praxis ist die Personalsuche nicht immer sofort erfolgreich, und es gelingt nur selten im ersten Anlauf, das richtige Team zusammenzustellen. Es kann zu Fehlbesetzungen kommen, denn natürlich kann man sich bei der Beurteilung der Kandidaten auch einmal irren. Deshalb ist es wichtig, dass Sie eine ausreichend lange Probezeit mit Ihren neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbaren. In dieser Zeit können Sie im Arbeitsalltag testen, ob die Vorstellungen beider Seiten übereinstimmen und beide miteinander klarkommen. Entpuppt sich die neue Kraft als Fehlgriff, können beide Seiten das Arbeitsverhältnis leichter und unkomplizierter wieder lösen, als dies ohne Probezeit möglich wäre.

Doch nicht immer sind es fachliche Defizite, die zu Enttäuschungen führen. Es kann sowohl bei neuen als auch bei langjährigen Mitarbeitern vorkommen, dass Sie menschlich vor den Kopf gestoßen werden. „Ich habe es einmal erlebt, dass jemand mit Material aus unserem Büro seine eigenen Werbesachen produziert hat“, erzählt Ulrike Brandi von der Firma „Ulrike Brandi Licht“. „Damit wird etwas in Frage gestellt, was man jahrelang zusammen gemacht hat, denn die gemeinsame Zeit erscheint dadurch in einem anderen Licht.“

Es ist auch möglich, dass Ihr Personal den steigenden Anforderungen in Ihrem Unternehmen nicht mehr gewachsen ist, wenn Ihr Unternehmen größer wird. „Wir haben auch mal Leute gewechselt“, erzählt Werner Berger von der „LithoArt GmbH“. „Die waren für die Gründungszeit gut, aber dann irgendwann mit der neuen Größenordnung überfordert.“

Meist findet sich deshalb erst im Laufe der Zeit ein schlagkräftiges und eingespieltes Team zusammen, das gut zusammenarbeitet und voll hinter dem Unternehmen steht. „Jetzt haben wir eine perfekte Mannschaft, die alles machen kann, Erfahrung hat und gute Qualität liefert. Das ist eine feine Sache“, findet Stuckateurmeister Thommy Dietrich. „Aber bis ich das aufgebaut hatte, das hat lange gedauert.“ Und Malermeisterin Petra Kuligowski erzählt: „Wir haben immer wieder Werbung gemacht, und da ist der ein oder andere hängen geblieben. Und nachdem mein Vater gestorben war, konnte ich außerdem zum Glück seine Gesellen übernehmen. Ich habe aber nach wie vor Schwierigkeiten, Gesellinnen zu bekommen. Ich würde gerne mehr Frauen einstellen, weil ich heute ganz gezielt als Malermeisterin werbe.“

Manchmal macht es auch Sinn, das Personal selber auszubilden. So hat es Slobodan Vucinic gemacht. „Im Vertrieb ist es immer schwierig, gute Leute zu finden, egal, wie alt das Unternehmen ist. Die guten sitzen fest im Sattel und verdienen viel Geld. Keine Firma lässt solche Vertriebsmitarbeiter ziehen, ohne alles mögliche nachzulegen“, erklärt Slobodan Vucinic. „Wir sind deshalb den Weg gegangen, mit Branchenfremden zu arbeiten und diese Mitarbeiter selbst auszubilden. Das kostet zwar mehr Geld, ist aber eine Möglichkeit, an Leute heranzukommen, die gut und finanziell noch nicht total verdorben sind. Wenn man ins Gespräch kommt und die Leute von der Kultur und von der Idee begeistert, dann findet man einige, die bereit sind, mitzumachen.“

Achtung: Die Personalsuche kostet Zeit und Geld

Doch nicht nur die eigentliche Personalsuche nimmt einige Zeit in Anspruch und dauert oft länger, als es den Jungunternehmerinnen und -unternehmern lieb ist. Bedenken Sie auch, dass Ihre neuen Mitarbeiter oft selbst noch Kündigungsfristen einzuhalten haben und deshalb nicht sofort zur Verfügung stehen. Neue Kräfte sind auch keineswegs vom ersten Tag an voll einsatzfähig – Sie

müssen in Ihrer Personalplanung eine gewisse Einarbeitungszeit vorsehen. In dieser Zeit leistet die alte Mannschaft ebenfalls weniger, weil sie zusätzlich mit der Einarbeitung der neuen Leute belastet ist. Alles in allem dauert es so leicht mehrere Monate und länger, bis die Einstellung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern greift und Sie wirklich spürbar entlastet werden. „Es ist ein Problem, wenn man mehrere Leute gleichzeitig einstellt“, erzählt Rainer Kahl von der „RK Data Network GmbH“. „Dafür muss man fast einen Mann abstellen, der dann woanders fehlt. Man sollte deshalb vorher überlegen, wie viele Leute auf einmal eingestellt werden können und wie die neuen Mitarbeiter eingearbeitet werden sollen. Schaffen wir das noch, oder kann es sein, dass Aufträge nicht mehr an uns gegeben werden, weil wir uns nicht mehr darum kümmern können? Man sollte hier ein bisschen langfristiger denken, denn neue Leute einzuarbeiten dauert beispielsweise bei uns in der Branche ein dreiviertel Jahr, in dem sie nur Geld kosten.“

Die Chefrolle – eine ungewohnte Perspektive

Mit der Einstellung von Mitarbeitern rutschen Sie automatisch in eine neue Rolle: Sie sind von nun an die Chefin oder der Chef. Wenn Sie bereits vor Ihrer Existenzgründung Personalverantwortung hatten, können Sie davon auch in Ihrem eigenen Unternehmen profitieren. „Ich hatte auch früher schon Mitarbeiter“, erzählt Slobodan Vucinic von „Lab Cosmetics“. „Und es ist eine nicht unwichtige Erfahrung, damit umgehen zu können.“ Für Neulinge auf diesem Gebiet kann dies anfangs durchaus ein wenig ungewohnt sein. So war es auch für Ulrike Brandi, die ihre Firma „Ulrike Brandi Licht“ bereits direkt nach dem Studium gründete: „Ich habe eher eine linke Identität, und jetzt bin ich plötzlich die Unternehmerin, jetzt bin ich die Arbeitgeberin. Darin

liegen bestimmte Widersprüche, die man nicht verwischen kann, denn Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben immer unterschiedliche Sichtweisen“, erzählt Ulrike Brandi. „Aber ich glaube, dass wir das hier im Büro gemeinsam auf eine angenehme Art lösen, indem wir ein sachliches und unhierarchisches Umgehen miteinander haben. Trotzdem bin ich diejenige, die hauptsächlich dafür verantwortlich ist, dass wir auch die nächsten Monate noch zu arbeiten haben.“

Delegieren lernen

Vielen Gründerinnen und Gründern fällt es zunächst auch schwer, einen Teil der Verantwortung an die neuen Mitarbeiter abzugeben. So mancher Jungunternehmer glaubt, selbst alles am besten zu wissen und zu können, wenn es um die eigene Firma geht. Auf jeden Fall ist es oft eine schwierige Umstellung, Arbeit abzugeben und damit zu leben, dass andere Menschen manches anders angehen als man selbst. „Ich persönlich hatte die Schwierigkeit, dass ich die Arbeit lieber selber gemacht habe, als sie zu delegieren“, erzählt Werner Berger von der „LithoArt GmbH“. „Das ist natürlich nicht richtig, denn man muss eine Menge delegieren, und man muss auch sehen, wo der richtige Platz für jeden Einzelnen in der Firma ist.“

Und Tischlermeister Ottmar Muss ergänzt: „Man darf auch den Leistungsgrad nicht an sich selber messen. Ein Geselle macht seine Arbeit und dann ist es gut. Man muss einfach sehen, dass der Wirkungsgrad eines Angestellten ein ganz anderer ist. Und wenn etwas nicht richtig vorgegeben ist, dann wird es falsch gemacht. Der Mitarbeiter merkt das noch nicht einmal, obwohl ich selbst das wahrscheinlich schon vorher gemerkt hätte, denn die Reflexion ist eine andere.“

Trotz der unterschiedlichen Rollenverteilung hängen Sie genauso von Ihren Mitarbeitern ab wie Ihre Mitarbeiter von Ihnen. In kleinen Unternehmen sind Sie auf jede einzelne Kraft besonders an-

gewiesen. „Die Abhängigkeit ist für beide Seiten vorhanden, sowohl die der Gesellen mir gegenüber als auch meine Verantwortung den Leuten gegenüber“, erläutert Tischlermeister Ottmar Muss. „Das hat nichts, mit ‚höher stehen‘ zu tun. Ich muss zwar den Überblick haben, aber es ist ganz wichtig, die Mitarbeiter spüren zu lassen, dass eine Teamfähigkeit da ist.“

Das findet auch Stuckateurmeister Thommy Dietrich. „Man muss mit den Leuten mitarbeiten“, erklärt er. „Die Leute sollen aber auch das gute Gefühl haben, dass einer dahinter steht, der alles in der Hand hat.“

Tischlermeister Ottmar Muss findet es wesentlich, dass er seine Leute kennt und als Unternehmer seiner sozialen Verantwortung gerecht wird. „Es ist sehr wichtig, für die Mitarbeiter da zu sein, wenn es darauf ankommt“, erklärt er. „Es kommt öfter vor, dass sie in finanzielle Schwierigkeiten kommen. Man sollte dann für seine Leute da sein.“

Gute Mitarbeiterführung zahlt sich aus

Teure Probleme, wie etwa die innere Kündigung der Mitarbeiter und Dienst nach Vorschrift, müssen in Ihrem Unternehmen nicht vorkommen, wenn Sie das richtige Team erst einmal gefunden haben und Ihre Leute richtig behandeln. Doch dies zu erreichen, ist nicht immer einfach. Wenn Sie das Gefühl haben, im Umgang mit Ihrem Personal nicht immer den richtigen Ton zu treffen, wenn Sie Schwierigkeiten haben, sich durchzusetzen, oder wenn Sie den Eindruck haben, dass die Arbeitseffizienz in Ihrem Unternehmen nicht optimal ist, sollten Sie sich durch entsprechende Literatur oder Kurse weiterbilden. Richtiges Führungsverhalten kann man lernen. Sie sollten solche Schwierigkeiten im Umgang mit Ihrem Personal möglichst rasch beheben, denn die dadurch entstehenden Kosten sind sehr hoch.

Gerade als kleines Unternehmen haben Sie den unschätzbaren Vorteil, ein individuelles Verhältnis zu Ihrem Personal aufbauen zu

können. „Es ist ein persönliches Verhältnis da“, findet Stuckateurmeister Thommy Dietrich. „Wir können morgens um sieben auch mal einen Kaffee zusammen trinken, dann fangen wir eben erst zwanzig nach sieben an. Damit habe ich kein Problem. Die Leute sollen montags mit einem Lächeln im Gesicht hier ankommen und immer noch lächelnd ins Wochenende gehen.“

Und Tischlermeister Ottmar Muss betont, dass man nicht nur Anweisungen verteilen sollte. Besser ist es, wenn Sie selbst vorleben, was Sie von den Mitarbeitern verlangen. „Vor allem, wenn es zu außergewöhnlichen Anforderungen kommt, wie zum Beispiel Wochenendarbeit, dann ist es ganz wichtig, dass ich nicht morgens komme, um Anordnungen zu geben, und danach wieder wegfare“, erläutert er. „Nur wenn ich auch selbst dabei bin und mitarbeite, kann ich meinen Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass die Notwendigkeit tatsächlich vorhanden ist.“

Trotzdem kommt es vor, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus privaten Gründen kündigen möchten. Oder es kann mit einzelnen Angestellten auch zu unlösbaren Konflikten kommen. Manchmal folgt dann ebenfalls die Kündigung, und nicht immer geht es dabei kooperativ zu. Wenn das Verhältnis nicht oder nicht mehr stimmt, ist dies häufig besonders unangenehm, denn in einer kleinen Firma wirken sich solche Spannungen sehr viel deutlicher auf alle aus als in einem Großunternehmen. „Wenn jemand beschließt, dass er bei uns keine Zukunft mehr hat, kann die letzte Zeit bis zur Kündigung unerträglich sein“, erzählt Ulrike Brandi. „Deshalb sage ich dann manchmal: Höre lieber gleich auf, du bekommst bezahlten Urlaub für die Zeit.“

Geschätzt: Ein offenes Gespräch

Auch in den harmonischsten Firmen gibt es Probleme und Interessenkonflikte, die bewältigt werden müssen. Ein offenes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern und die Bereitschaft zur Diskussion helfen Ihnen dabei, solche Schwierigkeiten konstruktiv zu

lösen. „Es gibt Dinge, die ich absolut nicht leiden kann, und meine Jungs wissen das auch. Ich mag es nicht, wenn irgendwelche Unwahrheiten erzählt werden, um etwas zu vertuschen“, erklärt Rainer Kahl von der „RK Data Network GmbH“. „Ich gehe davon aus, dass beim Arbeiten grundsätzlich Fehler gemacht werden können. Auch wenn ich selbst Fehler mache, gestehe ich es ein. Wenn etwas schief gelaufen ist, dann müssen die Mitarbeiter kommen und sagen, dass sie etwas falsch gemacht haben.“

Auch Stuckateurmeister Thommy Dietrich findet, dass sich vieles im offenen Gespräch lösen lässt: „Es wird auch mal diskutiert, wenn die Leute zum Beispiel ein bisschen mehr Geld haben wollen. Das wird begründet und besprochen, und danach ist alles wieder in Ordnung. Manchmal muss man sich aussprechen und manchmal muss man ein bisschen lauter werden, aber das beruhigt sich dann wieder. Die Leute fühlen sich wohl, das merkt man.“

Wichtig: Das gute Verhältnis zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zahlt sich ganz besonders in schwierigen Zeiten aus. Denn auch in Ihrem Unternehmen wird es Phasen geben, in denen die Dinge sich nicht so positiv entwickeln, wie Sie es sich wünschen und geplant haben. Es ist ein fast unbezahlbares Vorteil, wenn Sie sich auch in solchen Situationen auf Ihr Personal verlassen können.

„Als ich die Firma übernommen hatte, hatten wir zu viel Personal. Darunter waren auch einige Leute, die kurz vor der Rente standen und viel zu langsam gearbeitet haben. Das war unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine Katastrophe. Aber aufgrund des sozialen Aspekts wollte ich diesen Mitarbeitern nicht kündigen. Deshalb musste ich einen Mittelweg finden“, erzählt Stuckateurmeister Thommy Dietrich. Seine Lösung: „Ich habe mit meinen jungen, leistungsfähigen Mitarbeitern gesprochen und gesagt: Jungs, wenn wir alle hier überleben wollen, müsst ihr für die anderen mitarbeiten. Wir müssen den Umsatz

0188-10

machen, aber wir wollen die Älteren nicht rausschmeißen. Wenn die dann in zwei Jahren in Rente sind, dann verdient ihr viel mehr Geld. Die, die mitgezogen haben, haben das Geld hinterher auch bekommen. Das hat gut geklappt, weil die Leute hinter mir standen, und ich hinter den Leuten stand.“

Auch Rainer Kahl von der „RK Data Network GmbH“ konnte die Erfahrung machen, dass sich der offene Umgang miteinander auszahlt, als sein Unternehmen in der Krise war. „Die Mitarbeiter sind immer darüber informiert gewesen, wie wir dastehen, und das ist auch heute noch so“, erzählt er. Rainer Kahl hat das beruhigende Gefühl, dass er sich hundertprozentig auf seine Leute verlassen kann, denn er weiß: „Ich habe einen Personalstamm, der mit mir praktisch durch dick und dünn gegangen ist.“

Es lohnt sich also in jedem Fall, ein gutes Verhältnis zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzubauen. Nicht nur, weil eine gute Arbeitsatmosphäre die Arbeit für alle Beteiligten angenehmer macht.

„Wenn die Leute motiviert sind, ist es einfach besser. Es ist effektiver und bringt mehr Umsatz“, erklärt Stuckateurmeister Thommy Dietrich. „Wenn die Leute schlecht gelaunt sind, weil man ihnen zu wenig Geld zahlt und ihnen ständig sagt, dass sie austauschbar sind, dann kündigen sie irgendwann.“

Praxis-Tipp:

- Die Personalkosten sind immens hoch, und qualifiziertes, motiviertes Personal ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor in jedem Unternehmen. Unzufriedenes, unmotiviertes und schlecht geführtes Personal arbeitet weniger effektiv und ist deshalb unwirtschaftlich.
- Eine hohe Fluktuation verursacht ebenfalls große, vermeidbare Kosten.

Aus Erfahrung lernen: Tipps von erfolgreichen Existenzgründern

12

Man kommt nie zur Ruhe:
Gero Süptitz vom
„Fahrradladen Schnelsen“ 160

Ohne Risiko kein Erfolg:
Werner Berger von der
„LithoArt GmbH“ 161

Gesundes Misstrauen ist besser:
Rainer Kahl von der
„RK Data Network GmbH“ 162

Stets gut haushalten:
Stuckateurmeister Thommy Dietrich .. 163