

Streben nach Unabhängigkeit

Unternehmer gelten als relativ beratungsresistent, wenn es um ihr Verhalten geht. Das sind sie aber nicht. Im Gegenteil! Sie sind meist offen für ein kritisches Feedback, wenn der Berater in ihren Augen ein ebenbürtiger Gesprächspartner ist. Als eine zentrale Eigenschaft von Unternehmern gilt das Streben nach Unabhängigkeit. Für viele Selbstständige stellt das „Chef-sein“ einen Selbstwert dar. Ein weiterer Faktor, der Unternehmer auszeichnet, ist: Sie haben eine Vision. Sie wissen, was sie erreichen möchten. Doch nicht nur dies! Sie sind zudem überzeugt: „Ich kann mein Ziel erreichen.“ Und hierfür sind sie bereit, Risiken einzugehen.

Unternehmer wissen zudem: Von nichts, kommt nichts. Sie zeigen zumindest in der Aufbauphase ihrer Unternehmen einen deutlich höheren Einsatz als das Gros der

Angestellten. 60 oder gar 70 Stunden pro Woche zu arbeiten, achten sie als normal. Und ebenso selbstverständlich ist es für sie, in gewissen Lebensphasen auf manches zu verzichten. Zum Bei-

spiel sechs Wochen Urlaub pro Jahr. Wegen dieser Persönlichkeitsmerkmale ist das Streben der meisten Unternehmer von Erfolg gekrönt - auch weil Rückschläge sie nicht umwerfen. Und wenn



Der Autor Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist seit 1994 Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der technischen Universität Clausthal.

Trevira Quartalsabschluss mit Umsatzplus

Bobingen - Die Entwicklung des Polyesterfaserherstellers verläuft weiter besser als geplant. Bereits zum dritten Mal in Folge wurden zum Quartalsabschluss die Geschäftsprognosen spürbar übertroffen. Ende September ergab sich ein Umsatzvolumen von rund 8 Prozent über dem angestrebten Ziel. Die Kapazitäten sind bei guter Auftragslage praktisch ausgelastet, wobei sich der Anteil der Spezialfasern und -Garne weiter auf einem guten Niveau bewegt.

„Ich freue mich, dass die Saat der harten Arbeit der vergangenen Monate weiter aufgeht. Nach der umfassenden Restrukturierung hat das Unternehmen sehr gute Zukunftsaussichten“, erklärte Uwe Wöhner, Geschäftsführer der Trevira GmbH. Dies zeigt sich auch daran, dass im dritten Quartal 2010 (wieder) ein positives Ergebnis erreicht werden konnte. Wöhner rechnet damit, dass trotz eines in der Branche traditionell eher schwächeren vierten Quartals die Jahresprognosen für Umsatz und Ergebnis unter dem Strich übertroffen werden können.

Das Marktumfeld unterstützt den Aufwärtstrend des Unternehmens, denn die europäische Textilindustrie ist auf Erholungskurs. Bis einschließlich Juli lag die Produkti-

onsmenge der Branche in diesem Jahr um 22 Prozent über dem Volumen des gleichen Zeitraums im Krisenjahr 2009. Der textile Polyesterverbrauch in Europa stieg auch in den Sommermonaten gegenüber dem Vorjahr weiter an. Die Wachstumsdynamik stabilisierte sich allerdings, auch aufgrund des erreichten Niveaus. „Das positive Marktumfeld und die aktuelle deutsche Sonderkonjunktur begünstigen den erfolgreich eingeschlagenen Weg der Trevira“, so Wöhner weiter. Bei sich weiter abschwächendem Wachstum rechne man mit einer moderaten Fortsetzung der wirtschaftlichen Erholung.

Wie bereits Anfang des Jahres angekündigt, wurden im September wieder Gespräche mit Investoren aufgenommen, um den Verkaufsprozess der Trevira GmbH abzuschließen. Angesichts der positiven Geschäftszahlen ergab sich bisher ein unerwartet hohes Interesse von strategischen und Finanzinvestoren. „Die Gespräche verlaufen bisher viel versprechend“, so Wöhner. „Wir sind hier voll in unserem Zeitplan und gehen davon aus, dass wir bald eine Lösung finden werden, die den langfristigen eigenständigen Betrieb der Traditionsmarke Trevira sicherstellt.“ Nach den aktuellen Planungen soll bis Ende des Jahres ein neuer Investor für das Unternehmen gefunden sein.

sich eine Entscheidung als falsch erweist? Dann versuchen sie ihr Ziel auf einem anderen Weg zu erreichen. Aufgrund dieser Eigenschaften, die sie oft bewiesen haben, entwickeln die meisten Unternehmer im Laufe der Jahre ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein. Und sie sind stolz auf ihre Tat- und Entschlusskraft. Umgekehrt fällt es ihnen aber schwer, bei Bedarf sich und anderen einzugestehen: „Ich benötige Rat und Hilfe“. Relativ einfach fällt ihnen dies meist noch bei Fachfragen. Anders sieht dies schon bei unternehmerischen Fragen aus. Denn ein Teil ihres Selbstbilds ist: Ich kann mich schnell entscheiden. Deshalb erleben sie ein Zögern oft als Schwäche.

Am schwierigsten fällt es Unternehmern aber, Unterstützung bei Fragen einzuholen, bei denen sie ahnen: Die hängen auch mit meinem Verhalten zusammen. Als Beispiel seien Problemstellungen genannt wie: Meine guten Leute verlassen meinen Betrieb oft nach kurzer Zeit. Oder: Es gelingt

mir nicht, meinen Sohn oder meine Tochter als Nachfolger in den Betrieb zu integrieren. Eine zentrale Ursache hierfür ist: Als pragmatische Macher graust es ihnen vor solch „menschelnden“ Themen. Entsprechend selten wenden sich Unternehmer mit solchen Fragestellungen an Berater. Der Kontaktpunkt stellt meist ein akutes betriebliches Problem dar. Der offizielle Anlass kann zum Beispiel sein: Wir finden nur schwer qualifizierte Mitarbeiter - obwohl der Firmeninhaber schon ahnt: Unser eigentliches Problem ist die hohe Mitarbeiterfluktuation. Und deren Ursache ist teilweise auch mein Verhalten.

Aufgrund ihres Selbstverständnisses akzeptieren Unternehmer zudem nicht jede Person als Berater. So schreiben sie zum Beispiel Personen, deren Biografie weitgehend durch ein Angestelltendasein geprägt ist, zumeist nicht die Kompetenz zu, sie zu beraten. Denn ihnen unterstellen sie: Sie verstehen meine Situation nicht. Unternehmer wollen von Unternehmern beraten werden. Unternehmer wollen zudem im Erstkontakt mit dem Berater spüren: Diese Person tickt ähnlich wie ich. Sie ist ähnlich risikobereit. Oder: Sie ist ähnlich leistungsorientiert. Inwieweit dies zutrifft, testen gerade gestandene Unternehmer im Erstkontakt gern. Abhängig davon, wie ihr Gegenüber bei diesen Machtspielen reagiert, fällen sie dann für sich entweder das Urteil „Schwätzer“ oder „gleichwertiger Gesprächspartner“. Das heißt, meist entscheidet sich schon in den ersten Minuten, ob eine Beratung stattfindet und wie erfolgreich diese ist. Gewinnen Unternehmer in dieser Zeit den Eindruck „Diese Person hat mir etwas zu sagen“, dann sind sie in der Regel für ein kritisches Feedback offen. Denn als Unternehmer wollen sie ihre Wirksamkeit erhöhen. Also sind sie auch bereit, ihr Verhalten zu verändern - selbst wenn sie das Sicheingestehen von Verhaltensdefiziten schmerzt. •