

# Erfolgreiche Geschäftsführung

Dr. Sophie Karmasin/ Karmasin Motivforschung

Wien, 28. November 2013

## Aufgabenstellung

Im Zuge der Studie sollten die Sorgen und Wünsche der Geschäftsführer österreichischer Unternehmen erhoben werden. Konkret ging es um die Frage, wie es den Geschäftsführern in ihrer Rolle im Alltag ergeht, wie ihre konkreten Wünsche aussehen bzw. welche Lösungsansätze sie in ihrer Rolle unterstützen könnten.

## Methode

50 qualitative, persönliche Einzelgespräche

## Untersuchungszeitraum

27.5. - 14.6.2013

\*Wenn im folgenden Text die Begriffe „Befragter“, „Teilnehmer“ oder andere männliche Schreibweisen verwendet werden, so ist bei Entsprechung auch die weibliche Form inkludiert. Auf eine durchgehende gender-neutrale Schreibweise wird zu Gunsten der Lesbarkeit des Textes verzichtet.

---

## Der Alltag des Geschäftsführers

---

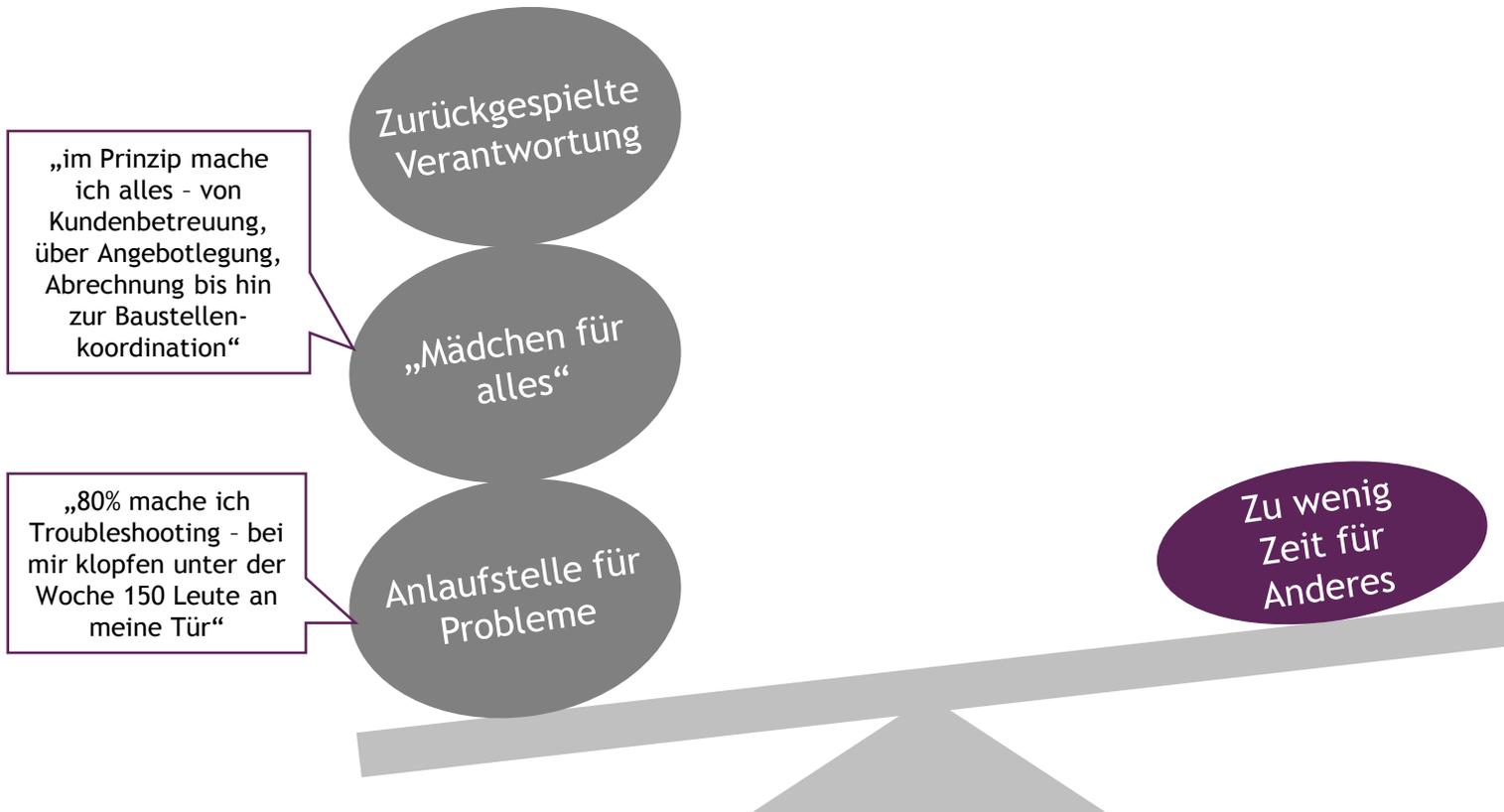
Sorgen & Spannungsfelder

---

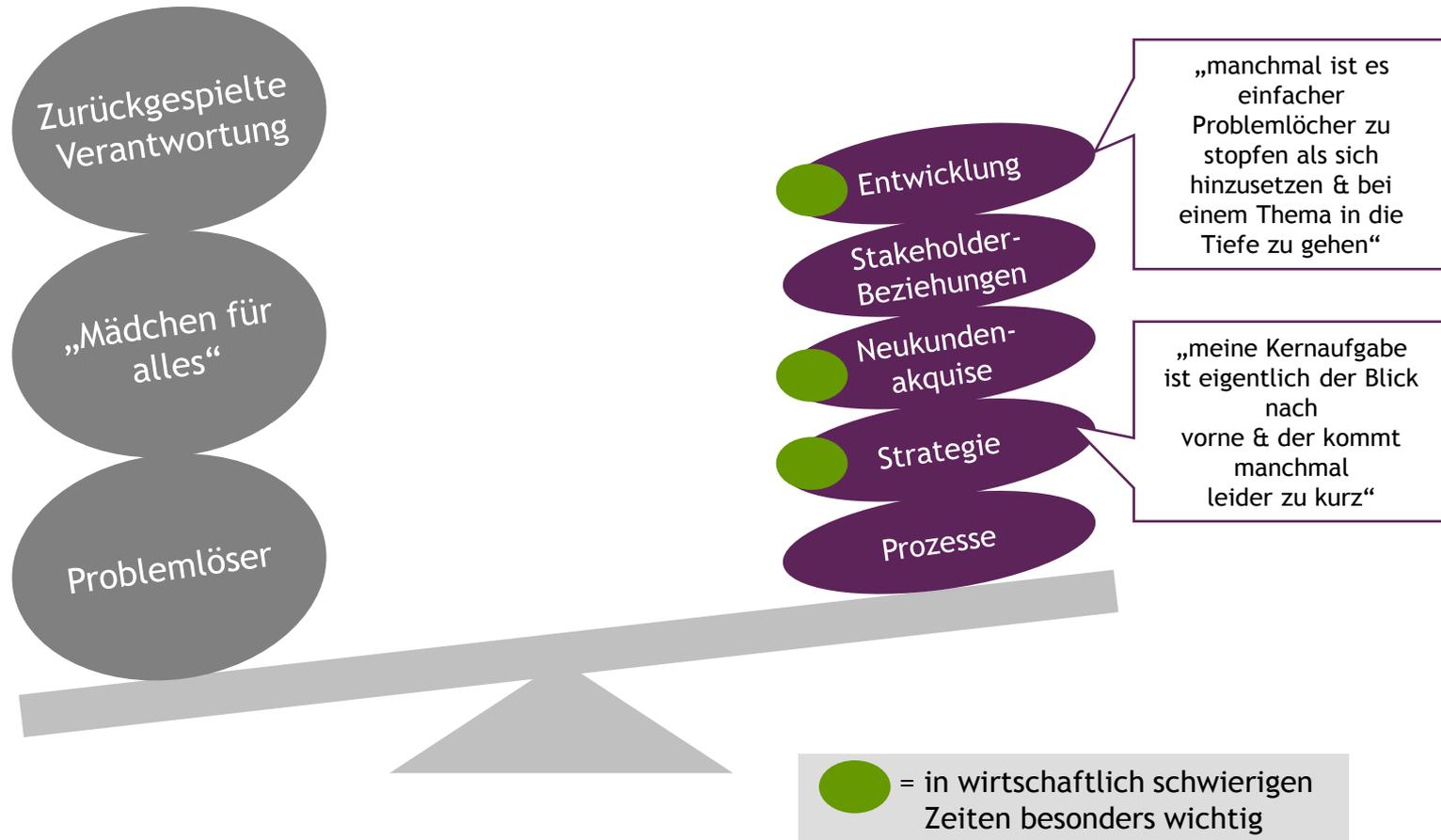
Lösungsansätze: Welche (neue) Beratungsfelder wären sinnvoll?

---

# Welche Aspekte rauben im Alltag viel wertvolle Zeit?



# Für andere Aspekte bleibt hingegen oft wenig Zeit



---

Der Alltag des Geschäftsführers

---

**Sorgen & Spannungsfelder**

---

Lösungsansätze: Welche (neue) Beratungsfelder wären sinnvoll?

---

# Überblick: Die Sorgen & Spannungsfelder österreichischer Geschäftsführer



Erfolgreiche Geschäftsführung

# Persönliche Sorgen (1)



Erfolgreiche Geschäftsführung

## Persönliche Sorgen (2)

eher Unternehmen ab 50 MA,  
branchenübergreifend

### Überarbeitung



- teilweise sehen sich Geschäftsführer mit einem **enorm hohen Arbeitspensum** konfrontiert und sprechen von **Überarbeitung**

„ich arbeite von Montag bis Sonntag und habe eine 80-90 Stunden Woche“



### Mangelnde Work-Life-Balance



- das Sozial- und insbesondere das Familienleben leiden
- Ruhe- & Erholungsphasen kommen oft zu kurz

„meine Verantwortung als Geschäftsführerin kommt oft als erstes und meine Familie muss oft zurückstecken“

„dass man die Verantwortung für 54 MA, deren Familien, deren Kinder hat, deren Sorgen trägt“

### (Zu) hohe Verantwortung/ Verantwortlichkeit



- **Sich-verantwortlich-Fühlen** für Mitarbeiter und deren **Familie**
- besonders groß wird die Belastung wahrgenommen, wenn das Unternehmen ein Familienunternehmen ist
- aber auch **rechtliche Verantwortung**

„ich bin der einzige Geschäftsführer, die ganze Last liegt auf meinen Schultern; das ist eine schwere Last, die mich manchmal nicht schlafen lässt“

# Persönliche Sorgen (3)

eher Unternehmen ab 50 MA,  
branchenübergreifend

Distanzieren fällt schwer



- Distanz zum Geschäftlichen zu schaffen, fällt nicht immer leicht und wird **auf Dauer als sehr belastend beschrieben**
- insbesondere Geschäftsführern, die ihre Tätigkeit noch nicht sehr lange ausführen, und/ oder **wenn das Unternehmen geschäftliche Sorgen hat**
- aber auch, wenn der **Geschäftsführer zeitgleich der Eigentümer ist** (Unternehmen, v.a. Familienbetriebe bis 50 MA)

„dass man nicht abschalten kann, wenn man das Büro verlässt, geht auf die Substanz“

„wenn es der Firma schlecht geht, ist das sehr wohl belastend, es belastet das familiäre und soziale Leben“



Delegieren

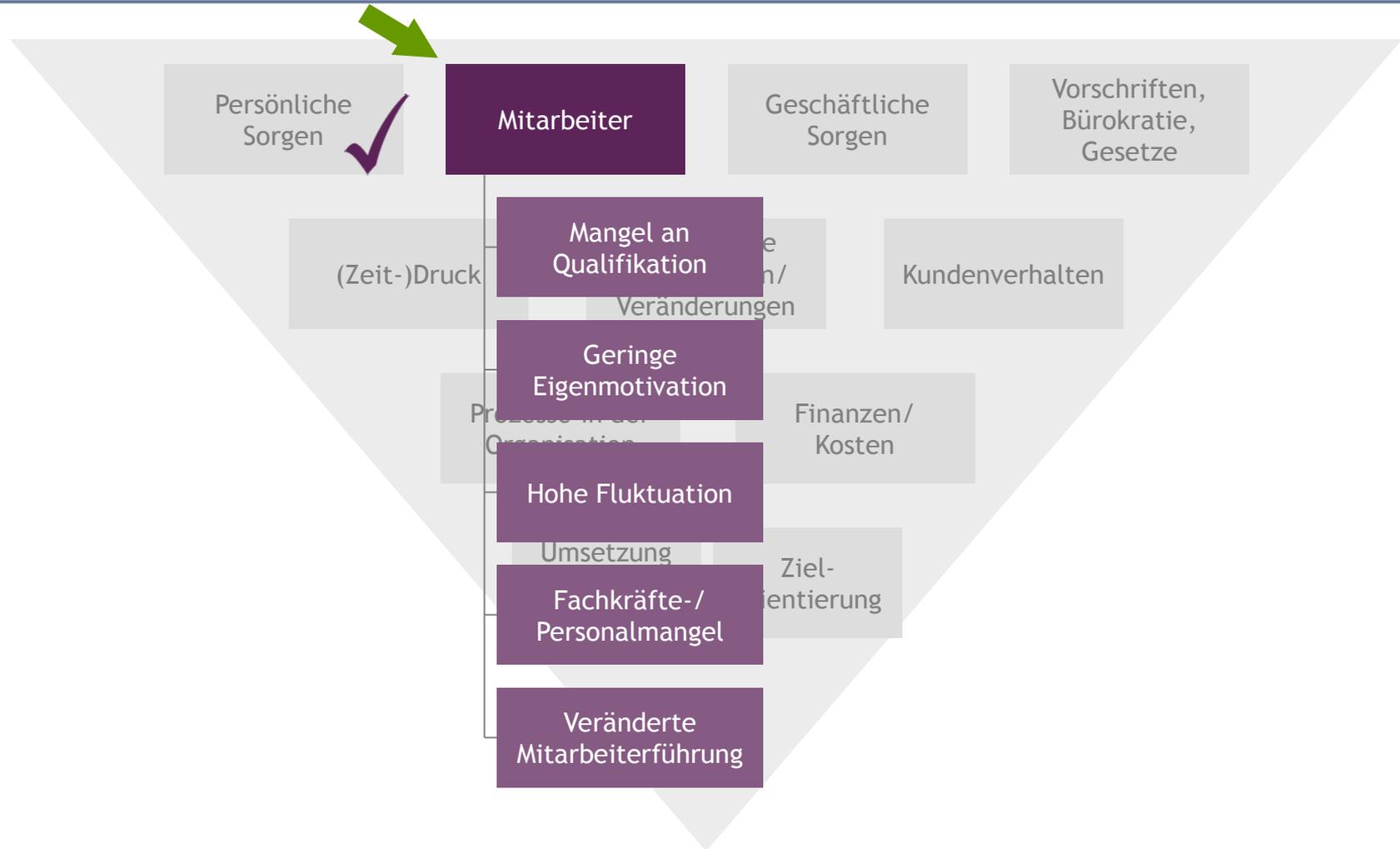
- auch wenn das Tragen der alleinigen Verantwortung belastend sein kann, **schaffen es nicht alle befragten Geschäftsführer, die Zügel aus der Hand zu geben und Verantwortung abzugeben**

„ich versuche zu delegieren, aber als Eigentümer ist das wirklich schwierig, weil man die Kontrolle nicht abgeben kann oder nicht will“

Existenzangst

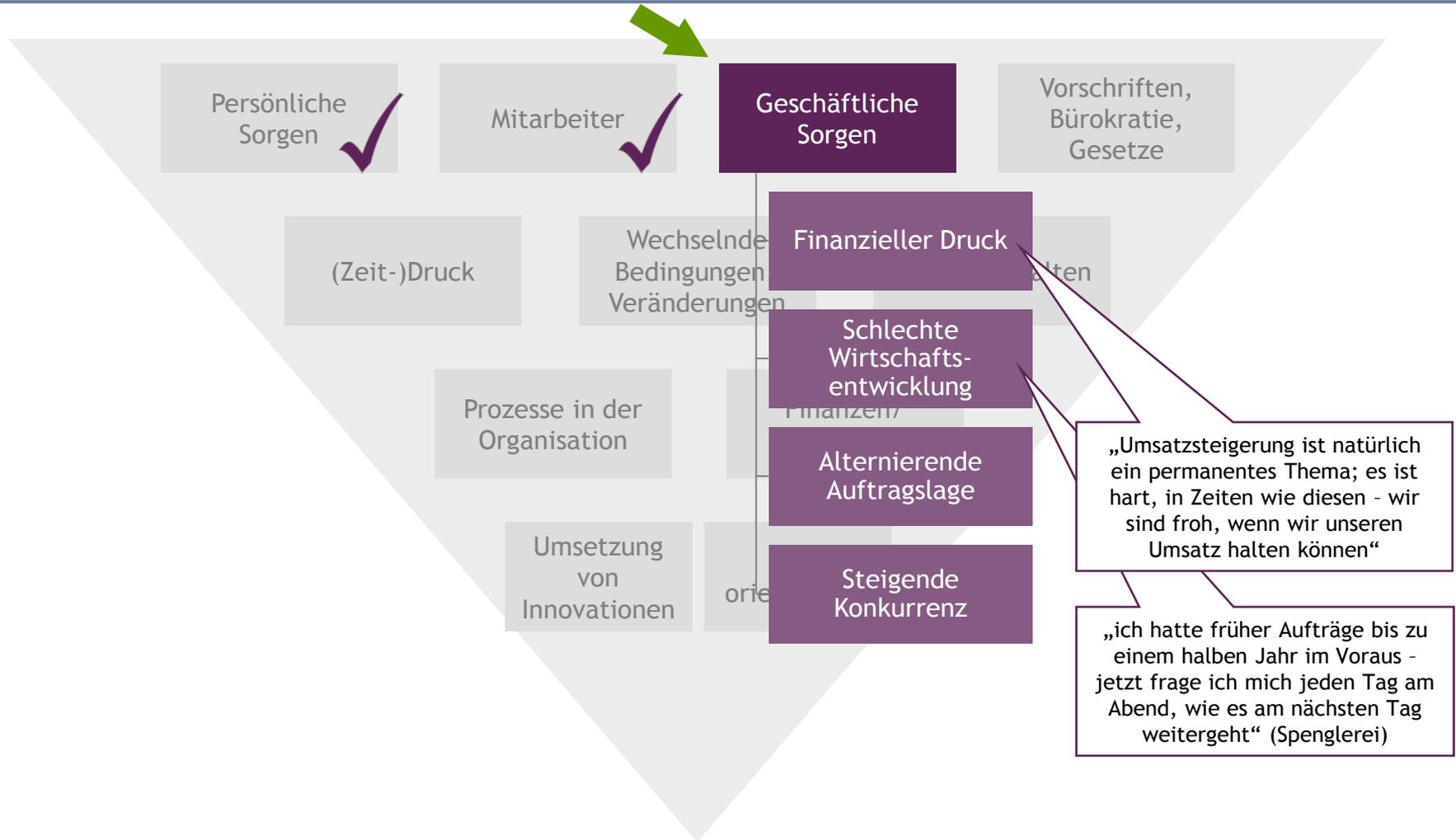
„dass irgendwann etwas schief gehen könnte und die eigene Zukunft in Gefahr ist“

# Mitarbeiter



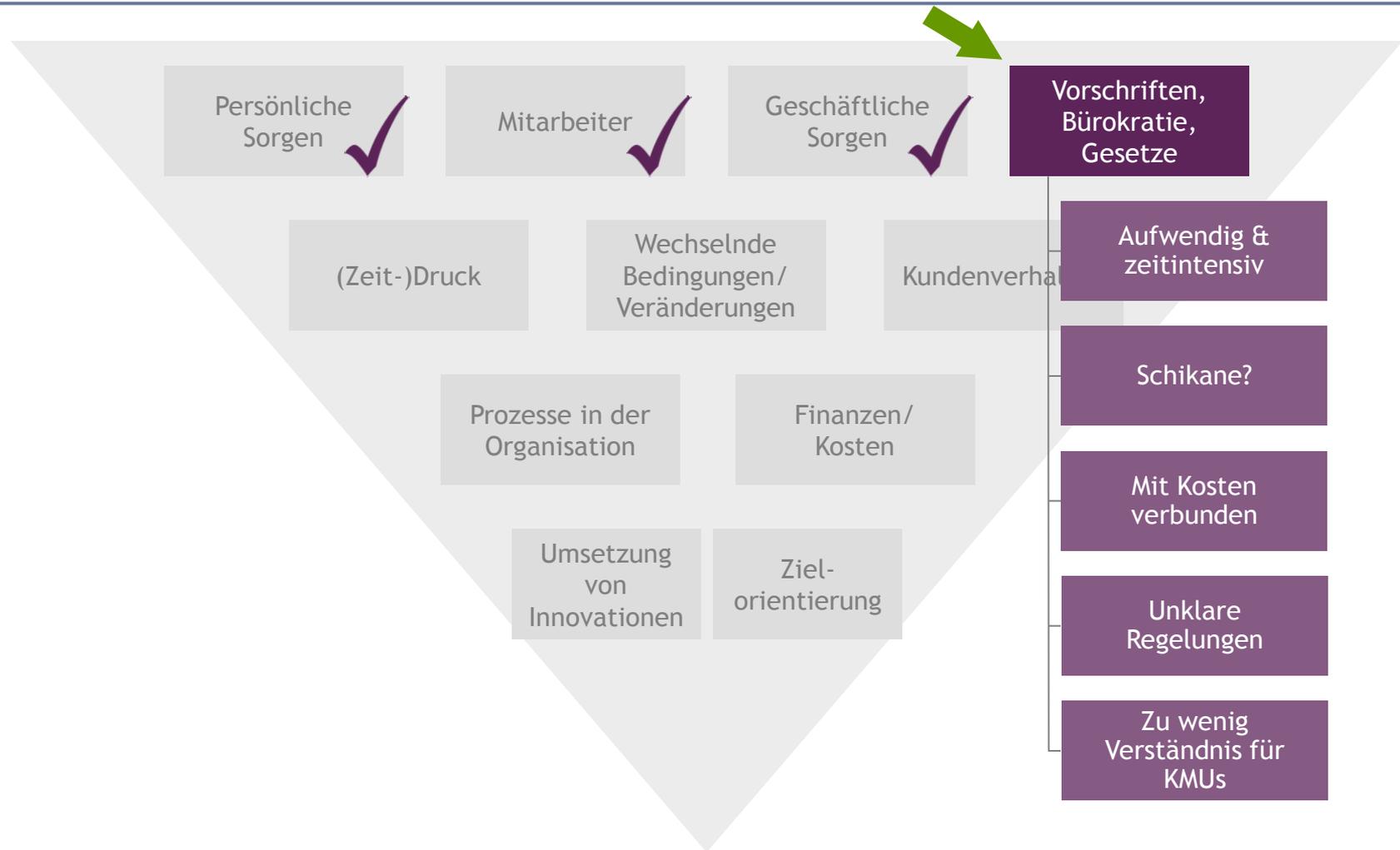
Erfolgreiche Geschäftsführung

# Geschäftliche Sorgen

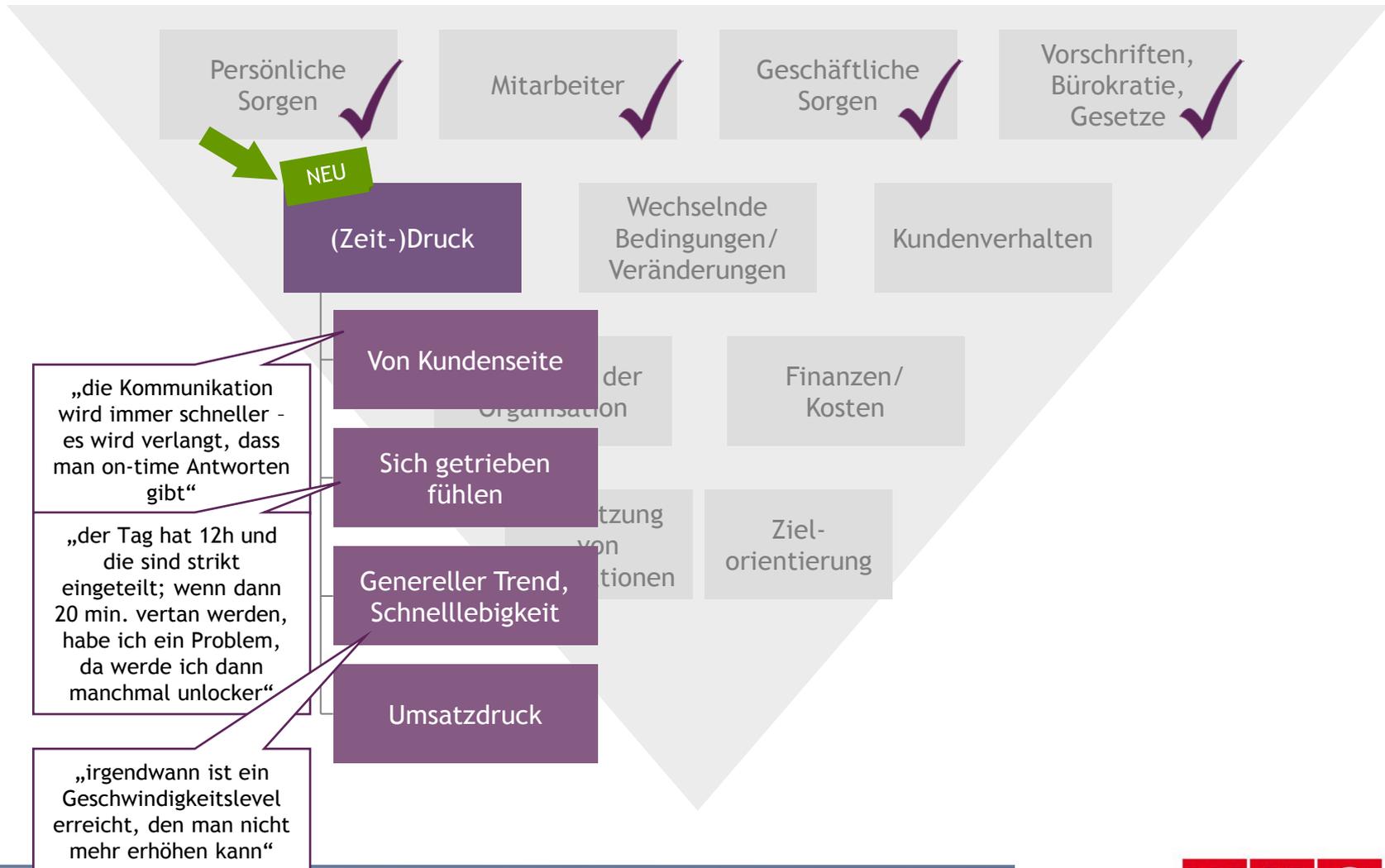


Erfolgreiche Geschäftsführung

# Vorschriften, Bürokratie, Gesetze

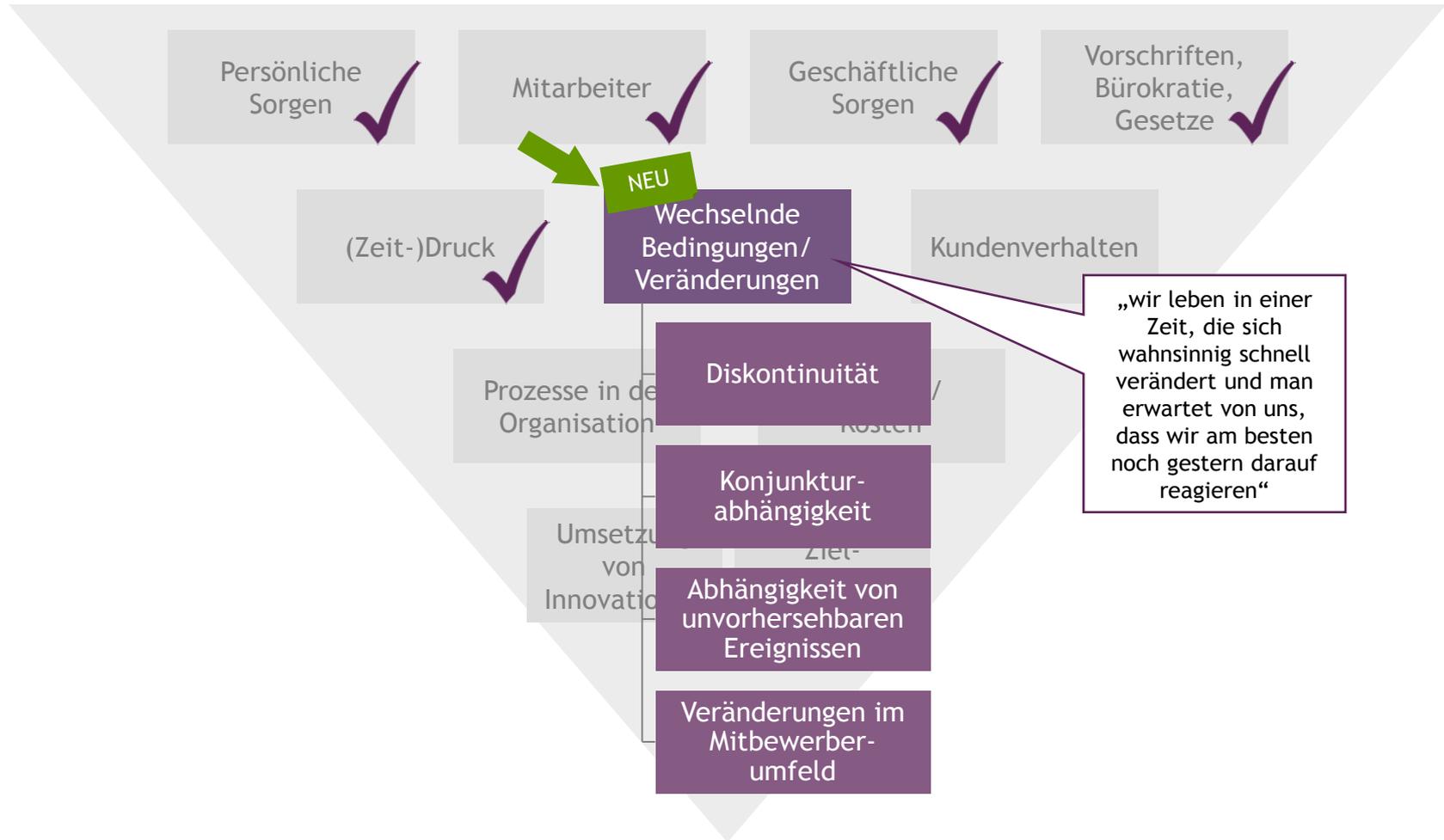


# (Zeit-)Druck



Erfolgreiche Geschäftsführung

# Wechselnde Bedingungen/ Veränderungen (1)



# Wechselnde Bedingungen/ Veränderungen (2)

Diskontinuität



- geringe/ fehlende Kontinuität und **damit verbunden mangelnde Vorhersagbarkeit/ Kalkulierbarkeit**

„man kann nicht mehr quartalsweise planen, weil sich die Umwelt so stark bewegt - Aktienkurse, Rohstoffpreise, Energiepreise - was ist heute noch kalkulierbar?“

Konjunktur-  
abhängigkeit



Abhängigkeit von  
unvorhersehbaren  
Ereignissen



- abhängig von **aktuellen Ereignissen**
- von **politischen Entscheidungen**
- aber auch vom **Wetter**

insbesondere  
Gewerbe,  
Produktion

„wir sind im Baunebengewerbe mit der Planung von Häusern stark konjunkturabhängig: wenn **Hochkonjunktur** ist, ist **Jubelzeit**, wenn nicht, ist der **Kampf um die wenigen Projekte am Markt sehr groß**“

insbesondere  
Einzelhandel

„alle haben den Kopf voll mit der **Hochwasserkatastrophe**, da hat man nicht so Lust, sich mit **Luxusgütern einzudecken**“ (Mode)

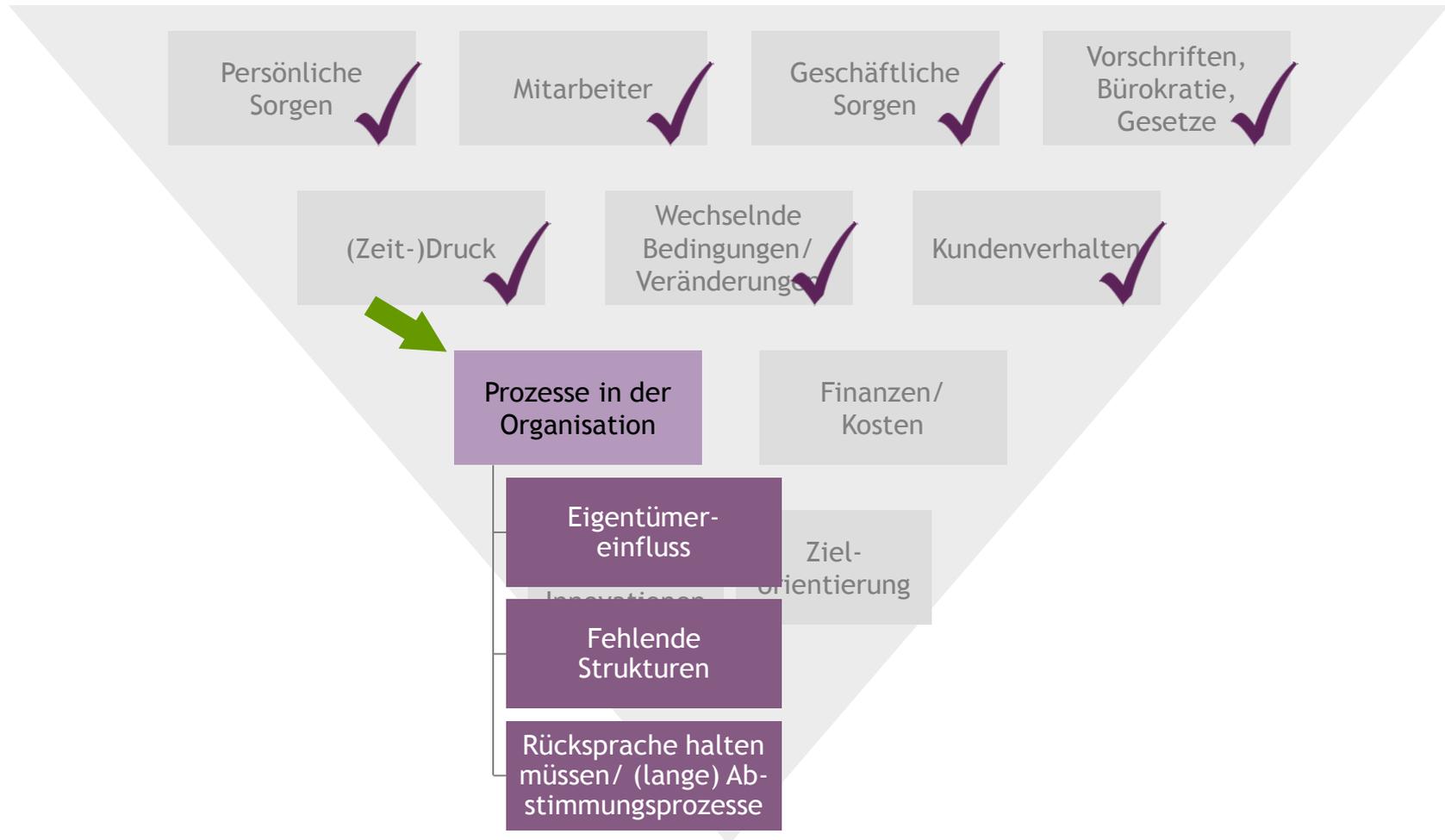
Veränderungen im  
Mitbewerber-  
umfeld

„beim Thema Klimaschutz ist der Markt tot, nachdem das **Kyotoprotokoll aufgehört hat zu existieren**“ (Energieunternehmen)

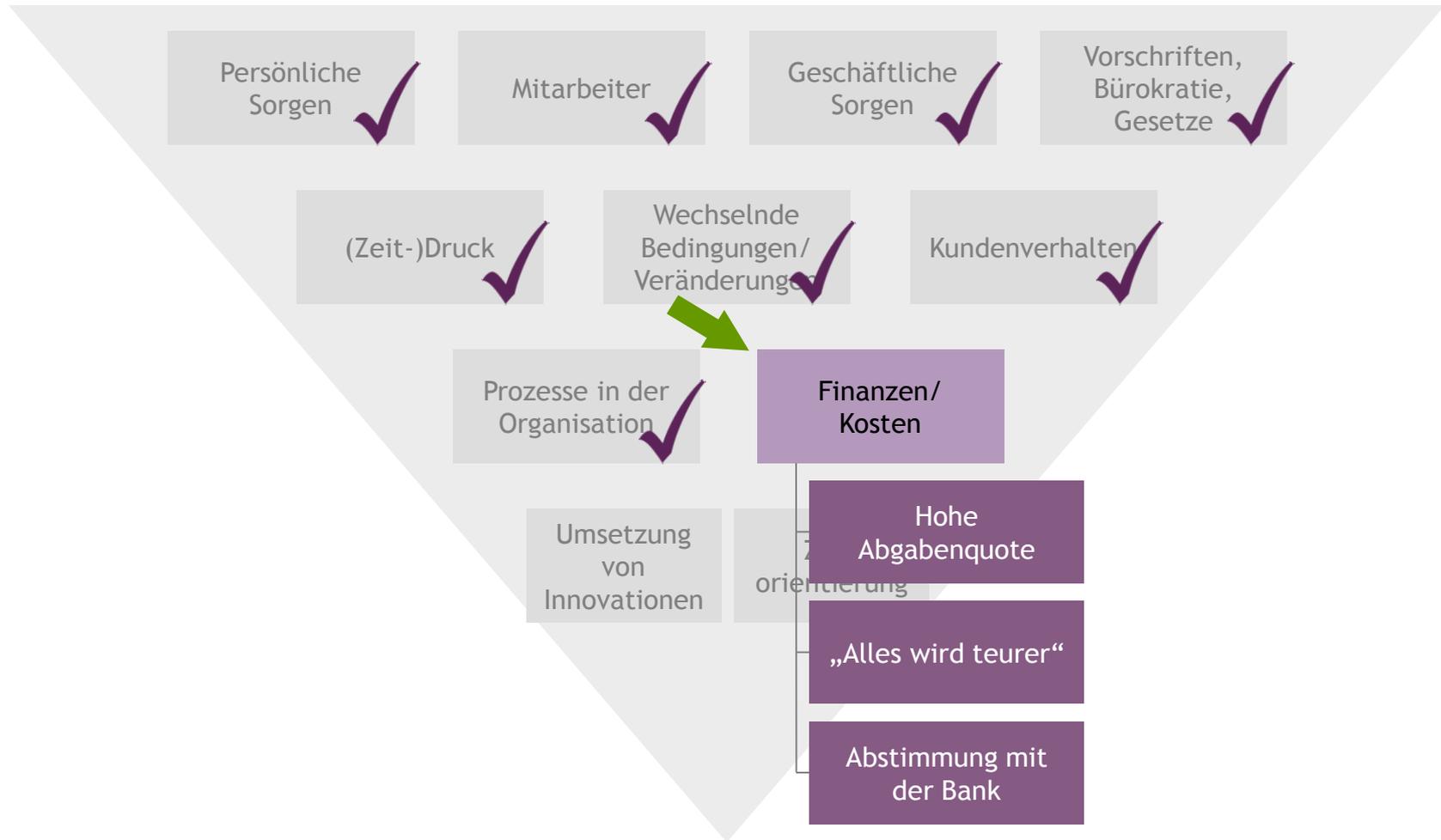
# Kundenverhalten



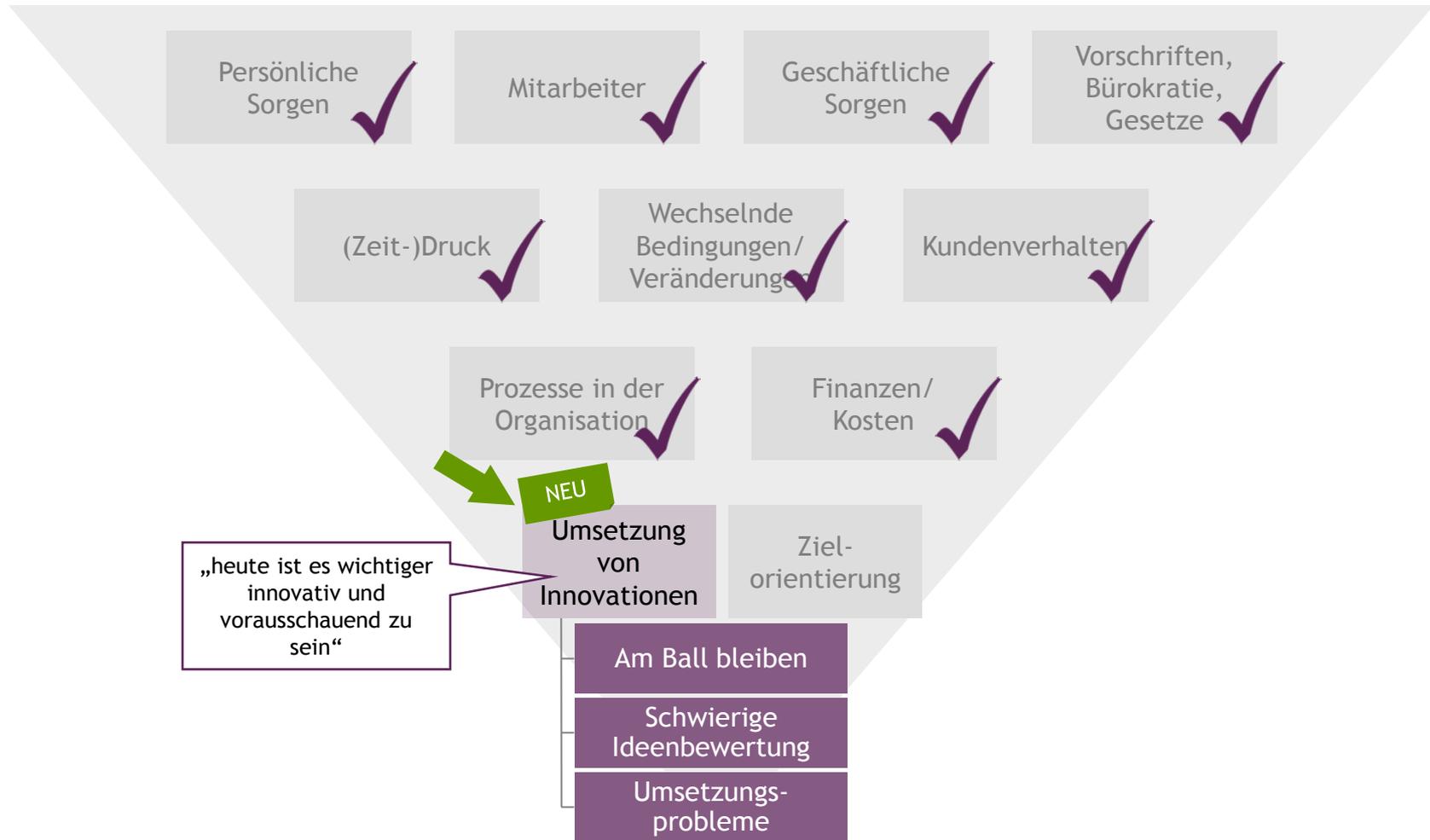
# Prozesse in der Organisation

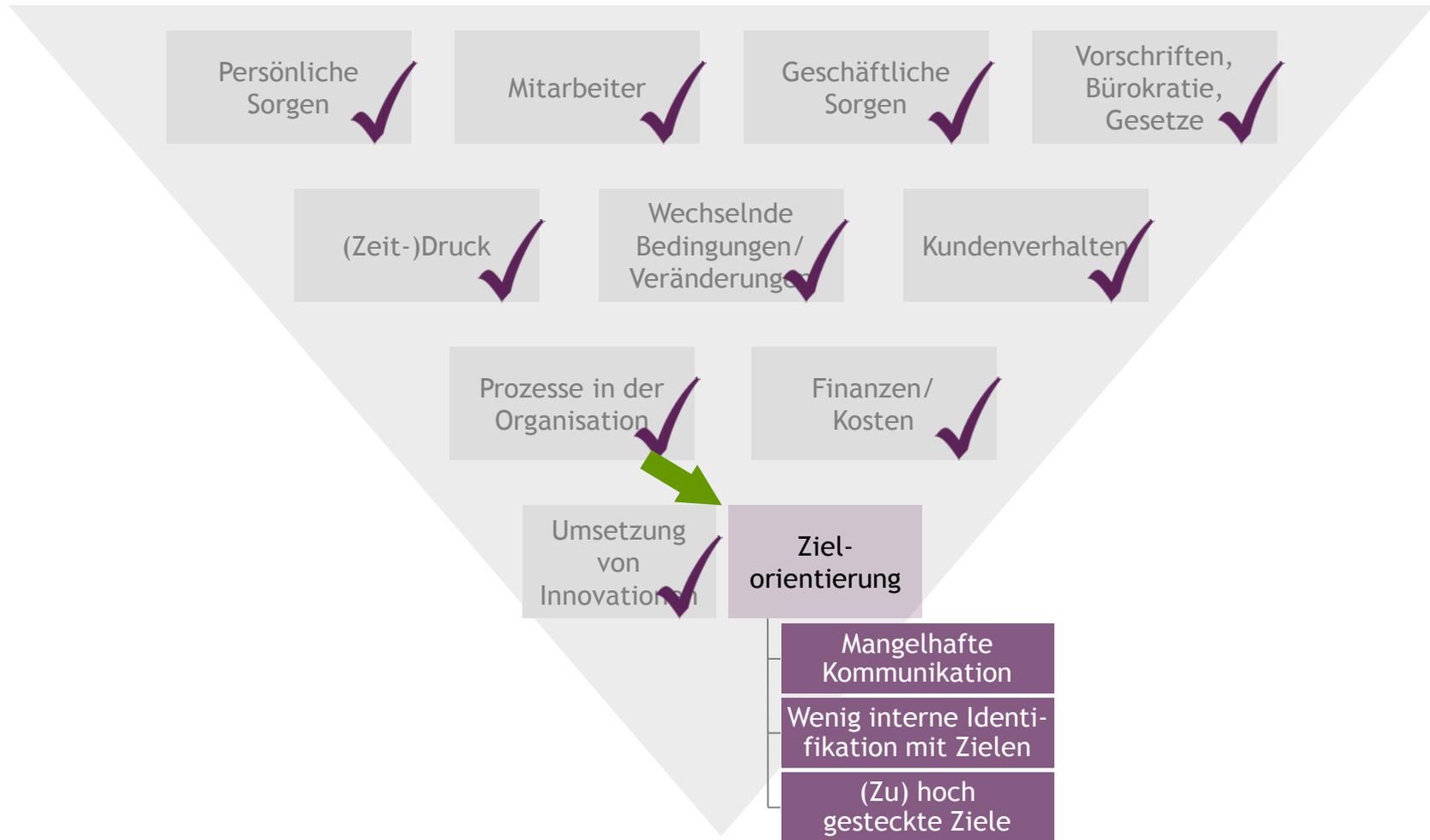


# Finanzen/ Kosten

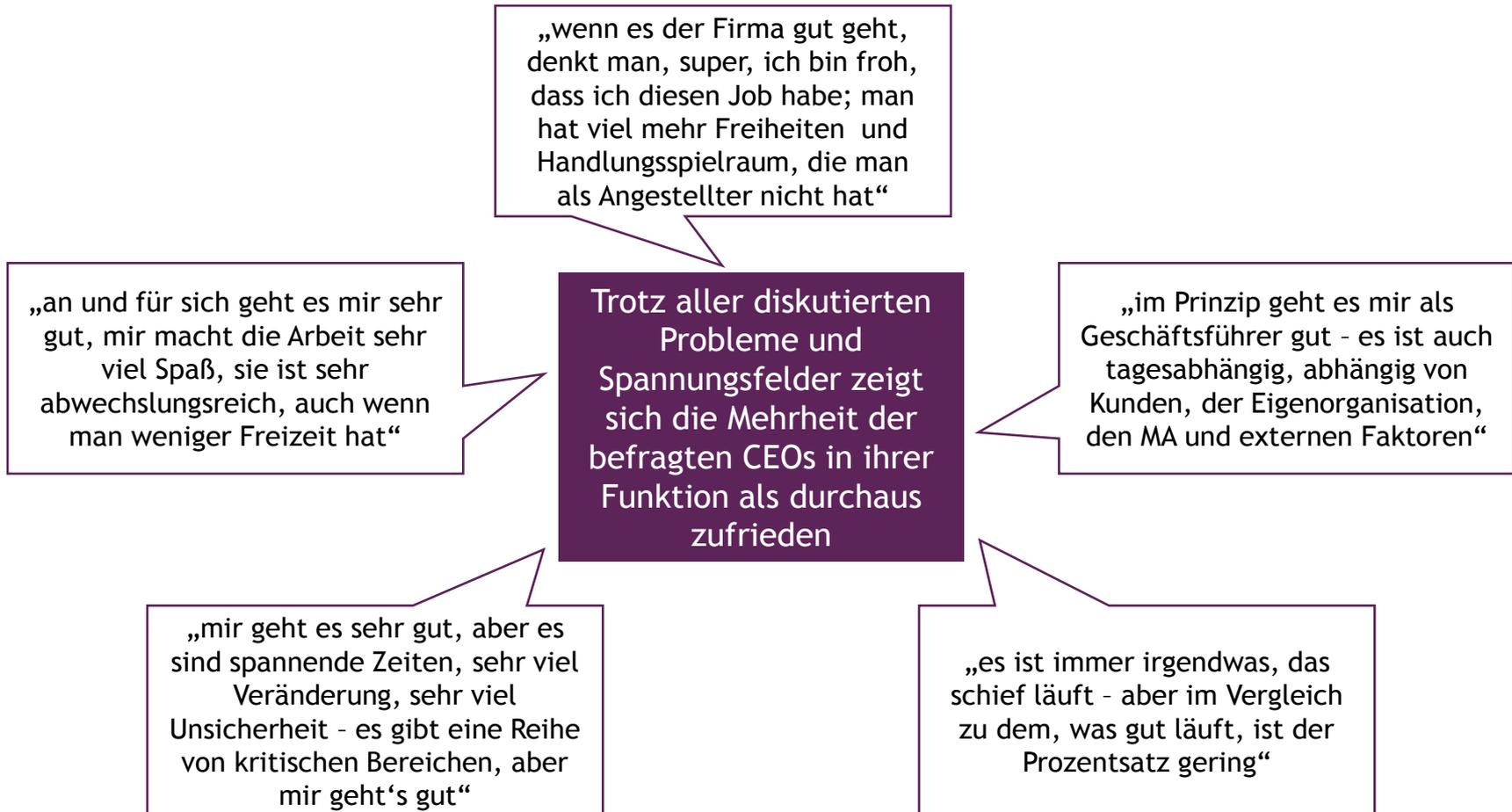


# Umsetzung von Innovationen





# Stimmungsbild: Wie geht es den österreichischen CEOs?



---

Der Alltag des Geschäftsführers

---

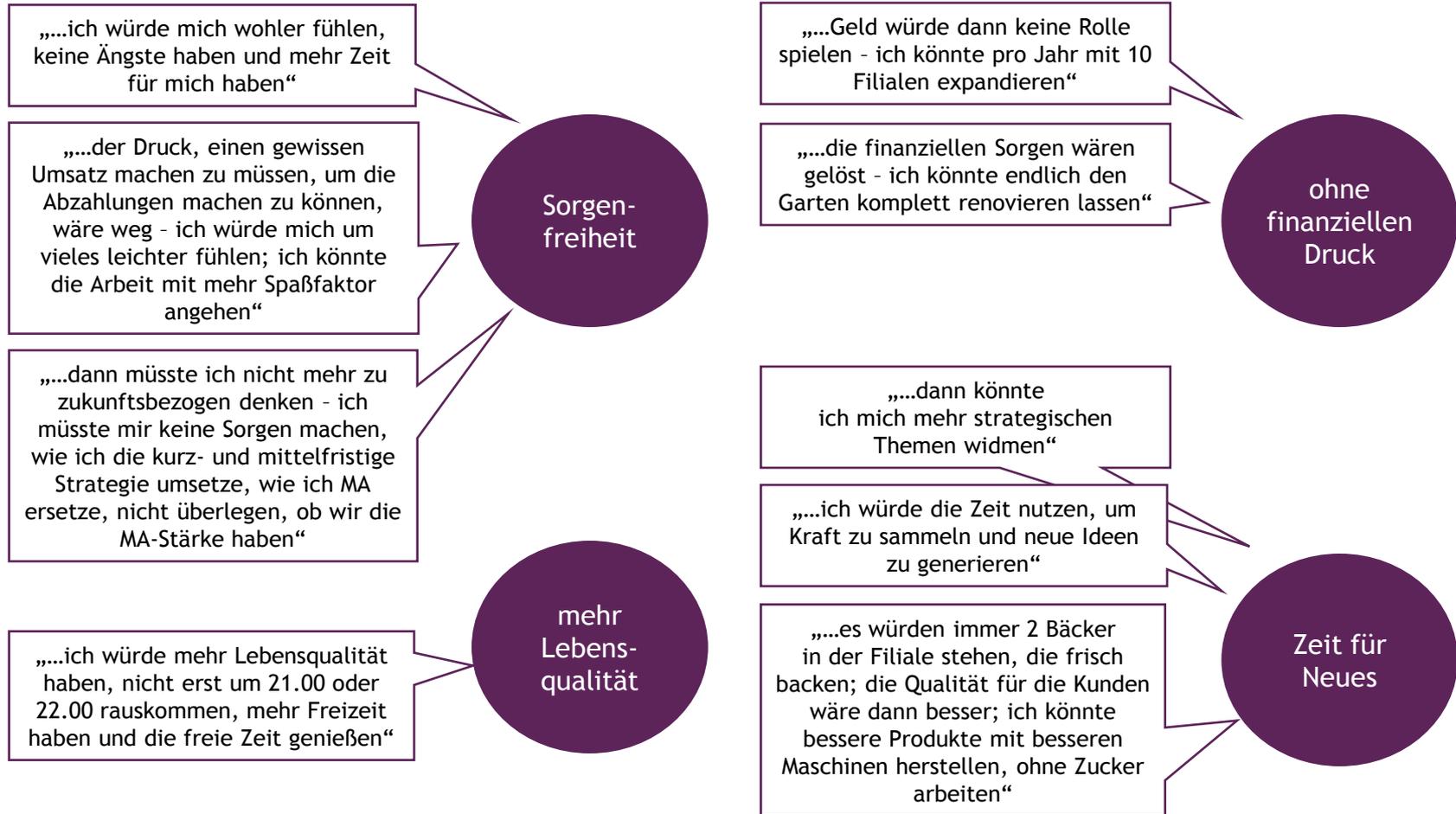
Sorgen & Spannungsfelder

---

**Lösungsansätze: Welche (neue) Beratungsfelder wären sinnvoll?**

---

# Wenn alle Spannungsfelder gelöst wären...\*



\* Frage: „Stellen Sie sich bitte vor, dass Sie am Morgen aufwachen und alle Sorgen, Nöte und Bedenken wären beseitigt. Wie würden Sie sich dann fühlen? Was wäre anders?“

Wie können mögliche Wege aussehen, um die Funktion des Geschäftsführers zukünftig produktiver und positiver zu gestalten?

Welche Produkte, Prozesse, Strategien, Dienstleistungen könnten hilfreich sein?



Den befragten CEOs fällt es prinzipiell eher schwer die genannten Probleme aus eigener Kraft und Perspektive zu lösen bzw. Lösungsansätze für ihre Probleme zu benennen



Wichtig:  
EXTERNE  
UNTERSTÜTZUNG

# Wir orton einen neuen Beratungsansatz

Im Zuge der Diskussion zu den Lösungsansätzen wurde deutlich, dass externe (Fach-)Beratung alleine nicht mehr ausreicht.



Eine Verinnerlichung und Identifikation mit den neuen Inputs und Ansätzen muss entwickelt und in der Organisation gelebt werden.



Ein kurzer „Anstoß“/ Input von außen reicht alleine nicht mehr aus. Ebenso wenig aber die alleinige Entwicklung und Lösungskompetenz von „innen“.

Es bedarf einer  
Fusion von

## FACH- & SYSTEMISCHER BERATUNG

- externe Experten helfen mit ihrem Expertenwissen
- externes fachliches Know-How fließt ein

EXTERN

- gemeinsames Erarbeiten von Maßnahmen & Projekten, die das neue Fachwissen einbeziehen
- Anleitung & Planung zur internen Auseinandersetzung mit neuen Inhalten

INTERN

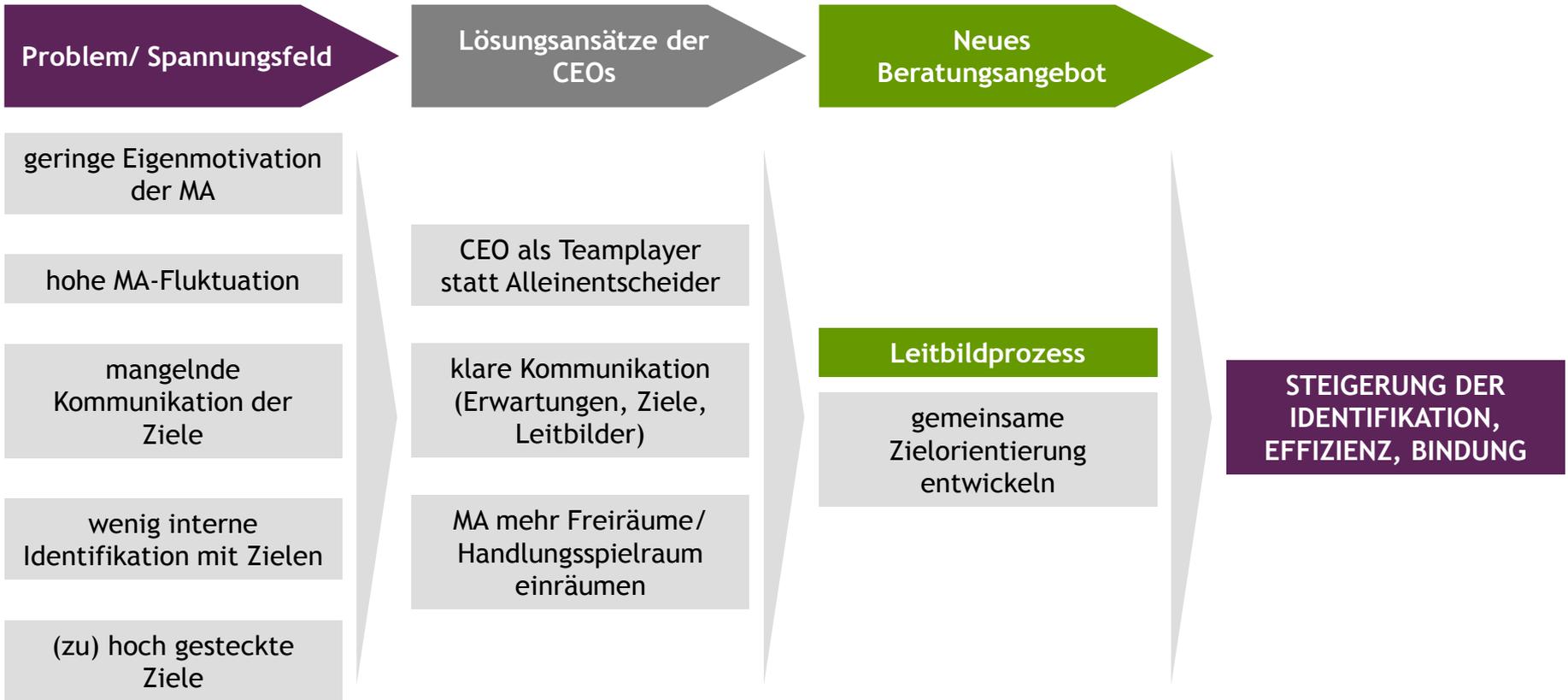
# Überblick: Beratungsfelder

- 1 Persönliche Kapazitäten der Geschäftsführer stärken
- 2 Identifikation mit Zielen
- 3 Anpassungsberatung
- 4 Innovationsmanagement
- 5 Mitarbeiterentwicklung
- 6 Interessensvertretung
- 7 Führungskompetenz auf Basis von Prozessen und Kommunikation

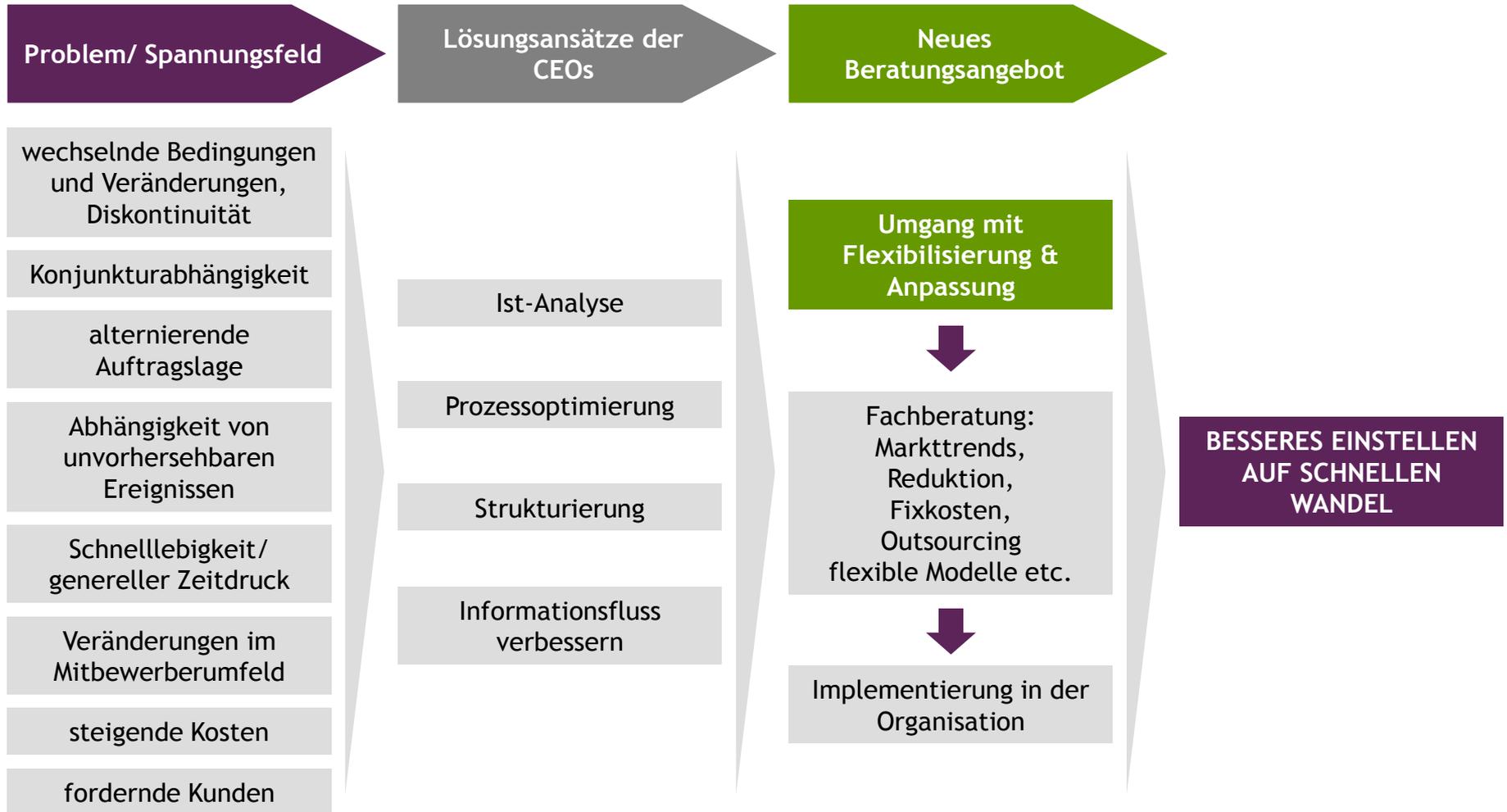
# Beratungsfeld 1: Persönliche Kapazitäten der Geschäftsführer stärken



# Beratungsfeld 2: Identifikation mit Zielen



# Beratungsfeld 3: Anpassungsberatung



Erfolgreiche Geschäftsführung

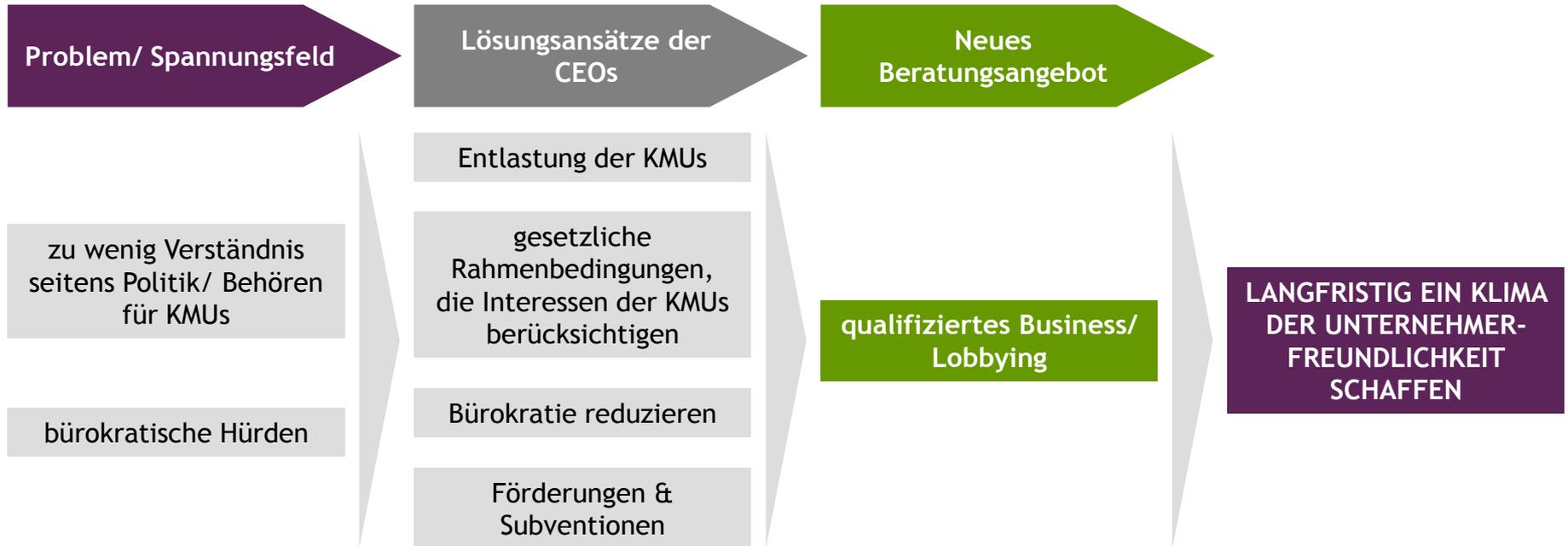
# Beratungsfeld 4: Innovationsmanagement



# Beratungsfeld 5: Mitarbeiterentwicklung



# Beratungsfeld 6: Interessensvertretung



# Beratungsfeld 7: Führungskompetenz auf Basis von Prozessen und Kommunikation

