

Wenn der Inhaber zum Engpass wird

Das Drei-Rollen-Modell kennen viele Unternehmensinhaber. Aber wie wird daraus echte Veränderung? Christoph von Oertzen erklärt, wie man den eigenen Rollenmix analysiert, operative Abhängigkeiten erkennt und Schritt für Schritt ein Unternehmen entwickelt, das auch ohne tägliche Präsenz des Inhabers funktioniert.

Ein bekanntes Modell, eine schwierige Umsetzung. Die Unterscheidung zwischen Fachkraft, Manager und Unternehmer ist vielen Inhabern vertraut. Im Alltag bleibt jedoch oft unklar, wie daraus konkrete Veränderung wird. Das Interview folgt deshalb nicht der Theorie, sondern der praktischen Frage: Wie wird aus der Analyse der eigenen Rollen ein Unternehmen, das weniger vom Inhaber abhängt?

"Das Ziel ist nicht null Prozent Fachkraft. Das Ziel ist Wahlfreiheit."



ZUR PERSON

Christoph von Oertzen blickt auf rund 30 Jahre Erfahrung als Unternehmer, Berater und Führungskraft zurück. Seine berufliche Laufbahn führte ihn unter anderem zu internationalen Konzernen wie Procter & Gamble und Reckitt Benckiser sowie in das Top-Management der Leifheit AG. Als Sohn einer Unternehmerfamilie gründete und entwickelte er mehrere eigene Unternehmen, realisierte erfolgreiche Exits und baute Organisationen auf, die auch ohne seine tägliche operative Präsenz erfolgreich funktionieren. Heute begleitet er mit Freeway Inhaber kleiner und mittelständischer Unternehmen bei ihrer Organisations-, Geschäfts- und persönlichen Entwicklung.

Was verstehen Sie überhaupt unter Fachkraft-, Manager- und Unternehmerrolle?

Das Modell ist nicht neu. Es geht im Kern auf Michael E. Gerber zurück und ist in Deutschland unter anderem durch Stefan Merath bekannt geworden. Wir unterscheiden drei Rollen, die ein Unternehmensinhaber grundsätzlich alle in sich trägt.

Die Fachkraft macht die eigentliche fachliche Arbeit: Kunden beraten, Projekte bearbeiten, programmieren, designen, verkaufen oder Angebote schreiben. Der Manager sorgt dafür, dass der Laden funktioniert. Er plant, koordiniert, organisiert, führt Mitarbeiter und hält bestehende Strukturen am Laufen. Er arbeitet damit immer noch stark im Unternehmen.

Die Unternehmerrolle richtet den Blick auf andere Fragen: Wo wollen wir mit dem Unternehmen hin? Wie muss unser Geschäftsmodell und unsere Organisation aussehen? Welche Menschen brauchen wir? Wo investieren wir? Wo liegen Chancen und Risiken? Der Unternehmer arbeitet am Unternehmen.

Wichtig ist: Diese drei Rollen sind wertfrei. Fachkraft ist nicht schlecht, Manager ist nicht schlecht und Unternehmer ist nicht automatisch gut. Entscheidend ist die Frage: Welche Rollen möchte ich als Inhaber ausüben - und welche muss ich heute ausüben, obwohl ich sie eigentlich nicht mehr haben möchte? Genau dort wird das Modell für uns bei Freeway interessant.

Was beobachten Sie bei Freeway typischerweise, wenn Sie die Zeit von Inhabern tatsächlich analysieren?

Die subjektive Wahrnehmung unterscheidet sich häufig deutlich von der tatsächlichen Analyse. Viele Inhaber würden sagen: "Ich bin schon ziemlich unternehmerisch unterwegs." Wenn wir die Woche konkret betrachten, sehen wir oft etwas anderes.

Wir lassen deshalb nicht schätzen, wie viel Prozent jemand Unternehmer ist. Wir schauen auf konkrete Tätigkeiten: Was stand im

Kalender? Wofür ist tatsächlich Zeit draufgegangen? Anschließend ordnen wir diese Tätigkeiten den Bereichen Fachkraft, Manager und Unternehmer zu.

Plötzlich wird sichtbar, dass ein erheblicher Teil der Woche aus Kundenfragen, Projektsteuerung, Korrekturen, Einzelentscheidungen oder spontanen Eingriffen besteht. Die genaue Prozentzahl ist gar nicht das Entscheidende. Sie schafft Klarheit. Aus "Ich habe zu wenig Zeit für Strategie" wird zum Beispiel: "Ich verbringe jede Woche zwölf Stunden in einer bestimmten operativen Rolle."

Dann gehen wir noch tiefer: Welche Rolle ist das genau? Kundenberatung? Projektsteuerung? Vertrieb? Administration? "Ich bin zu viel operativ" ist schwer zu bearbeiten. "Ich verbringe neun Stunden pro Woche in der Kundenprojektsteuerung" ist konkret genug, um daraus Veränderung abzuleiten.

Was ist der entscheidende Unterschied zwischen "Ich arbeite operativ" und "Ich bin operativ gefangen"?

Operativ zu arbeiten ist nicht automatisch ein Problem. Es gibt Inhaber, die einzelne Fachkraftaufgaben lieben - bestimmte Entwürfe, Vertrieb oder die Arbeit mit ausgewählten Kunden. Warum sollte man ihnen erklären, dass sie das nicht mehr tun dürfen?

Der entscheidende Unterschied liegt zwischen freiwilliger und unfreiwilliger operativer Arbeit. Wenn ich einen Kundenworkshop mache, weil ich genau diesen Teil meiner Arbeit liebe und ihn theoretisch genauso gut abgeben könnte, ist das eine bewusste Entscheidung. Wenn ich denselben Workshop mache, weil ohne mich niemand den Kunden betreuen kann, ist die strukturelle Situation eine völlig andere.

Operativ gefangen bin ich dann, wenn mein Unternehmen meine operative Mitarbeit braucht, obwohl ich sie eigentlich nicht mehr leisten möchte. Das Ziel ist deshalb nicht null Prozent Fachkraft. Das Ziel ist Wahlfreiheit.

Wie finden Sie gemeinsam mit dem Inhaber heraus, welche Rollen er zukünftig überhaupt noch haben möchte?

Bevor wir irgendetwas wegorganisieren, müssen wir verstehen, was dieser Mensch eigentlich will. Das klingt banal, wird aber erstaunlich häufig übersprungen. In der Beratung gibt es schnell normative Aussagen wie: "Sie müssen aus dem Tagesgeschäft" oder "Sie müssen delegieren". Das halten wir für falsch.

Wir arbeiten mit dem gewünschten Zielzustand. Wie soll Ihr Unternehmerleben aussehen? Fünf Tage im Unternehmen? Drei? Wollen Sie irgendwann komplett raus? Nur noch an Strategie, Produkt und Organisation arbeiten? Oder gibt es operative Tätigkeiten, die Ihnen so viel Freude machen, dass Sie sie bewusst behalten möchten?

Dasselbe gilt für die Managerrolle. Manche Inhaber machen Facharbeit weiterhin gerne, möchten aber Mitarbeiterkoordination, operative Meetings, Nachhalten und Konfliktlösung weitgehend abgeben. Dann kann das Ziel zum Beispiel lauten: Ein Teil Fachkraft bleibt bewusst bestehen, Management wird stark reduziert und die Unternehmerrolle wächst.

Es gibt keinen allgemeingültigen Idealwert. Der richtige Rollenmix ergibt sich aus Unternehmen, Person und gewünschtem Unternehmerleben - und darf sich mit der Zeit verändern.

05

Was machen Sie dann konkret mit den Aufgaben und Rollen, die der Inhaber loswerden möchte?

Dann wird es pragmatisch. Zunächst versuchen wir, aus einzelnen Aufgaben vernünftige Rollen und Verantwortungsbereiche zu bilden. Ich halte wenig davon, eine Liste mit 150 Aufgaben zu nehmen und hinter jede Aufgabe einen anderen Namen zu schreiben.

Wenn jemand regelmäßig Projektpläne erstellt, Kunden über Projektstände informiert, interne Beteiligte koordiniert und Deadlines nachhält, sind das nicht zwingend vier Einzelaufgaben, sondern Bestandteile einer Rolle, zum Beispiel "Kundenprojektsteuerung".

Für jede Rolle prüfen wir systematisch: Muss das überhaupt gemacht werden? Unternehmen sammeln über Jahre Reports, Meetings und Prozesse an, deren Sinn irgendwann niemand mehr hinterfragt. Also zuerst eliminieren oder reduzieren. Danach: Kann Technologie die Arbeit übernehmen oder stark reduzieren - durch Automatisierung, Software, Schnittstellen, KI oder Agenten? Dann: Kann die Tätigkeit extern erbracht werden, etwa durch Freelancer oder Spezialisten? Erst danach stellt sich die Frage, welche interne Rolle die Verantwortung künftig tragen soll.

Und es gibt immer eine fünfte Möglichkeit: Ich behalte die Rolle bewusst selbst. Nicht weil ich muss, sondern weil ich mich dafür entschieden habe.

06

Warum reicht klassisches Delegieren häufig nicht aus?

Weil klassisches Delegieren oft zu stark auf einzelne Aufgaben schaut: "Können Sie dieses Angebot schreiben?", "Rufen Sie den Kunden an", "Übernehmen Sie das Projektmeeting". Formal wurde delegiert, aber die Verantwortung liegt häufig weiterhin beim Unternehmer.

Dann kommen Rückfragen: "Ist das so richtig?", "Was soll ich jetzt machen?", "Können Sie noch einmal drüberschauen?" Der Inhaber bleibt gedanklich und organisatorisch der eigentliche Verantwortliche.

Deshalb wollen wir nicht nur Aufgaben abgeben, sondern Verantwortlichkeiten übertragen. Eine Rolle braucht einen klaren Zweck, definierte Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse und jemanden, der sie übernehmen kann und will. Erst dann verschwindet das Thema tatsächlich vom Tisch des Unternehmers. Schlechtes Delegieren kann sogar zusätzliche Arbeit erzeugen: weniger eigene Ausführung, dafür mehr Rückfragen, Abstimmungen und Kontrollen.

"Wir wollen nicht nur Aufgaben abgeben. Wir wollen"

Verantwortlichkeiten übertragen."

07

Was passiert, wenn eine Rolle eigentlich weg soll, aber niemand da ist, der sie übernehmen kann?

Dann akzeptieren wir zunächst die Realität. Nicht jede Tätigkeit lässt sich morgen einfach abgeben. Wenn eine Rolle heute beim Unternehmer liegt und momentan niemand sie übernehmen kann, fragen wir: Was müsste passieren, damit diese Übergabe künftig möglich wird?

Vielleicht kann sich jemand im Team dorthin entwickeln. Dann braucht es Qualifizierung, klare Verantwortlichkeiten und eine saubere Übergabe. Vielleicht gibt es niemanden und wir müssen einstellen. Vielleicht kostet diese zusätzliche Rolle 70.000 Euro im Jahr und das Unternehmen kann sie aktuell nicht finanzieren.

Dann lautet das Problem plötzlich nicht mehr: "Der Inhaber macht zu viel Projektmanagement." Sondern: "Das Unternehmen erwirtschaftet noch nicht genug, um die Organisationsstruktur zu finanzieren, die für den gewünschten Zielzustand notwendig wäre." Dann müssen möglicherweise zuerst Deckungsbeitrag, Preise, Vertrieb, Prozesse oder sogar das Geschäftsmodell verändert werden.

Wir nennen das Voraussetzungsketten: vom gewünschten Zustand rückwärts denken. Was muss unmittelbar vorher passiert sein, damit dieser Zustand möglich wird - und was wiederum davor? Aus dem Wunsch, weniger operativ zu arbeiten, entsteht so ein konkreter unternehmerischer Entwicklungsplan.

08

Warum wird die Rollenanalyse dadurch häufig zu einer viel größeren Unternehmensdiagnose?

Weil die operative Belastung des Inhabers häufig nur das sichtbare Symptom ist. "Ich habe zu viel zu tun" klingt zunächst nach Zeitmanagement. Dahinter können aber fehlende Verantwortungsverteilung, mangelnde Entscheidungsfähigkeit im Team, unklare

Prozesse, fehlende Führungskräfte, eine ungeeignete Organisationsstruktur oder zu geringe wirtschaftliche Ressourcen stehen.

Manchmal hat auch der Unternehmer selbst Schwierigkeiten loszulassen. Oder ein Prozess ist so komplex, dass die Fachkompetenz des Inhabers ständig gebraucht wird.

Deshalb ist die Rollenanalyse für uns ein Diagnoseinstrument. Wir beginnen mit einer einfachen Frage: Womit verbringt der Unternehmer seine Zeit? Dann folgen wir immer tiefer: Warum machen Sie das? Warum kann es niemand anderes machen? Was müsste sich verändern? Was verhindert diese Veränderung? Häufig landen wir schließlich bei einem fundamentalen Engpass. Das Thema ist deshalb deutlich größer als persönliches Zeitmanagement - es ist Organisationsentwicklung.

"Die operative Belastung des Inhabers ist häufig nur das sichtbare Symptom."

09

Welche Engpässe kommen dabei typischerweise zum Vorschein?

Es gibt einige wiederkehrende Muster. Ein Klassiker: Es fehlt schlicht eine Person. Das Unternehmen ist gewachsen, aber bestimmte Verantwortungsbereiche wurden nie sauber besetzt. Der Inhaber hält die Rolle deshalb bis heute selbst.

Ein zweites Muster: Die Person ist vorhanden, aber die Verantwortung wurde nicht übertragen. Dann erleben wir Rückdelegation. Mitarbeiter kommen bei Entscheidungen immer wieder zum Inhaber zurück. Das Problem liegt dann weniger in der Anzahl der Mitarbeiter als in Rollenklärung, Führung und Entscheidungsrechten.

Ein drittes Thema sind Prozesse. Manchmal kann niemand eine Rolle übernehmen, weil das Wissen vollständig im Kopf des Unternehmers steckt. Dann muss Wissen zunächst explizit werden. Hinzu kommen finanzielle Ressourcen:

Die organisatorisch richtige Lösung kann klar sein, aber wirtschaftlich noch nicht tragbar.

Und manchmal landen wir beim Geschäftsmodell selbst. Der Inhaber arbeitet enorm viel, doch die Wertschöpfung reicht nicht aus, um eine gute Organisation zu finanzieren. Dann haben wir kein Delegationsproblem, sondern ein Geschäftsmodellproblem. Zusätzlich wird Technologie immer wichtiger: Manche Tätigkeiten müssen heute gar nicht mehr eins zu eins auf einen Menschen übertragen werden, sondern können verschwinden, automatisiert oder durch KI erheblich reduziert werden.

10

Was verändert sich bei Unternehmern, wenn dieser Prozess wirklich funktioniert?

Das Offensichtlichste ist Zeit. Aber nur von Zeitersparnis zu sprechen, wäre zu kurz gegriffen. Der größere Effekt ist Wahlfreiheit: Ich kann selbst entscheiden, wo ich gebraucht werde und wo ich arbeiten möchte. Wenn ich zwei Wochen nicht da bin, funktioniert das Unternehmen trotzdem. Wenn ich mich einen Tag mit Strategie beschäftige, explodiert nicht das Tagesgeschäft.

Dadurch entsteht freie mentale Kapazität. Operative Verantwortung bindet nicht nur Kalenderzeit, sondern Aufmerksamkeit. Wenn ich für zehn Themen letztverantwortlich bin, beschäftigen mich diese Themen auch dann, wenn ich gerade nicht daran arbeite. Wird echte Verantwortung sauber übertragen, verschwindet ein Teil dieser Last.

Gleichzeitig verändert sich das Unternehmen: Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung, Rollen werden klarer und Entscheidungen können dort getroffen werden, wo die Kompetenz liegt. Der Unternehmer wird weniger zum permanenten Flaschenhals. So entsteht überhaupt erst Raum für Strategie, Organisationsentwicklung, neue Geschäftsfelder, Geschäftsmodellarbeit und wichtige Personalentscheidungen - und manchmal schlicht dafür, weniger zu arbeiten.

Der Zielzustand ist nicht: "Der Unternehmer tut nichts mehr." Der Zielzustand ist, dass das Unternehmen den Unternehmer nicht mehr in

Rollen zwingt, die er eigentlich nicht mehr haben möchte.

**"Der Zielzustand ist nicht:
Der Unternehmer tut
nichts mehr."**

Christoph von Oertzen ist Mitgründer von Freeway. Weitere Informationen: freeway.de