

Agenda Mittelstand

The Entrepreneur's Job



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do



Universität St.Gallen

Die Autoren

Prof. Dr. Thierry Volery ist Professor für Unternehmensführung und Entrepreneurship an der Universität St. Gallen. Er ist zudem Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen.

Sein Doktorat erlangte er an der Universität Fribourg, wo er unter anderem von 1992 bis 1995 als Assistent tätig war. Danach folgte ein Aufenthalt an der Curtin University of Technology in Perth (Australien).

Von 1999 bis 2002 war er Professor an der EM Lyon, einer der grossen französischen Managementschulen. Seine zuletzt veröffentlichten Bücher tragen den Titel „Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven“ (Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008) und „Visionäre, die sich durchsetzen“ (Orell Füssli, Zürich, 2006).

Kontakt: thierry.volery@unisg.ch

Dr. Susan Müller ist seit September 2007 Senior Research Associate am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Entrepreneurship Education, soziales Unternehmertum und Geschäftsmodelle.

Susan Müller studierte zunächst an der Berufsakademie Karlsruhe im Bereich Wirtschaftsinformatik. Anschliessend absolvierte sie ein MBA-Studium an der University of Pittsburgh. Von 2001 bis 2007 arbeitete sie als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten strategisches Marketing und Organisation.

Kontakt: susan.mueller@unisg.ch

Björn von Siemens ist seit September 2008 Doktorand und Research Associate am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen sowie seit August 2009 Visiting Scholar an der Harvard University. Sein besonderes Forschungsinteresse gilt dem Verhalten von Entrepreneuren in Venture-Capital-finanzierten Start-ups.

Björn von Siemens hält einen M. Sc. in Finanzierung und Unternehmenskontrolle der London School of Economics und einen B. Sc. in Business Administration und Sprachen der European Business School in Oestrich-Winkel. Praktische Erfahrungen sammelte er bei der Boston Consulting Group, Bain & Company, Siemens AG und Droege & Comp. Private Equity Group.

Kontakt: bjoern.vonsiemens@unisg.ch

Vorwort



Heinrich Christen
Partner in charge of
Entrepreneur Of The Year®
Ernst & Young AG



Viktor Bucher
Partner und Leiter Markt
Deutschschweiz
Ernst & Young AG



Prof. Dr. Thierry Volery
Direktor
KMU-HSG
Universität St. Gallen

„Free time is made, not found. In the manager’s job it is forced into the schedule.“

Dieser von dem kanadischen Managementforscher und Vordenker Henry Mintzberg vor gut 40 Jahren geprägte Satz hat bis heute nicht an Gültigkeit verloren. Noch immer kursieren über die Tätigkeiten von Managern zahlreiche irreführende Legenden. Der klassischen Vorstellung zufolge sind Manager vor allem damit beschäftigt, zu organisieren, zu koordinieren, zu planen und zu kontrollieren. Mit nüchternen Tatsachen hat dies jedoch oft wenig zu tun. Um zwischen Fakt und Fiktion zu unterscheiden ging er in seinem 1973 veröffentlichten Werk „The nature of managerial work“ als erster der Kernfrage nach: „Mit welchen Tätigkeiten verbringen Manager ihre Zeit?“

Um dies herauszufinden, begleitete er mit einem Notizblock und einem Aufnahmegerät US-amerikanische Top-Manager aus Technologieunternehmen, Unternehmensberatungen, Unternehmen der Konsumgüterindustrie und anderen Branchen jeweils eine Woche lang durch ihren Arbeitsalltag. Genau dieser Ansatz machte Mintzberg’s Werk zu einem Klassiker der Organisationsforschung.

Diesem Ansatz von Mintzberg folgend, sind wir der Frage nachgegangen, womit verbringen Entrepreneurere tatsächlich ihre Zeit.

Aber inwiefern unterscheidet sich der Arbeitsalltag von Managern mit dem von Entrepreneurere? Gibt es Unterschiede? Und was können wir daraus lernen? Diese Fragestellungen veranlassten uns zur Erstellung dieser Studie.

An dieser Stelle möchten wir uns in erster Linie bei den Unternehmern bedanken, die sich die Zeit genommen haben, uns die notwendigen Angaben zu machen. Ihnen sei diese Studie gewidmet.

Wir wünschen allen Lesern viel Spass und Spannung bei der Lektüre.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Christen'.

Heinrich Christen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. Bucher'.

Viktor Bucher

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Volery'.

Prof. Dr. Thierry Volery

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	2
	Die Autoren	3
	Inhaltsverzeichnis	4
	Abbildungsverzeichnis	5
1	Einleitung	6
2	Forschungsmethodik	8
3	Was Entrepreneur:innen tun	10
	3.1 Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus	10
	3.2 Strategische versus operative Tätigkeiten	11
	3.3 Funktionen	12
	3.4 Aktivitäten	12
	3.5 Mintzbergs Kategorien	14
4	Wie Entrepreneur:innen kommunizieren	16
	4.1 Kommunikation	16
	4.2 Kommunikationspartner	16
	4.3 Medien	18
5	Effektive Entrepreneur:innen: Lessons Learned	20
	5.1 Entrepreneur:innen in unterschiedlichen Rollen	20
	5.2 Dos and Don'ts	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Forschungsprozess im Überblick	8
Abbildung 2: Anteil privater Aktivitäten an der Gesamtarbeitszeit	9
Abbildung 3: Verteilung der Aktivitäten nach ihrer Dauer	10
Abbildung 4: Verteilung strategischer und operativer Aktivitäten	11
Abbildung 5: Verteilung der Arbeitszeit auf Funktionsbereiche	12
Abbildung 6: Verteilung der Arbeitszeit auf Aktivitäten	13
Abbildung 7: Verteilung der Arbeitszeit auf Mintzbergs Kategorien	14
Abbildung 8: Verteilung der Arbeitszeit auf Kommunikationspartner - Zusammenfassung	16
Abbildung 9: Verteilung der Arbeitszeit auf Kommunikationspartner - Details	17
Abbildung 10: Verteilung der Arbeitszeit und der Aktivitäten auf verwendete Medien - Zusammenfassung	18
Abbildung 11: Verteilung der Arbeitszeit auf verwendete Medien - Details	18
Abbildung 12: Unterschiedliche Rollen der Entrepreneure	20

Hocoma AG Schweiz

Branche: Rehabilitation
Gründungsjahr: 2000
Umsatz 2008: 15 Mio. EUR (22 Mio. CHF)
Anzahl Mitarbeiter (Ø) 2008: 80

Hocoma ist weltweit führend in der Entwicklung und Herstellung von automatisierten Therapiegeräten für die Rehabilitation neurologisch bedingter Bewegungsstörungen.



Dr. Gery Colombo

1 Einleitung

In den drei Ländern Schweiz, Deutschland und Österreich sind etwa 2,1 Millionen Personen als „etablierte Unternehmer“¹ aktiv. Ohne sie lässt sich Wirtschaft nicht denken. Umso erstaunlicher ist es, dass der Entrepreneur lange Zeit eine eher untergeordnete Rolle in den Wirtschaftswissenschaften spielte. Das sei so, bemerkte der Ökonom Baumol² sehr treffend, als verbannte man Hamlet aus dem gleichnamigen Shakespeare-Stück.

In den letzten Jahrzehnten galt dem Entrepreneur jedoch zunehmendes wissenschaft-

liches Interesse. Zunächst konzentrierten sich Wissenschaftler darauf, die Charaktereigenschaften von Entrepreneur zu analysieren. Das Ergebnis waren lange Listen mit den Eigenschaften von „Überfliegern“, denen in Gänze wohl kaum ein Entrepreneur gerecht wurde. In empirischen Studien bestätigte sich lediglich der Einfluss der drei Eigenschaften Leistungsmotivation, interne Kontrollüberzeugung und Risikofreudigkeit. Und nur wenige Studien beschäftigen sich bisher mit einer ganz grundlegenden Frage: Was tun eigentlich Entrepreneur?

**Saint Charles International
Österreich**

Branche: Pharmazie
Gründungsjahr: 2004
Anzahl Mitarbeiter (Ø) 2008: 20

St. Charles International ist im Premium-Segment der Apotheken positioniert und differenziert sich über spezialisierte Beratung, familiäres Ambiente und besondere Produkte. Zusätzlich zu den Filialen in Wien, Berlin und Prigglitz wurden in den

letzten Jahren noch ein Restaurant (Saint Charles Alimentary) und ein Geschäft für Naturkosmetik (Saint Charles Cosmothecary) in Wien eröffnet.



„Also, ein Unternehmer lebt seinen Beruf. Er/sie verfolgt mit 100 % Begeisterung, Feuer und Leidenschaft sein/ihr Ziel. Und er/sie ist offen, neugierig und wissbegierig. Er/sie kennt keine Stechuhr. Er/sie ist vernetzt. Er/sie trägt viel Verantwortung für seine/ihre Mitarbeiter (innen), die sein/ihr wichtigstes ‚Gut‘ sind.

Ein Entrepreneur ist dann erfolgreich, wenn sein Konzept für seine Berufssparte neu und einzigartig ist und die Leute begeistert. Dass der finanzielle Erfolg auf Raten kommt, hat man in Kauf zu nehmen. Die Begeisterung darüber, was man tut, dieser Funke springt über. Das Produkt muss ehrlich sein. Ethisch korrekt. Heute wichtiger denn je.“

Alexander Ehrmann



„Er entwickelt eine Vision zur Orientierung (quasi als Leitstern), schafft eine fruchtbare Unternehmenskultur (als zwischenmenschlichen Handlungsrahmen), führt (nicht managt) die Manager und stimmt Ziele mit ihnen ab.“

Christoph Pfeiffer

**Clarity AG
Deutschland**

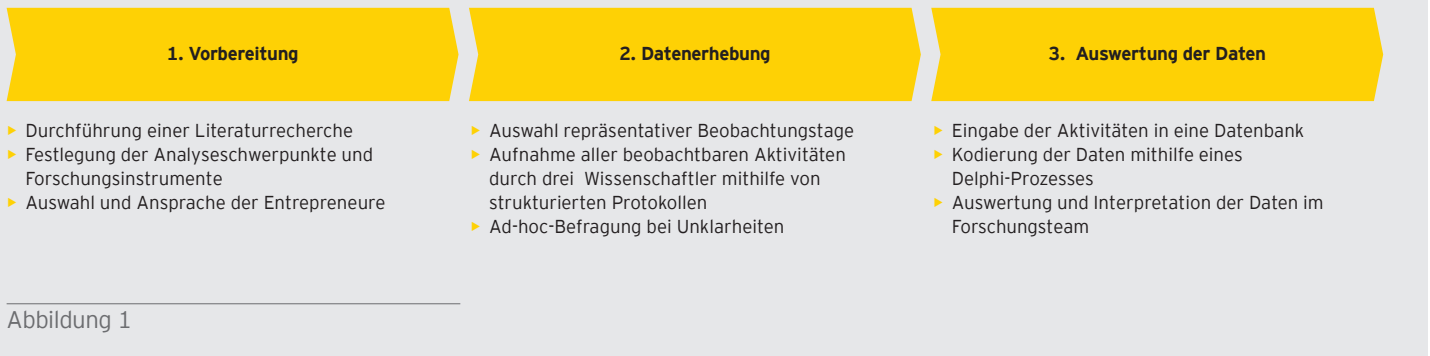
Branche: Software
Gründungsjahr: 2000
Anzahl Mitarbeiter (Ø) 2008: 70

Die Clarity AG ist Hersteller softwarebasierter Telekommunikationssysteme mit integrierter Telefonanlage für Callcenter und Business-Telefonie. Die Geschäftsführung der Clarity AG hat zahlreiche Auszeichnungen gewonnen (u. a. National Leadership Award, Systems Innovation Award, Kammerpreis Innovativer Mittelstand) und ist in mehr als acht Ländern tätig.

2 Forschungsmethodik

Um unserer Frage „Was tun Unternehmer?“ näherzukommen, wurden sechs Finalisten und Sieger des von Ernst & Young ausgerichteten Wettbewerbs „Entrepreneur of the Year“ ausgewählt und jeweils vier Tage lang strukturiert beobachtet. Das Ziel bestand darin, den Arbeitsalltag der Unternehmer mit seinen spezifischen Themen, Aktivitäten und Kommunikationsmustern besser zu verstehen. Die unten stehende Grafik zeigt den dreistufigen Forschungsprozess im Überblick.

Der Forschungsprozess im Überblick



Phase 1: Vorbereitung

Nach der Durchführung einer Literaturrecherche wurden die Analyseschwerpunkte und Forschungsinstrumente festgelegt. Wir nutzten schliesslich ein vorstrukturiertes Dokument, in dem die Attribute einer Aktivität aufgenommen wurden (z. B. *Dauer der Aktivität, Ort, Kurzbeschreibung, verwendete Medien, Kommunikationspartner*). Dabei grenzte sich eine Aktivität jeweils durch eine inhaltliche Veränderung, durch den Wechsel des Kommunikationspartners oder durch die Nutzung eines anderen Mediums von der vorhergehenden ab. Folgende Kriterien wurden zur Auswahl der in der Studie berücksichtigten Entrepreneurere herangezogen:

1. **Der Unternehmer ist erfolgreich.** Die Teilnehmer des Wettbewerbs „Entrepreneur of the Year“ durchlaufen eine umfangreiche Selektionsphase. Nur die besten Unternehmer werden von einer Jury in die Finalrunde gewählt. Daher wurden für die vorliegende Studie nur Entrepreneurere ausgesucht, die diese Hürde erfolgreich gemeistert hatten.
2. **Der Unternehmer führt ein etabliertes Unternehmen.** Ausgewählt wurden Entrepreneurere, deren Unternehmen etwa vier bis zehn Jahre alt sind.
3. **Der Unternehmer ist Gründer und (Teil-)Eigentümer der Firma.**

4. **Der Unternehmer ist in einer Führungsposition der Firma tätig.**
5. **Das Unternehmen ist in Deutschland, Österreich oder der Schweiz firmiert.** Von den sechs Entrepreneurere kamen aus jedem der genannten Länder jeweils zwei.

Phase 2: Datenerhebung

Die strukturierte Beobachtung der Entrepreneurere fand im Frühjahr und im Sommer 2009 statt. Für die strukturierte Beobachtung sind insbesondere Unmittelbarkeit und Genauigkeit bei der Datenaufnahme von Bedeutung. Um die Aktivitäten möglichst hautnah mitzuerleben, mussten wir den Unternehmern auf Schritt und Tritt folgen, ohne uns jedoch in das Geschehen einzumischen. Einer der Entrepreneurere nannte den beobachtenden Wissenschaftler daher bezeichnenderweise „Herrn Schatten“. Lediglich bei einigen vertraulichen Treffen oder Mitarbeitergesprächen konnten wir nicht direkt dabei sein. Die Attribute dieser Aktivitäten wurden jedoch im Nachhinein gemeinsam mit dem Entrepreneurere erfasst.

Begleitend zur Beobachtung machten wir uns Notizen über - aus unserer Sicht - besonders effektive Verhaltens- und Arbeitsweisen der Unternehmer. Zudem hielten

Anteil privater Aktivitäten an der Gesamtarbeitszeit

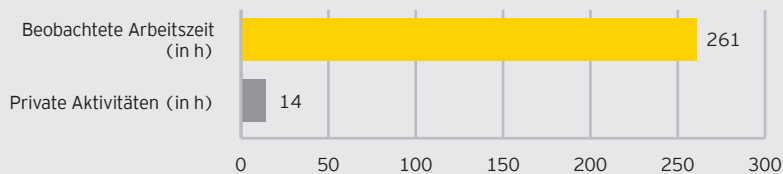


Abbildung 2

wir Rücksprache mit den Entrepreneuren, wenn es Unklarheiten zu den Inhalten der Aktivitäten gab.

Die sechs Entrepreneure wurden jeweils mindestens vier Tage lang beobachtet. Insgesamt nahmen wir in 261 Arbeitsstunden über 2'000 Aktivitäten mit den dazugehörigen Attributen auf.

Phase 3: Auswertung der Daten

Die gesammelten Informationen wurden in eine Datenbank eingegeben, bereinigt und anhand von mehreren Dimensionen kodiert. Mintzberg und nachfolgende Autoren⁴ verwendeten unterschiedliche, meist eindimensionale Kategorisierungen, um das Verhalten oder die Aktivitäten von Managern zu erfassen. So beschrieb Mintzberg beispielsweise, in welcher „Form“ die Aktivitäten erledigt wurden, und nutzte hierfür die Attribute *Schreibtischarbeit*, *Telefonate*, *Ad-hoc-Besprechungen*, *Geplante Meetings* und *Touren*. In anderen Studien wurden häufig neue Perspektiven gewählt, um die Arbeit von Managern zu beschreiben. Die Ergebnisse widersprechen sich nicht unbedingt; vielmehr wurden andere Betrachtungsweisen genutzt, die erst in ihrer Gesamtheit der Komplexität des Phänomens gerecht werden. Um die Arbeit der beobachteten Entrepreneure

möglichst umfassend zu beschreiben, wurde daher jede einzelne Aktivität anhand von sieben verschiedenen Kategorien beschrieben:

- ▶ Ebene (strategische vs. operative Tätigkeiten)
- ▶ betriebliche Funktionen (z. B. Organisations- und Produktentwicklung)
- ▶ Aktivitäten (z. B. Informations- und Meinungsaustausch)
- ▶ Mintzbergs Kategorien (z. B. geplante Meetings)
- ▶ Kommunikation (ja; nein)
- ▶ Kommunikationspartner (z. B. Fachkräfte im eigenen Unternehmen)
- ▶ Medien (z. B. persönliche Kommunikation)

Private Aktivitäten wie beispielsweise private Telefonate, E-Mails oder Besorgungen machten ca. 5 % (14 Stunden) der Gesamtbeobachtungszeit aus (siehe Abbildung 2).

Private Aktivitäten werden bei den folgenden Auswertungen nicht berücksichtigt; es wird lediglich die Gesamtarbeitszeit anhand der verschiedenen Kategorien aufgeschlüsselt.

Um qualitative empirische Daten möglichst objektiv und verlässlich auszuwerten, bedarf es eines „Multi-Kodierer-Ansatzes“.⁵ Zentraler Gedanke hierbei ist, dass mehrere

Wissenschaftler zunächst getrennt voneinander arbeiten, um anschliessend die Ergebnisse vergleichen zu können. Diese Vorgehensweise wird so lange wiederholt, bis eine hohe Übereinstimmungsquote erreicht wird.

So wurden die Kategorien und deren Ausprägungen mithilfe eines mehrstufigen Prozesses, eines sogenannten Delphi-Prozesses, generiert. Dabei wurden zunächst getrennt voneinander geeignete Kategorien und Attribute zur Beschreibung der Aktivitäten erstellt. In Arbeitssitzungen wurden dann Übereinstimmungen und Unterschiede der Ansätze besprochen, um gemeinsam zu einem Ergebnis zu kommen, das besser als die jeweiligen Einzellösungen war. Anschliessend ordneten die Wissenschaftler - ebenfalls getrennt voneinander - die erarbeiteten Perspektiven und Attribute einer Auswahl der beobachteten Aktivitäten zu. In mehreren Runden wurde das Kategorienschema weiterentwickelt und angewendet, bis für jede Perspektive am Ende des Verfahrens eine durchschnittliche Übereinstimmungsquote von ca. 90 % erreicht wurde.

3 Was Entrepreneur tun

3.1 Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus

Entrepreneure arbeiten 16 Stunden am Tag, sie arbeiten auch am Wochenende und eigentlich dreht sich alles immer und überall um das Unternehmen. So weit der Mythos. Ganz falsch ist er nicht, denn Entrepreneur arbeiten viel. 16-Stunden-Tage konnten wir jedoch nicht beobachten, auch wenn es diese in Ausnahmefällen sicherlich geben kann. Im Durchschnitt arbeiteten die von uns beobachteten Entrepreneur täglich 10,7 Stunden, circa 53 Stunden pro Arbeitswoche. Hinzu kommen mitunter Arbeiten am Wochenende und Reiseaktivitäten. Geschäftsrelevante Aktivitäten finden für alle Entrepreneur auch ausserhalb der regulären Arbeitszeiten statt. Dazu gehören beispielsweise Networking-Events oder Ausstellungen und Messen. Solche Termine bringen häufig Reiseaktivitäten mit sich, auch nach Übersee, und erhöhen so schnell die Anzahl der Arbeitsstunden.

Einige der Entrepreneur haben regelmässige Arbeitszeiten und fangen beispielsweise um acht Uhr morgens mit der Arbeit an, um ihr Büro gegen 18 Uhr zu verlassen. Andere kommen erst am späteren Vormittag ins Büro, arbeiten dann jedoch bis spät-abends.

Selbstbestimmung sorgt für Zufriedenheit

Die beobachteten Entrepreneur scheinen eine gute Work-Life-Balance gefunden zu haben. Dies spiegelt sich in einer hohen Arbeitszufriedenheit wider. Diese wird unter anderem durch intrinsische Motivation, Aufgabenvielfalt, einen hohen Grad an Autonomie und die Möglichkeit, Projekte von der Idee bis zur Umsetzung zu begleiten, positiv beeinflusst.

Freiheit und Autonomie können auch am Anteil der selbst initiierten Aktivitäten gemessen werden: Mehr als 80 % der Impulse

Verteilung der Aktivitäten nach ihrer Dauer

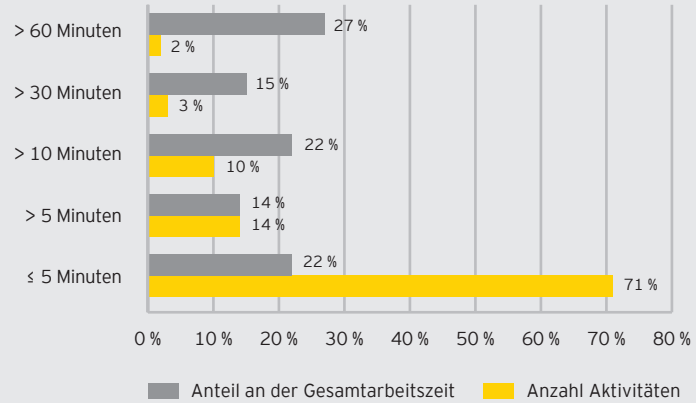


Abbildung 3

für neue Handlungen gehen vom Entrepreneur selbst aus. Dabei kann es sich um selbst getätigte Anrufe, ein geplantes Meeting, eine Ad-hoc-Besprechung mit einem Kollegen oder die Entscheidung handeln, E-Mails zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bearbeiten. Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung: Dieses Freiheitsgefühl wird durch die Möglichkeit, das Büro zu jeder Zeit verlassen zu können und Tage freizunehmen, unterstützt - auch wenn von dieser Möglichkeit nur selten Gebrauch gemacht wird. „Sein eigener Chef zu sein gibt die Freiheit zu entscheiden, wie viel Zeit man in die Arbeit investieren möchte. Dies kann ähnlich oder sogar mehr sein als die Arbeitszeit von Managern in Unternehmen; der Unterschied ist jedoch, dass man selbst entscheidet, wann man zur Arbeit geht. Als angestellte Führungskraft hat man diese Kontrolle über den eigenen Terminkalender in der Regel kaum“, so einer der Entrepreneur.

Stabiles privates Umfeld

Für eine Work-Life-Balance sorgt bei den beobachteten Unternehmern auch das

Umfeld. Alle sechs Entrepreneur leben in stabilen Beziehungen, haben Familie und oft mehrere Kinder, die Aufmerksamkeit und Zeit in Anspruch nehmen. So unterstrich einer der Entrepreneur die Wichtigkeit, das Abendessen gemeinsam mit seiner Familie einzunehmen, seine Kinder ins Bett zu bringen und regelmässig Familienurlaub zu machen. Ein anderer Entrepreneur hatte sich zu arbeitsfreien Wochenenden verpflichtet. Mit anderen Worten: Unternehmer reservieren sich Zeiträume für private Termine, trotz ihres hektischen Arbeitsrhythmus. Weitere Hinweise auf einen gesunden und ausgeglichenen Lebensstil waren reguläre, hochwertige Mahlzeiten und sportliche Aktivitäten, die bei der Mehrheit der Entrepreneur beobachtet werden konnten.

Fragmentierte Arbeitsweise

Einmal im Arbeitsrhythmus, arbeiten Entrepreneur an einer Vielzahl von Aktivitäten, wobei die Beschäftigung mit einer Aktivität meistens sehr kurz ist. Das Arbeiten lässt sich beim Grossteil der beobachteten Unternehmer am besten mit „fragmentiert“ be-

Verteilung strategischer und operativer Aktivitäten

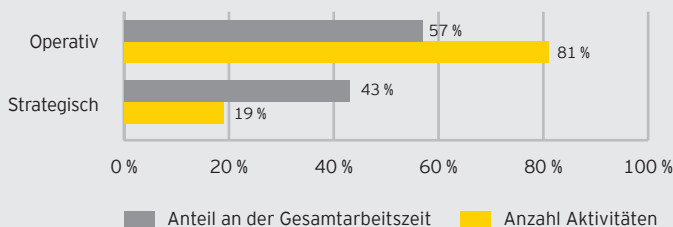


Abbildung 4

schreiben. Die sechs Entrepreneurere in unserer Studie führten insgesamt 2'075 Aktivitäten an 24,5 beobachteten Tagen durch. Dies ergibt einen Durchschnitt von 85 Aktivitäten pro Tag, wobei 71 % dieser Aktivitäten jeweils fünf Minuten oder weniger in Anspruch nahmen. Schaut man sich jedoch die Summe der Zeit an, die diese kurzen Aktivitäten in Anspruch nehmen, so stellt man fest, dass die Entrepreneurere auf diese Aktivitäten lediglich 22 % ihrer Arbeitszeit verwenden.

Lediglich 15 % aller Aktivitäten dauerten länger als zehn Minuten und häufig wurden auch diese Phasen durch eingehende Anrufe, E-Mail-Nachrichten oder ins Büro eintretende Personen unterbrochen, da die meisten Entrepreneurere eine „Open Door Policy“ verfolgen. Zeit, um ungestört an einer strategisch wichtigen Aufgabe zu arbeiten, nehmen sich die Unternehmer kaum. Abbildung 3 zeigt, wie viele Aktivitäten eine bestimmte Länge überschritten haben und welchen Anteil diese Aktivitäten an der Gesamtarbeitszeit ausmachen.

Die Anzahl der Aktivitäten der Entrepreneurere ist damit deutlich höher als die Anzahl der Aktivitäten, die in vorherigen Studien bei Managern beobachtet wurden. So beobachtete Mintzberg⁶ durchschnittlich 22 Aktivitäten pro Tag (49 % waren kürzer als neun Minuten), Kurke und Aldrich⁷ beobachteten 34 Aktivitäten im Tagesdurchschnitt (63 % kürzer als neun Minuten). Die Arbeitsgeschwindigkeit von Entrepreneureren ist damit erheblich höher als die bis dato bei Managern beobachtete. Obwohl angenommen wird, dass ein wesentlicher Teil dieser Unterschiede auf die Art und Qualität der Aufgaben von Entrepreneureren und die Struktur ihrer Umwelt zurückzuführen ist, ist zumindest ein Teil des schnellsten Arbeitsrythmus sicherlich auch auf technologische Entwicklungen der letzten zwei Jahrzehnte zurückzuführen. So wurden in der vorliegenden Studie beispielsweise ausgehende E-Mails als einzelne Aktivitäten aufgenommen.

3.2 Strategische versus operative Tätigkeiten

In der Auswertung der Primärdaten haben wir zwischen strategischen und operativen Aktivitäten unterschieden. Strategisch sind Aktivitäten dann, wenn sie signifikante und langfristige Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens haben. Hierunter fallen beispielsweise die Einstellung wichtiger Mitarbeiter, die Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur, die Initiierung von Partnerschaften mit anderen Organisationen oder die Akquise von Eigen- oder Fremdkapital.

Operative Aktivitäten sind dagegen Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem täglichen Geschäftsbetrieb stehen oder eher administrativer Natur sind. Diese Aktivitäten haben kaum langfristigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg – als Beispiele können hier die tägliche Selbstorganisation, Entscheidungen zum Ablauf von operativen Vorgängen, der Abruf und die Abarbeitung von E-Mails, Dokumentenablage oder die Vereinbarung von Terminen genannt werden.

Abbildung 4 zeigt die Aufteilung zwischen strategischen und operativen Aktivitäten in Bezug auf deren Anteil an der Gesamtarbeitszeit und deren Anzahl. 81 % der Aktivitäten sind operativer, 19 % strategischer Natur.

Eine operative Aktivität dauerte durchschnittlich nur circa fünf Minuten, während strategische Aktivitäten im Durchschnitt jeweils mehr als 17 Minuten einnahmen. Betrachtet man daher die Gesamtzeit, welche die jeweiligen Aktivitäten in Anspruch nehmen, so nehmen Aktivitäten auf strategischer Ebene immerhin 43 % und operative Aktivitäten 57 % der Arbeitszeit ein.

3.3 Funktionen

Die Dimension „Funktionen“ differenziert die Aktivitäten nach deren betrieblicher Funktion. So wurden beispielsweise Aktivitäten, die in Zusammenhang mit der Erstellung eines Marketingflyers standen, der Funktion *Marketing/Vertrieb/PR* zugeordnet. Traf sich der Entrepreneur mit dem Geschäftsführer eines anderen Unternehmens, um eine strategische Partnerschaft zu besprechen, fiel dies unter die Kategorie *Organisations- und Produktentwicklung*. Auch vorbereitende Tätigkeiten, die mit dem angestrebten Ziel in Verbindung standen, wurden der jeweiligen Funktion zugeordnet.

Die Entrepreneure waren in allen Unternehmensbereichen aktiv, vom Einkauf bis zum Verkauf der Produkte, von der Marktrecherche bis zum Controlling. Dennoch lassen sich Arbeitsschwerpunkte ausmachen. Berücksichtigt man den Zeitanteil, den die Entrepreneure auf die verschiedenen Funktionsbereiche verwenden, stechen vor allem drei Bereiche hervor, auf die sich die Unternehmer besonders konzentrieren: *Organisations- und Produktentwicklung* (24%), *Marketing/Vertrieb/PR* (18%) und *Personal* (16%).

► **Organisations- und Produktentwicklung:** Entrepreneure verbringen rund 24% ihrer Arbeitszeit mit der Entwicklung ihrer Organisation oder der Weiterentwicklung ihrer Produkte. Unter „Organisationsentwicklung“ wurden beispielsweise Gespräche über die mögliche Übernahme von Mitbewerbern, die Neuregelung des Organigramms oder Tätigkeiten im Zusammenhang mit einem neuen Standort zusammengefasst. Weitere Aktivitäten waren das Vorantreiben der Internationalisierung oder die Initiierung von Partnerschaften. Zur Produktentwicklung wurden z. B. auch Gespräche über Produkt- und Dienstleistungseigenschaften oder die Initiierung von Angebotsverbesserungen gezählt. Diese Aktivitäten unterstreichen die innovative und dynamische Natur der unternehmerischen Arbeit.

Verteilung der Arbeitszeit auf Funktionsbereiche

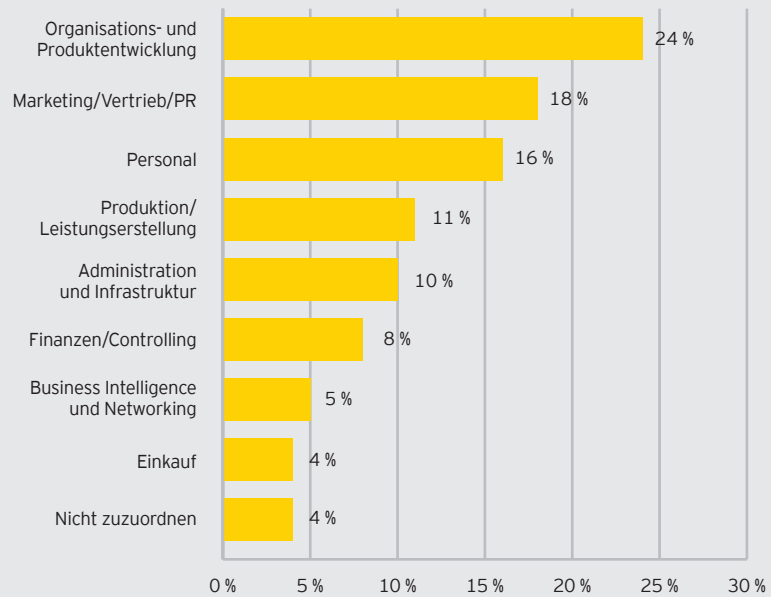


Abbildung 5

- **Marketing/Vertrieb/PR:** Eine weitere wichtige Funktion für die Entrepreneure ist die Funktion *Marketing/Vertrieb/PR*. Die Entrepreneure verbringen 18% ihrer Zeit mit Tätigkeiten, die mit dem Verkauf oder der Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen zu tun haben oder die „Public Relations“, also die Beziehungen zur Öffentlichkeit, beeinflussen. Aktivitäten beinhalten z. B. die Konzeption von Marketingmaterialien, die Evaluation von Vertriebswegen, Messebesuche oder die Kommunikation mit aktuellen oder potenziellen Kunden. Marketing- und Vertriebsaktivitäten sind für den Entrepreneur essenziell - nicht nur weil der Vertrieb den notwendigen Cashflow generiert, um sämtliche andere Funktionen der Unternehmung zu erhalten, sondern auch weil der Entrepreneur hierdurch direkt mit den Kunden interagiert und damit ein Gefühl für den Markt behält. So können rechtzeitig wichtige Entwicklungen bemerkt und ggf. Massnahmen eingeleitet werden.
- **Personal:** Aktivitäten im Zusammenhang mit Personal nehmen ebenfalls einen wichtigen Teil der Gesamtarbeitszeit in Anspruch. Unter „Personal“ wurden dabei nicht nur die „klassischen“ Personalthemen wie Rekrutierung, Bewertung oder Führung von Mitarbeitern zusammengefasst, sondern auch informelle Meetings, gemeinsame Mittag-

essen oder andere „Socializing-Aktivitäten“, die genutzt wurden, um persönliche und geschäftliche Informationen auszutauschen oder Mitarbeiter zu motivieren.

Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Arbeitszeit auf die jeweiligen Funktionsbereiche.

3.4 Aktivitäten

Mit der Perspektive *Aktivität* möchten wir eine verhaltensorientierte Einteilung der Tätigkeiten vornehmen. Dabei haben wir versucht, an den einzelnen Handlungen des Entrepreneurs möglichst „nah dranzubleiben“, ohne den Zweck der Arbeit zu interpretieren und unabhängig davon, in welchen funktionalen Bereich die Aktivität fällt (z. B. *arbeitet analytisch, pflegt Beziehungen*).

- **Informations- und Meinungs-austausch (47% der Arbeitszeit):** Einen grossen Teil ihrer Arbeitszeit verbringen die Entrepreneure damit, über unterschiedliche Medien und mit verschiedenen Kommunikationspartnern Informationen und Meinungen auszutauschen (47%). Dies geschieht sowohl in Form von „asynchroner Kommunikation“, bei der Senden und Empfangen von Informationen, wie dies bei E-Mails der Fall ist, zeitlich ver-

Verteilung der Arbeitszeit auf Aktivitäten

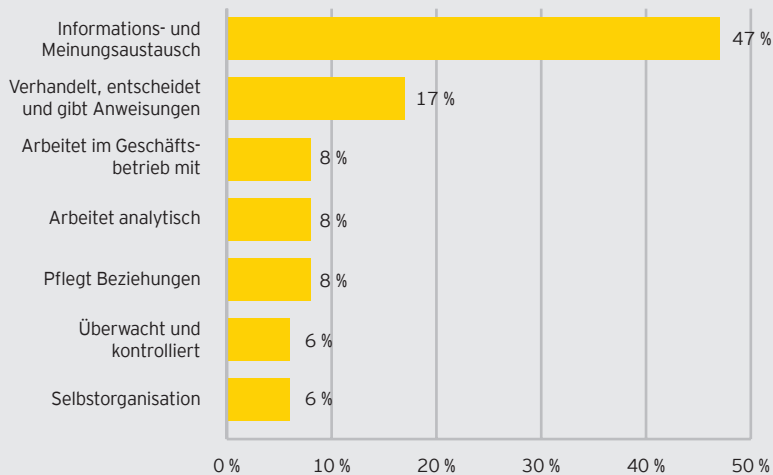


Abbildung 6

setzt passieren, oder durch persönliche Gespräche mit einem oder mehreren Gesprächspartnern. Entrepreneurere können folglich als „Informationsbroker“ beschrieben werden, die eine wichtige Informationsschnittstelle zwischen Umwelt (Kunden, Lieferanten, Investoren, Partner, Bewerber) und interner Organisation (Mitarbeiter, Mitgründer, Aufsichtsrat) darstellen.

Ein Beispiel der „Informationsbroker“-Rolle liefert folgender Fall: Einer der beobachteten Entrepreneurere entwickelte und implementierte während der Beobachtungszeit ein Organigramm. Ausgelöst wurde dies durch eine Veranstaltung mit früheren und bestehenden Kunden, die dem Entrepreneur vor Augen führte, dass die aktuellen Kunden vernachlässigt werden. So gab es z. B. keinen institutionalisierten Kontakt zwischen dem Unternehmen und seinen bestehenden Kunden. Dies bestätigte eine Annahme des Entrepreneurers: „Wir sind stark in der Entwicklung und im Verkauf von Produkten, aber schwach in der Erhaltung existierender Kundenbindungen.“ Danach war für den Entrepreneur klar, dass er eine Aftersales-Einheit gründen und das Organigramm anpassen musste. Der Entrepreneur verwendete anschliessend viel Zeit darauf, Überzeugungsarbeit bei den anderen Führungskräften zu leisten. Sowohl der Aufsichtsrat als auch die Führungskräfte unterstützten am Ende seine Entscheidung.

Weitere beobachtete Aktivitäten umfassen:

- ▶ **Verhandelt, entscheidet und gibt Anweisungen (17 % der Arbeitszeit):** Entrepreneurere sind häufig in verschiedene Formen der Verhandlung (z. B. Produktspezifikationen, Partnerschaften, Arbeitsverträge) mit einer grossen Anzahl interner und externer Stakeholder involviert. Diese Verhandlungen führen häufig zu Entscheidungen oder direkten Anweisungen durch den Entrepreneur.
- ▶ **Arbeitet im Geschäftsbetrieb mit (8 % der Arbeitszeit):** Der Grossteil der Entrepreneurere wirkt bei der operativen Leistungserstellung mit. Je nachdem, was die Firma tut, kann dies die Mitarbeit in der Herstellung eines Produkts oder die direkte Bereitstellung von Dienstleistungen für den Kunden umfassen. Ein Unternehmer hat die Verantwortlichkeiten im Unternehmen so verteilt, dass er sich selbst komplett aus dem operativen Geschäft zurückziehen kann.
- ▶ **Arbeitet analytisch (8 % der Arbeitszeit):** Analytische Arbeiten wurden normalerweise alleine am Schreibtisch oder weniger häufig auch auf Reisen erledigt. Typischerweise fielen darunter konzeptionelle Arbeiten oder die Erstellung oder Überarbeitung von Dokumenten wie Businessplänen, Verträgen und Reports. Weitere Aktivitäten, die dem Attribut zugeordnet wurden, waren Berechnungen wie Sensitivitätsanalysen oder

Projektionen, die mithilfe entsprechender Softwareprodukte umgesetzt wurden.

- ▶ **Pfllegt Beziehungen (8 % der Arbeitszeit):** Eine wichtige Aufgabe der Entrepreneurere besteht darin, unterschiedliche Kontakte innerhalb und ausserhalb der Organisation zu pflegen. Dies erreichen die Unternehmer zum einen durch Kontaktpflege innerhalb der Organisation (z. B. informelle Diskussionen während einer Kaffeepause oder Small Talk). Zum anderen nutzen sie verschiedene Formen des Networkings, um Kontakte ausserhalb der Organisation herzustellen, zu pflegen und zu intensivieren sowie um „weiche“ Informationen mit Kunden, Lieferanten, Investoren und anderen Partnern auszutauschen.
- ▶ **Überwacht und kontrolliert (6 % der Arbeitszeit):** Die Kontrolle und Überwachung des Unternehmenserfolgs, der Leistung einzelner Geschäftsbereiche und Mitarbeiter kann auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden. Formale Kontrollen werden meist mithilfe von Berichten oder Statistiken durchgeführt und beinhalten die Überprüfung von Kennzahlen oder Soll-Ist-Abgleiche. Die Kontrolle der Arbeiten einzelner Mitarbeiter findet meist in regelmässigen Meetings oder Ad-hoc-Besprechungen statt.
- ▶ **Selbstorganisation (6 % der Arbeitszeit):** Entrepreneurere verwenden einen Teil ihrer Arbeitszeit auf die Organisation und Koordination der eigenen Arbeit. Hierzu gehören unter anderem die Verwaltung von E-Mails oder Dateien, die Organisation des Terminkalenders, der Eintrag von Arbeitsstunden oder die Überarbeitung von Dateien in den Datenbanken der Firma.

Abbildung 6 zeigt die Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf die einzelnen Aktivitäten im Überblick.

3.5 Mintzbergs Kategorien

Um einen Vergleich mit Mintzbergs Studie vornehmen zu können, wurden alle Aktivitäten nach den von ihm genutzten Attributen kategorisiert. Mintzberg unterschied in seiner Studie *Geplante Meetings*, *Ad-hoc-Besprechungen*, *Schreibtischarbeit*, *Telefonate* und *Tour*. Geplante Meetings wurden im Vorfeld vereinbart, während Ad-hoc-Besprechungen ohne vorherige Terminvereinbarung spontan durchgeführt wurden. Unter „Schreibtischarbeit“ verstand Mintzberg Tätigkeiten, die Manager für sich alleine durchführten, also zum Beispiel die Bearbeitung von Post oder die Erstellung eines Dokuments. Neben den genannten Tätigkeiten nahmen wir in unserer Studie auch E-Mailing in diese Kategorie auf. Unter „Telefonate“ wurden Festnetz- und Handygespräche sowie Videokonferenzen aufgeführt. „Touren“ beziehen sich auf räumliche Bewegung innerhalb des Unternehmens, häufig mit dem Ziel, den Überblick über das Geschäftsgeschehen zu behalten.

Kategorisiert man die Aktivitäten der Entrepreneure analog den Kategorien, die Mintzberg in seiner Studie verwendet hatte, sieht man, dass Entrepreneure den grössten Anteil ihrer Zeit für geplante Meetings (35 %) verwenden, gefolgt von Schreibtischarbeit (29 %), Ad-hoc-Besprechungen (16 %) und Telefonaten (16 %). Verglichen mit den Ergebnissen der von Mintzberg beobachteten Manager zeigt sich eine Verschiebung zulasten geplanter Meetings (Entrepreneure: 35 % vs. Manager: 59 %). Mehr Zeit verbringen die Entrepreneure mit Telefonaten (16 % vs. 6 %), in Ad-hoc-Besprechungen (16 % vs. 10 %) und mit Schreibtischarbeit (29 % vs. 22 %). Die für Touren verwendete Zeit lag bei den Entrepreneuren bei 2 % (Manager: 3 %). Abbildung 7 zeigt den Vergleich zwischen Mintzbergs und unseren Ergebnissen.



Abbildung 7

Zwei Gründe können diese Unterschiede erklären:

Erstens gibt es grundsätzliche Unterschiede zwischen der Arbeit von Entrepreneuren und Managern. Die sechs beobachteten Entrepreneure befinden sich in einer Führungs- und Visionärsrolle an der Spitze expandierender kleiner bis mittlerer Unternehmen. Solche Unternehmen erweitern ihr Produktangebot, eröffnen neue Filialen, stellen Personal ein und akquirieren Finanzmittel. Die Entrepreneure sind damit in einem dynamischen Umfeld tätig, was durch die hohe Frequenz und Breite der Aktivitäten der Entrepreneure bestätigt wird und zu mehr Ad-hoc-Besprechungen und Telefonaten führt.

Zweitens gab es seit der Publikation der Mintzberg-Studie einschneidende techno-

logische Fortschritte. Einige Entrepreneure verwenden „mobile Handhelds“ mit Zugang zum Internet und können so jederzeit und beinahe überall erreicht werden. Zudem haben sich die Geschwindigkeit und die Intensität der Kommunikation in der letzten Dekade erhöht. In den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts war es üblich, einen Brief innerhalb von zwei bis drei Tagen oder eine telefonische Anfrage erst am nächsten Tag zu beantworten. Heute wird erwartet, dass E-Mails, Telefonate und Kurznachrichten innerhalb von wenigen Stunden beantwortet werden. Zuletzt hat sich die Verfügbarkeit, Breite und Tiefe von Informationen stark erhöht. Dies erhöht den Druck auf den Unternehmer, ständig neue Informationen zu akquirieren, zu filtern und zu verwenden.



**Sedo GmbH
Deutschland**

Branche: Internetdienstleistungen
Gründungsjahr: 2001
Umsatz 2008: 55 Mio. EUR (83 Mio. CHF)
Anzahl Mitarbeiter (Ø) 2008: 170

Sedo mit Sitz in Köln, Boston (USA) und London (UK) ist die weltweit führende Domainhandelsbörse mit nahezu 900.000 Mitgliedern und einem Verkaufsangebot von über 13 Millionen Domains aller Endungen - über 6 Millionen Domains davon sind geparkt. Sedo bietet Dienstleistungen rund um Domains, wie etwa Domain-Parking, Domain-Bewertungen, Domain-Transfers und Domain-Vermarktung.

„Als Unternehmer hat man - und das macht die Aufgabe vielseitig und jeden Tag spannend - viele Rollen: das praktische ‚Machen‘ gehört genauso dazu wie das Überzeugen und Verkaufen gegenüber Kunden und Partnern, das Planen und Entwickeln von Produkten und Strategien, das Auswählen und Coachen von Mitarbeitern und vieles mehr. Was, glaube ich, typisch ist für die Arbeit eines Unternehmens, ist die Vielzahl an kleinen und unvorhergesehenen Dingen, die jeden Tag auf einen einprasseln und Aufmerksamkeit erfordern, damit sie gelöst werden.“

Tim Schumacher

4 Wie Entrepreneure kommunizieren

4.1 Kommunikation

Informations- und Meinungs-austausch sowie die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Adressaten über verschiedene Medien dominieren den Arbeitsalltag der Entrepreneure: 81 % der gesamten Arbeitszeit kommunizieren die Entrepreneure in persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitern, in Arbeitssitzungen und Kundengesprächen,

via E-Mails, am Telefon oder in Videokonferenzen. Hier zeigt sich die Funktion des Entrepreneurs als „Informations- und Entscheidungs-zentrum“ seiner Organisation. Generell schienen die Unternehmer die beständige Kommunikation zu mögen und das Gefühl, „am Puls des Geschehens“ zu sein, zu suchen.

Verteilung der Arbeitszeit auf Kommunikationspartner - Zusammenfassung

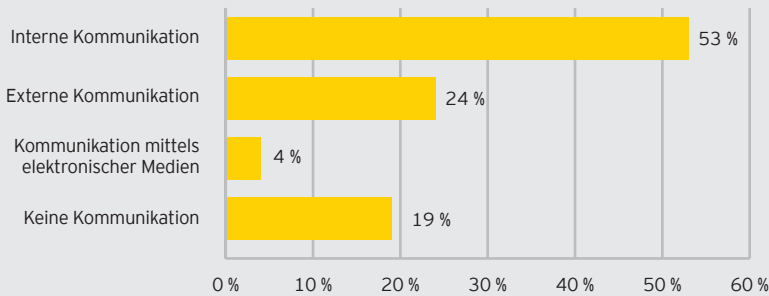


Abbildung 8

4.2 Kommunikationspartner

Der überwiegende Teil der Kommunikation findet mit unternehmensinternen Parteien, zumeist Mitarbeitern, statt (53 % der Arbeitszeit). Dieser hohe Anteil interner Kommunikation ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die beobachteten Entrepreneure bereits etabliert sind und ihre Unternehmen eine bestimmte Grösse überschritten haben. Bei jüngeren Entrepreneuren richtet sich Kommunikation vermutlich stärker nach aussen, um Kapital, Kunden, Partner und Mitarbeiter zu akquirieren. Ausserdem erfordern die bereits gewachsenen Betriebe einen höheren Einsatz an Koordination und Administration.

24 % der Arbeitszeit wird zur Interaktion mit Unternehmensexternen wie z. B. Kunden, Kapitalgebern, Bewerbern, Lieferanten oder dem Netzwerk des Entrepreneurs genutzt. Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Arbeitszeit auf interne und externe Kommunikationspartner. Gelesene oder verschickte E-Mails wurden, soweit dies für uns ersichtlich war, den jeweiligen Kommunikationspartnern zugeordnet. In einigen Fällen war dies jedoch nicht möglich, die Zeitanteile der betreffenden Aktivitäten wurden daher unter *Kommunikation mittels elektronischer Medien* zusammengefasst.

Ein Schlüsselmerkmal der Kategorie *Kommunikationspartner* ist deren Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit. Entrepreneure kommunizieren mit einer Vielzahl interner und externer Stakeholder auf Augenhöhe; das bedeutet, sie müssen ständig andere Zielsetzungen, Anforderungen und Kommunikationsstile adaptieren, um die Kommunikation effektiv zu gestalten und ihre Ziele zu verfolgen. Dagegen kommunizieren Manager mit einer eher homogenen Zielgruppe innerhalb ihres Unternehmens. Folglich stellt die Einstellung auf den jeweiligen Kommunikationspartner eine der grossen Herausforderungen für die Entrepreneure dar. Abbildung 9 gibt eine Übersicht über die internen und externen Kommunikationspartner.

Verteilung der Arbeitszeit auf Kommunikationspartner - Details

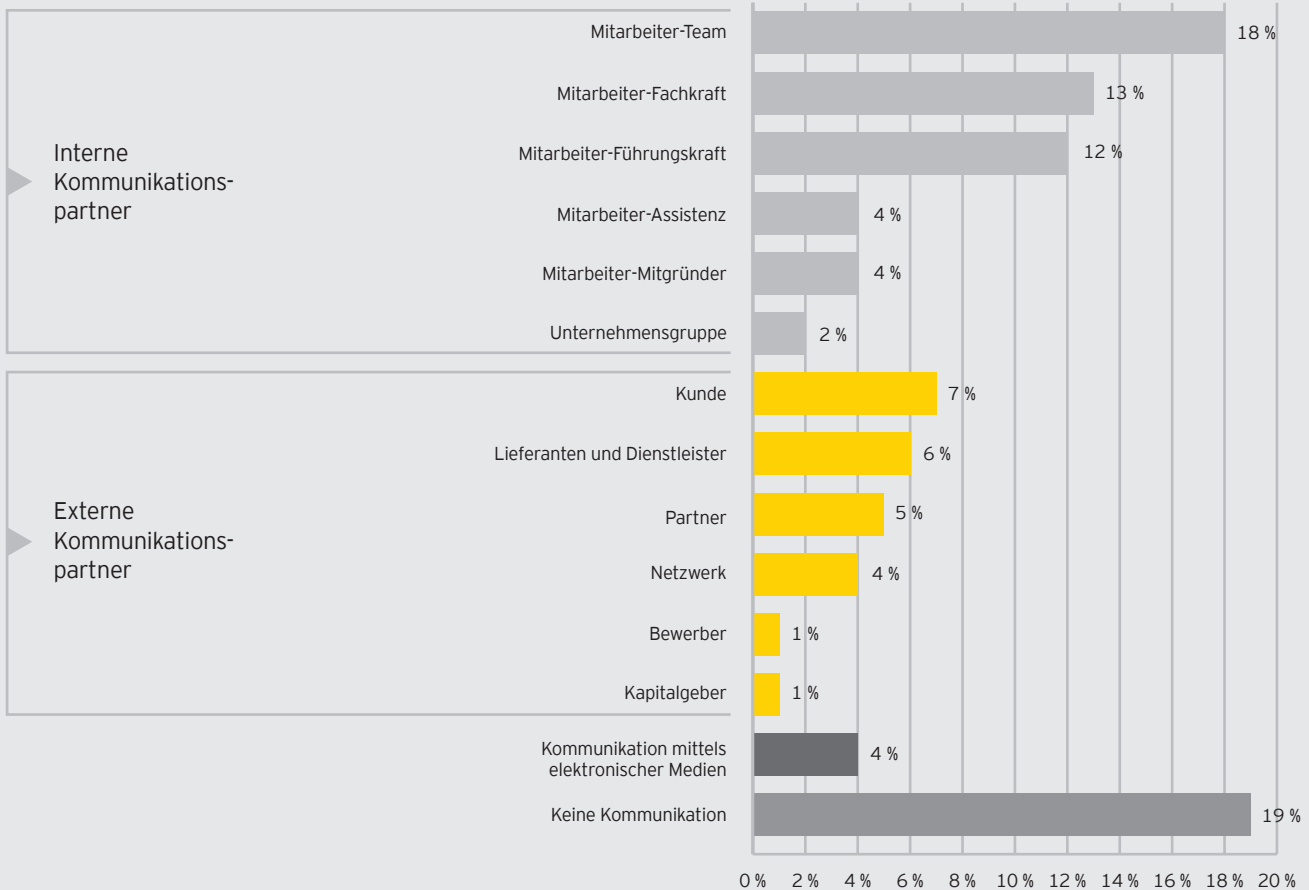


Abbildung 9

Bei den internen Kommunikationspartnern ist die Kommunikation im Team, d. h. mit mehr als einem Mitarbeiter, ausgeprägt vertreten (18 %). Der Unternehmer wurde hier häufig als Moderator beobachtet, der unterschiedliche Interessen zusammenbringt, die Ziele des Treffens im Auge behält, Missverständnisse und Probleme klärt sowie Informationen erhält und verteilt. Einen hohen Zeitanteil nimmt auch die Kommunikation mit Fachkräften innerhalb des Unternehmens ein (13 %), was u. a. auf die starke operative Rolle zurückzuführen ist, die einige Gründer wahrnehmen.

Trotz flacher Hierarchien haben die beobachteten Unternehmer eine Grösse erreicht, die den Einsatz weiterer Führungskräfte notwendig macht. Dies schlägt sich ebenfalls im Kommunikationsprofil nieder (12 %).

Bei den externen Kommunikationspartnern ist, wenig überraschend, ein Fokus auf der Kommunikation mit (potenziellen) Kunden zu erkennen (7 %). Diese wird zudem von den Entrepreneuren sehr gründlich vorbereitet. Mehrere Unternehmer suchten täglich mehrfach den engen Kontakt zu Kun-

den, um „die Bedürfnisse erspüren zu können und Veränderungen aufzudecken“. „Verkäuferqualitäten“ waren bei den Entrepreneuren ausgeprägt zu beobachten; bei einem der beobachteten Entrepreneure wurden Mitarbeiter regelmässig in Kundengespräche eingebunden, um sie zu schulen. Lieferanten und Dienstleister (6 %), (potenzielle) Partner (5 %) und das Netzwerk (4 %) spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Kommunikation mit Externen.

4.3 Medien

Die beobachteten Entrepreneure kommunizieren überwiegend persönlich (53 %). Dies zeigt, dass trotz der heutigen technologischen Möglichkeiten eine Präferenz für persönliche Interaktionen besteht. Die Chance, sich voll auf sein Gegenüber einstellen zu können, Überzeugungsarbeit zu leisten, zu motivieren und die Stimmung des anderen einschätzen zu können, wird offenbar geschätzt. Persönliche Kommunikation wird ausserdem genutzt, um Ad-hoc-Entscheidungen zu treffen und schnell reagieren zu können. Hier spielt auch das Telefon mit 15 % Zeitanteil eine wichtige Rolle, wenn zum Beispiel Probleme diskutiert oder Informationen weitergegeben werden.

Für E-Mails wurde zu unserer Überraschung nur 11 % der Zeit verwendet und ein wesentlicher Teil hiervon bestand im Abrufen, Lesen und Ordnen und nicht im Schreiben von E-Mails. Die beobachteten Entrepreneure versandten durchschnittlich ca. 20 E-Mails pro Tag, erhielten jedoch mitunter drei- oder viermal so viele. Dies zeigt, dass sie stark selektieren: Nur die wichtigsten Anfragen werden persönlich beantwortet, einige werden weitergeleitet und der Rest wird gelöscht. Indessen hat dieses Medium den Brief beinahe vollständig ersetzt. Nur zu besonderen Anlässen werden Dokumente noch physisch gesendet, zum Beispiel in der Kommunikation mit wichtigen Kunden oder Kapitalgebern. Abbildung 10 gibt einen Überblick über die Häufigkeit und den Zeitanteil der verwendeten Medien bei der Kommunikation. Unter „Sonstiges“ wurden Briefe, Videokonferenzen, Instant Messaging und Aktivitäten auf „Social Network Websites“ (z. B. XING, Facebook) zusammengefasst.

In Abbildung 11 wird das Attribut „Persönliche Kommunikation“ nach der Anzahl der Kommunikationspartner aufgeschlüsselt. Unterschieden wird, ob zwei, drei oder

Verteilung der Arbeitszeit und der Aktivitäten auf verwendete Medien - Zusammenfassung

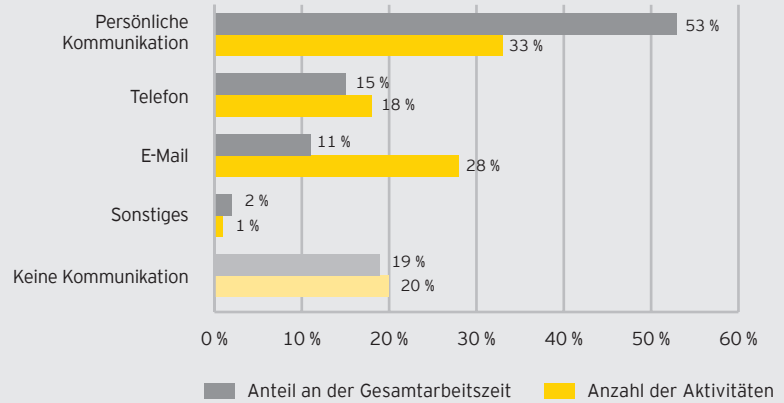


Abbildung 10

Verteilung der Arbeitszeit auf verwendete Medien - Details

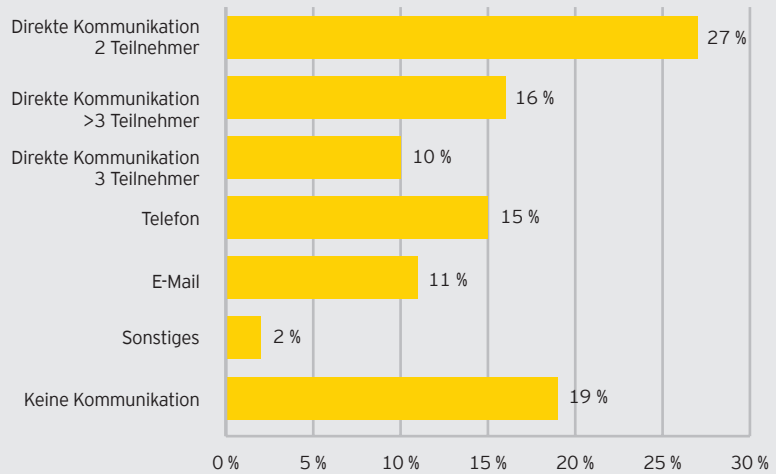


Abbildung 11

mehr Teilnehmer an dem Gespräch oder in dem Meeting beteiligt waren (wobei der Unternehmer selbst jeweils mit eingerechnet wurde). Dabei entfallen 27 % der gesamten Arbeitszeit auf direkte, persönliche Kommunikation mit nur zwei Beteiligten.

**TERRA Umwelttechnik GmbH
Österreich**

Branche: Umwelttechnik
Gründungsjahr: 2004
Umsatz 2008: 4 Mio. EUR (ca. 6 Mio. CHF)
Anzahl Mitarbeiter (Ø) 2008: 50

Die TERRA Umwelttechnik GmbH ist eine Umweltschutzfirma, die Böden, Gewässer und Abfälle reinigt. Kerngeschäft ist die Beseitigung von Kohlenwasserstoff-Kontaminationen. Das Unternehmen ist in Mittel-, Süd- und Osteuropa sowie in Nordafrika aktiv.

„Versprich deinem Kunden nie mehr, als du unter Aufbringung aller Kräfte einhalten kannst - und wenn du das versprochen hast, bring auch alle Kräfte auf, um dein Versprechen zu halten.“

Robert Philipp



„Die Arbeit eines erfolgreichen Unternehmers orientiert sich stets am Resultat, das erzielt werden soll; entsprechend fokussiert und zielgerichtet ist die Arbeitsweise. Im Zentrum der Arbeit des Unternehmers steht immer das Wohl der Firma.“

Walter Hübscher



**Zaunteam Franchise AG
Schweiz**

Branche: Sicherheit/Baunebengewerbe
Gründungsjahr: 1998
Umsatz 2008: 26 Mio. EUR (40 Mio. CHF),
Systemumsatz aller Franchisepartner
Anzahl Mitarbeiter (Ø) 2008: 271 (Mitarbeiter der Franchisepartner)

Zaunteam gehört zu den europaweit führenden Unternehmen für Zäune und Zaunsysteme. Seit 1998 ermöglicht die Zaunteam Franchise AG Partnern den Weg in die Selbstständigkeit. Mittlerweile gibt es 51 Franchises in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

5 Effektive Entrepreneur: Lessons Learned

Der Arbeitsalltag der Entrepreneur ist durch ein hohes Arbeitspensum, eine Fülle von Aktivitäten aus den unterschiedlichsten Feldern und eine Vielzahl von Unterbrechungen gekennzeichnet. Entrepreneur erledigen durchschnittlich über 400 verschiedene Aktivitäten pro Woche, die meisten davon dauern jeweils weniger als fünf Minuten. Viel, schnell, fragmentiert, abwechslungsreich und intensiv - so lässt sich der Arbeitsalltag der beobachteten Unternehmer beschreiben.

Wie können Unternehmer dafür sorgen, dass sie sich dennoch nicht im Detail verlieren, sondern den Blick fürs Ganze bewahren? Bei der Analyse der Daten konnten wir verschiedene Rollen ausmachen, in welche die Unternehmer abwechselnd, teilweise auch zeitgleich hineinschlüpfen. In einigen Rollen gestalten die Unternehmer Zukunft, in anderen den reibungslosen Ablauf des Tagesgeschäfts. Wir denken, dass es hilfreich ist, sich über die Rollen klar zu werden, um bewusst zu entscheiden, welche Rolle man wie viel Zeit widmen möchte und wie die einzelnen Rollen effektiv wahrgenommen werden können.

Auch konnten wir einige Verhaltensweisen beobachten, die es den Entrepreneur ermöglichen, die wichtigste Ressource, die ihnen zur Verfügung steht, wirkungsvoll einzusetzen: ihre Zeit.

5.1 Entrepreneur in unterschiedlichen Rollen

Die Unternehmer nehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen wahr. In einigen Rollen sorgen sie dafür, dass das bestehende Geschäft reibungslos funktioniert, während sie in anderen die Gestaltung der Zukunft vorantreiben.

Nicht alle Rollen müssen in jeder Phase des Unternehmens in gleicher zeitlicher Intensität wahrgenommen werden. Im Gegenteil: Erfolgreiche Entrepreneur verlegen ihren Fokus im Lauf der Zeit auf die Rollen, mit denen sie die Zukunft der Organisation beeinflussen. Je mehr Freiräume sich ein Entrepreneur für Aufgaben schaffen kann, die mit der Gestaltung des Unternehmens zu tun haben, und je reibungsloser das Tagesgeschäft funktioniert, desto besser für die langfristige Unternehmensentwicklung.

Insgesamt konnten wir zehn verschiedene Rollen beobachten, welche die Unternehmer einnehmen. Im Rahmen von jeweils drei Rollen kümmert sich der Unternehmer um die Zukunftsgestaltung des Unternehmens (strategische Aufgaben) sowie um das „Daily Business“ (operative Aufgaben). Vier weitere Rollen werden teilweise zur Einflussnahme auf operative, teilweise zur Einflussnahme auf strategische Bereiche genutzt (siehe Abbildung 12).

Visionär, Entdecker, Steuer- **mann: Die Zukunft gestalten**

Der Visionär: Als Visionär geben die Unternehmer die Richtung an, in die sich das Unternehmen langfristig entwickeln soll. Möchte man Weltmarktführer in der eigenen Nische werden? Möchte man Preisführer im Massengeschäft sein? Um ein Unternehmen in diese Richtung zu steuern, muss man die Vision jedoch auch kommunizieren können. Es reicht nicht aus, sie für sich im Kopf zu haben. Gute Unternehmer haben starke Visionen, die sie mit ihren Mitarbeitern teilen und mit denen sie das Unternehmen in eine sinnvolle Richtung lenken.

Der Entdecker: Unternehmertum heisst immer auch, neue Geschäftschancen zu erkennen und zu entwickeln, solche, die andere nicht als Chancen erkennen, häufig nicht einmal die eigenen Mitarbeiter. Unternehmer sind in ihrem Denken und Handeln ständig damit beschäftigt, neue Absatzmärkte, neue Produkte, neue Dienstleistungen oder gänzlich neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu implementieren.

Der Steuermann: In der Rolle als Steuermann muss der Entrepreneur das Unternehmen auf Kurs halten. Er muss überlegen, wie die Ziele erreicht werden können, und die nächsten wegweisenden Schritte in Angriff nehmen. Sollen die Unternehmensziele mit Partnerschaften erreicht

Unterschiedliche Rollen der Entrepreneur

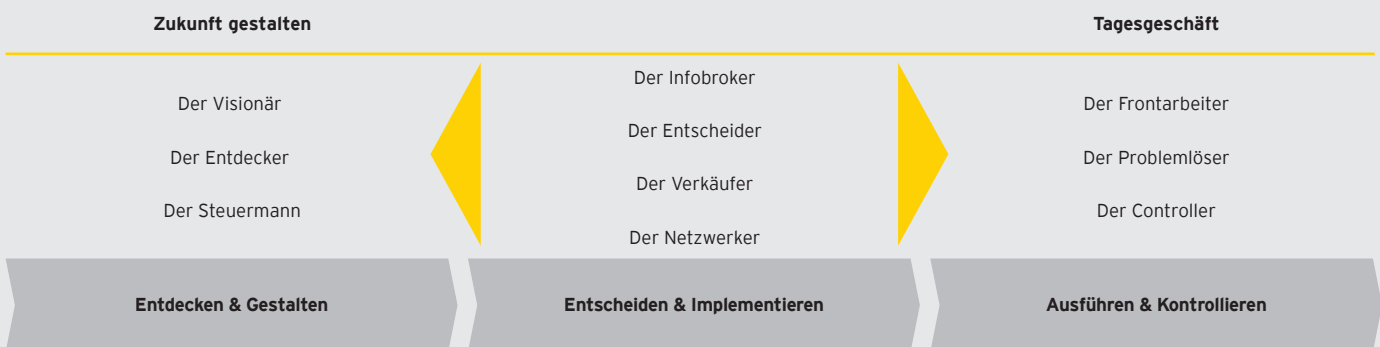


Abbildung 12

werden oder mit organischem Wachstum? Wenn Schwierigkeiten oder unerwartete Entwicklungen auftreten, muss der Entrepreneur entscheiden, ob und wie der Weg geändert werden soll.

Infobroker, Entscheider, Verkäufer, Netzwerker: Zwischen operativer und strategischer Arbeit

Der Infobroker: Der Unternehmer stellt einen „Informationshub“ im Unternehmen dar. Über seine Mitarbeiter, Partner und Netzwerke erhält er ständig Informationen und muss entscheiden, wer welche Information erhalten soll bzw. wie damit umzugehen ist. Für die Effektivität scheint uns bei dieser Rolle entscheidend zu sein, dass sich der Unternehmer nicht von den auf ihn einprasselnden Informationen regieren lässt, sondern selbst entscheidet, wann er welche Informationen aufnehmen möchte. Nur wenige der beobachteten Unternehmer waren konsequent genug, ihr Handy während eines Meetings auszuschalten oder dem Klick auf das Mailprogramm bei einer eingehenden E-Mail zu widerstehen.

Der Entscheider: Gut organisierte Unternehmer können sich auf wichtige und strategische Entscheidungen konzentrieren, während ihre Mitarbeiter über ausreichende Kenntnisse und Freiräume verfügen, Entscheidungen des Tagesgeschäfts zu treffen. Im besten Fall kümmern sich Unternehmer nur dann um Entscheidungen operativer Natur, wenn es sich um aussergewöhnlich grosse Aufträge oder besondere Kunden handelt oder wenn Schwierigkeiten auftreten. Es wird nicht im Detail zu regeln sein, was nun beispielsweise einen „besonderen Kunden“ ausmacht oder wann von „Schwierigkeiten“ die Rede ist. Wichtig ist jedoch, dass die Mitarbeiter ein Gefühl dafür entwickeln, wann der Unternehmer hinzugezogen werden sollte und wann nicht.

Der Verkäufer: Unternehmer müssen verkaufen. Sie müssen ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt positionieren und sie müssen ihre Ideen an Mitarbeiter, Partner und Investoren „verkaufen“, um Ressourcen für ihre Organisation zu akquirieren. Damit wirken sie als Verkäufer nach innen und nach aussen. Bei den

beobachteten Unternehmern konnten wir eine hohe Kompetenz feststellen, anderen ihre Vorstellungen und Ideen zu vermitteln, um sie mit ins Boot zu holen. Besonders gut waren die Entrepreneure darin, ihre Erwartungen sehr klar und deutlich zu umreissen und ihre Unzufriedenheit auszudrücken, ohne jedoch überzogen zu reagieren, wenn die Erwartungen nicht erfüllt wurden. Ein guter Verkäufer muss nicht unbedingt gefallen wollen.

Der Netzwerker: Studien zeigen, dass erfolgreiche Unternehmer über ein grosses und diversifiziertes Netzwerk verfügen. Sie treffen sich nicht nur mit Personen, die das Gleiche machen wie sie, sondern auch mit Bekannten und Freunden, die aus ganz anderen Bereichen und Branchen kommen, wobei es sich bei einigen Bekanntschaften durchaus um lose Kontakte handeln kann. Gerade durch die Vielfalt der Kontakte erhält der Unternehmer neue Impulse und bewahrt sich letztlich eine gewisse Distanz zum eigenen Geschäft. Wahrscheinlich liegt die Rolle des Netzwerkers dem Entrepreneur auch deshalb so gut, weil er sich vor allem durch Neugier und Lust auf Neues auszeichnet.

Frontarbeiter, Problemlöser, Controller: Das Tagesgeschäft bestreiten

Der Frontarbeiter: Einige der beobachteten Unternehmer sind regelmässig an der eigentlichen Leistungserstellung beteiligt, während andere nur in Ausnahmefällen mitwirken und sich ein Unternehmer sogar komplett aus dem operativen Tagesgeschäft herausgenommen hat. Unter „operativem Tagesgeschäft“ sollen hier alle Aktivitäten verstanden werden, die für die Erstellung, den Verkauf oder die Abrechnung von Leistungen notwendig sind, zumindest soweit es sich nicht um aussergewöhnliche Aufträge oder Kunden handelt. Ganz plakativ: Beim Manager eines Restaurants würde dies beispielsweise bedeuten, dass er das Essen selbst zubereitet.

Natürlich spielt hier die Grösse des Unternehmens eine Rolle. Bei kleineren Unternehmen wird es schwieriger sein, sich komplett aus dem Geschäft zurückzuziehen, während es in grösseren Unternehmen

tendenziell einfacher wird, weil genügend Mitarbeiter zur Verfügung stehen, welche die Arbeit gegebenenfalls übernehmen können. Dennoch: Unser Eindruck ist, dass erfolgreiche Unternehmer es schaffen, sich weitgehend aus dem operativen Geschäft herauszuziehen, ohne dabei jedoch den Kontakt zum Kunden gänzlich aufzugeben.

Der Problemlöser: Troubleshooting: Wenn etwas nicht so läuft, wie es laufen soll, muss manchmal der Chef eingreifen – und sei es nur, weil ein Kunde vom Chef beruhigt werden möchte. Unternehmern liegt Troubleshooting unseren Erfahrungen nach recht gut – nicht zuletzt, weil es sich um neue Situationen handelt, die so noch nie dagewesen sind: eine Spezialität von Unternehmern. Nicht alle Probleme muss der Unternehmer jedoch selbst lösen. Effektive Unternehmer merken, wenn sie zu einem Problem gerufen werden, das eigentlich einer ihrer Mitarbeiter lösen könnte, oder wenn sich ein Mitarbeiter unter Umgehung seines direkten Vorgesetzten direkt an den Chef wendet. In beiden Fällen kann es wichtig sein, das Problem nicht zu lösen, sondern den jeweiligen Mitarbeiter oder im zweiten Fall den Vorgesetzten dabei zu unterstützen, das Problem zu lösen.

Der Controller: Als Controller achten Entrepreneure darauf, dass ihre Mitarbeiter sich auf die richtigen Ziele konzentrieren und diese erreichen. So berichten Mitarbeiter beispielsweise in regelmässigen Meetings über den Stand ihrer Arbeiten oder Abteilungsleiter evaluieren den Zielerreichungsgrad ihrer Abteilung (z. B. 80 % erreicht/zufrieden). Unternehmer achten darauf, dass die Liquidität sichergestellt ist, beobachten Monats- und Quartalszahlen, prüfen wichtige Verträge, bevor sie unterschrieben werden, und kümmern sich darum, dass wichtige Kundenpräsentationen gründlich vorbereitet werden. Nach unseren Beobachtungen haben effektive Unternehmer implementierte Routinen, um die genannten Bereiche im Auge zu behalten. So gibt es beispielsweise regelmässige, straff geführte Meetings, in denen jeder Mitarbeiter über den Stand seiner Aufgaben berichtet, oder einen regelmässigen „Jour fixe“ mit dem Finanzchef.

5.2 Dos and Don'ts

Zeitmanagement: Die wertvollste Ressource, die Sie als Entrepreneur haben, ist Ihre Zeit

Wer bestimmt über Ihre Zeit? Als Entrepreneur entscheidet man in den meisten Fällen selbst, mit welchen Dingen man seine Zeit verbringt. Aber haben Sie auch gute Systeme und Routinen implementiert, um Ihre Zeit zu schützen? Sollten Sie routinemässig in die immer gleichen Zeitkrisen geraten, ist dies wahrscheinlich nicht der Fall. Kommen Sie regelmässig zu spät zu Ihren Meetings? Müssen Sie Ihre monatlichen Berichte im Eiltempo schreiben? Die Beobachtung effektiver Unternehmer zeigt, dass man beispielweise Zeit sparen kann, wenn wiederkehrende Events zu regelmässigen Terminen stattfinden und nach dem gleichen Schema ablaufen.

Zeitvergeudung kann auch dadurch entstehen, dass zu viele Mitarbeiter in Aktivitäten involviert sind, weil sie dann tendenziell eher untereinander agieren, statt die Aufgabe entschieden und effektiv abzuarbeiten.

Gleichermassen verhält es sich, wenn mehr als vier oder fünf Mitarbeiter direkt an Sie berichten. Dies führt zu einer übermässigen Anzahl Folgeaktivitäten, zu vielen Unterbrechungen und zum Fehlen der Möglichkeit, sich auf Essenzielles zu konzentrieren.

Trimmen Sie Ihre Organisations- und Entscheidungsstruktur darauf, effizient zu arbeiten. Zu viele Meetings können eine bedeutende Form der Zeitverschwendung darstellen. Wenn Ihre Teamleiter die Aufgabenstellung ohne Sie bearbeiten können, lassen Sie dies zu. Gewöhnen Sie Ihre Mitarbeiter daran, aufkommende Fragestellungen so weit wie möglich selbst zu klären und Sie nur bei kritischen Dingen hinzuzuziehen, dann aber sofort. Ihre Mitarbeiter sollten ein Gespür dafür entwickeln, bei welchen Aufgaben Sie hinzugezogen werden möchten und bei welchen nicht.

Wählen Sie das Medium für die jeweilige Kommunikation bewusst aus und nach Möglichkeit so, dass Sie die Kontrolle über Ihre Zeit behalten. So gibt Ihnen beispielsweise die Kommunikation über E-Mails die Freiheit, selbst zu entscheiden, wann Sie antworten möchten.

Prioritäten: Was ist wirklich wichtig?

„Multitasking“ wird zwar häufig als Konzept angeführt, funktioniert in Wirklichkeit aber nur selten. Zwar kann man viele Projekte parallel betreiben, einzelne Aktivitäten können aber immer nur nacheinander bearbeitet werden. Effektive Unternehmer arbeiten nach unserer Beobachtung sehr konzentriert an der jeweiligen Aufgabe und versuchen, diese nach Möglichkeit sogleich abzuschliessen. Werden sie zwischendurch unterbrochen, kehren sie anschliessend umgehend zu der Aktivität zurück, um sie zu beenden. Konzentrieren Sie sich nur auf wichtige Aufgaben, die Ihrer Rolle als Entrepreneur gerecht werden und die das Unternehmen voranbringen. Delegieren Sie repetitive, operative und administrative Aufgaben sofort.

Priorisieren Sie Ihre Aufgaben und fragen Sie sich: Ist die Aktivität wichtig und notwendig? Dies erfordert Mut. Aber vergessen Sie nicht, dass Ihre wichtigste Aufgabe darin besteht, die Zukunft Ihres Unternehmens zu gestalten und neue Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln und zu bewerten. Ihre Aufgabe besteht nicht darin, das operative oder administrative Tagesgeschäft zu bewältigen. Setzen Sie Ihre Prioritäten nicht nur für sich selbst, sondern auch für Ihr Unternehmen!

Delegieren: Müssen Sie das selbst erledigen?

Benötigen Sie einen Arbeitstag mit 48 Stunden? Haben Sie einen so hektischen Arbeitstag, dass Sie am Ende des Tages nicht einmal wissen, was Sie gemacht haben? Falls das der Fall ist, sind Sie vielleicht von einer Fülle von Aktivitäten überfordert. Die am häufigsten gebrauchten

Entschuldigungen hierfür hören sich so an: „Man braucht zu lange, um diese Aufgabe oder das Projekt einem anderen zu erklären!“ - „Es ist niemand verfügbar oder zuverlässig genug, um diese Aufgabe zu übernehmen.“ - „Wenn ich das delegiere, verliere ich die Kontrolle über das Projekt.“ In der Gründungs- und Start-up-Phase sind die meisten Unternehmer „Hansdampf in allen Gassen“ und nehmen mehr oder weniger alle Aktivitäten wahr. Unternehmenswachstum ist jedoch nur möglich, wenn Sie delegieren, so schwer dies auch sein mag. Fragen Sie sich immer wieder konsequent: „Muss ich das tatsächlich selbst erledigen?“

Es gibt einige Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Delegieren:

- ▶ Identifizieren und rekrutieren Sie die besten Mitarbeiter für die jeweilige Aufgabe.
- ▶ Vereinbaren Sie konkrete und eindeutige Ziele mit Ihren Mitarbeitern. (Was? Bis wann? Mit wem?)
- ▶ Statten Sie Ihre Mitarbeiter mit den notwendigen Kompetenzen aus.
- ▶ Kontrollieren Sie von Zeit zu Zeit (aber nicht ständig) die Ergebnisse und geben Sie Feedback.

Erfolgreiche Unternehmer rekrutieren Mitarbeiter, die für die betreffende Position besser geeignet sind als sie selbst. Zudem greifen sie, wenn das Unternehmen der Start-up-Phase entwachsen ist, auf Mitarbeiter zurück, die bereits Erfahrungen im Management von grösseren Organisationen sammeln konnten.

Kommunizieren Sie effektiv

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass Kommunikation für die Erreichung von unterschiedlichen Zielsetzungen verwendet werden kann: um Informationen für einen Entscheidungsprozess zur Verfügung zu stellen, um eine bestimmte Handlung beim Gegenüber auszulösen oder um anderen die eigenen Ideen und Sichtweisen darzulegen. Wählen Sie bewusst das für Ihre Ziele effektivste Medium und den richtigen Kommuni-

kationspartner. Um Ihr Kommunikationsverhalten weiter zu verbessern, sollten Sie lernen zuzuhören. Einige der von uns beobachteten erfolgreichen Unternehmer waren ausgezeichnete Zuhörer, die sehr viel weniger aggressiv als erwartet auftraten. Sie hörten aktiv zu und signalisierten ihrem Gegenüber verbal und nonverbal ihre Aufmerksamkeit. Diese Entrepreneure gingen sehr offen in Gespräche und waren bereit, unterschiedliche Meinungen in Betracht zu ziehen. Zuhören scheint ein Schlüsselement der Unternehmenskultur zu sein.

Die Kommunikation der Unternehmer zeichnete sich aber noch durch etwas anderes aus. Genauso, wie sie bereit waren zuzuhören, erwarteten sie dies von ihrem Gegenüber. Zudem kommunizierten sie sehr klar, was sie dachten und was sie von ihren Mitarbeitern erwarteten. Auch Unzufriedenheit mit der Arbeitsweise oder mit Arbeitsergebnissen wurde offen mitgeteilt. Stellen Sie klar, was Sie von anderen erwarten und was Sie zu geben bereit sind. Einige Unternehmer nutzen die Kraft von Geschichten, um ihre Mitarbeiter auf ein Ziel einzuschwören. „Storytelling“ kann eine sehr wirkungsvolle Methode sein, um anderen Ihre Vision oder Ihre Ziele mitzuteilen.

Achten Sie auf eine Work-Life-Balance

Ihr Unternehmen ist „Ihr Baby“, aber es gibt auch ein Leben ausserhalb des Unternehmens. Reservieren Sie sich Zeiträume, in denen Sie sich nicht mit Ihrem Unternehmen beschäftigen (z. B. Abende, Wochenenden, Ferien), konsequent für Ihr Privatleben. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, dass Sie sich in dieser Zeit nicht mit Ihrem Unternehmen beschäftigen. Diese „heilige“ Zeit erlaubt es Ihnen durchzuatmen und sich um Ihre Familie und Ihre Freunde zu kümmern. Nicht zuletzt trägt ein funktionierendes, harmonisches Privatleben dazu bei, Ihre unternehmerische Energie zu erhalten. Gesunde Unternehmer arbeiten effizienter, haben mehr Energie und stehen ihrem Unternehmen länger zur Verfügung. Kurze Auszeiten, viel Schlaf, regelmässige Bewe-

gung und gesunde Ernährung sind kritische Faktoren, um die Gesundheit aufrechtzuerhalten. Einige der von uns beobachteten erfolgreichen Unternehmer übernahmen zudem Verantwortung für Projekte oder Organisationen (z. B. Wohltätigkeitsorganisationen, Schulen, Sportvereine, politische Gremien), die nichts mit dem eigenen Unternehmen zu tun hatten, aber für einen guten Ausgleich zur eigenen Arbeit sorgen.

Bleiben Sie pragmatisch - und opportunistisch

Auch wenn eine Strategie durchdacht werden muss und man keine finanzielle Entscheidung treffen sollte, bevor alle wesentlichen Fakten gesammelt sind: Bleiben Sie pragmatisch. „Wenn ich erst an den Markt gehe, wenn ich 100 % aller Dinge geklärt habe, ist es einfach zu spät!“, so einer der erfolgreichen Unternehmer.

Opportunismus hat mitunter einen negativen Beigeschmack, in manchen Bereichen zu Recht. Als Unternehmer sollten Sie jedoch „selektiv opportunistisch“ sein. Wenn sich die äussere Situation ändert, müssen Sie reagieren und gegebenenfalls Ihre Pläne ändern. Wenn ein Mitarbeiter überlegene Argumente für seine Idee hat, sollten Sie nicht an Ihrer Idee hängen, sondern seine übernehmen. Das nützt nicht nur dem Unternehmen, sondern motiviert auch Ihre Mitarbeiter. Wir beobachteten bei den Entrepreneuren unserer Studie eine ausgeprägte Offenheit gegenüber den Ideen anderer. Es sollte immer um die besten Ideen und Lösungen und nicht um politisch oder hierarchisch geprägte Entscheidungen gehen.

Versuchen Sie, „Politik“ in Ihrem Unternehmen weitgehend zu vermeiden, sie lenkt Ihre Mitarbeiter von ihren Zielen ab und erodiert eine produktive, motivierende und positive Unternehmenskultur. Effektive Unternehmer streben einfache, unmittelbare Lösungen für Probleme an, kommunizieren offen und freundlich, aber direkt und erwarten ein solches Verhalten auch von ihren Mitarbeitern.

Anmerkungen

¹ Der Begriff „etablierte Unternehmer“ bezieht sich auf Unternehmer, die ein Unternehmen besitzen und leiten und bereits seit über 3,5 Jahren Löhne und Gehälter bezahlen. Angaben zu dem Anteil „etablierter Unternehmer“ an der erwerbstätigen Bevölkerung wurden den Global Entrepreneurship Monitor Executive Reports der Jahre 2005 bis 2008 entnommen.

² Baumol, W. (1968): Entrepreneurship in Economic Theory, American Economic Review, Jg. 58, 1968, S. 64-71.

³ Mintzberg, H. (1968): The manager at work. Determining his activities, roles and programs by structured observation. Dissertation. Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA.

⁴ Unter anderem: Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983): Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. Management Science, 29(8), 975-984.

Luthans, F., Welsh, D. H. B., & Taylor Iii, L. A. (1988): A descriptive model of managerial effectiveness. Group & Organization Studies, 13(2), 148-162.

Yukl, G. A. (1989): Leadership in organizations (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

⁵ Weber, R. (1985): Basic content analysis. Beverly Hills, CA: SAGE.

⁶ Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.

⁷ Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983): a. a. O.

Ernst & Young in der Schweiz

Ernst & Young ist ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Transaktionen und Beratung. Unsere 144'000 Mitarbeitenden auf der ganzen Welt verbinden unsere gemeinsamen Werte sowie ein konsequentes Bekenntnis zur Qualität. In der Schweiz ist Ernst & Young ein führendes Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und bietet Dienstleistungen in den Bereichen Steuern und Recht sowie Transaktionen und Rechnungslegung an. Unsere 1'900 Mitarbeitenden in der Schweiz haben im Geschäftsjahr 2007/08 einen Umsatz von CHF 563 Mio. erwirtschaftet. Wir differenzieren uns, indem wir unseren Mitarbeitenden, Kunden und Anspruchsgruppen helfen, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website www.ey.com/ch

© 2009

Ernst & Young AG
All Rights Reserved.

SKN 1009

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl diese Publikation mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young AG und/oder anderen Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.