

Executive Whitepaper · WiPeC · René Penselin

Führung kostet Geld. Vor allem, wenn sie unklar ist.

5 Praxisfälle aus der Arbeit mit Geschäftsführern im Mittelstand.
Mit konkreter Kostenrechnung und struktureller Diagnose.

Für Geschäftsführer, Unternehmer und wirtschaftsnahe Berater im Mittelstand.

Strategische Themen dauern länger als nötig.

Entscheidungen werden mehrfach abgesichert. Immer mehr landet wieder bei der Geschäftsführung. Nicht, weil niemand kann. Sondern weil etwas fehlt: Klarheit.

Dieses Dokument zeigt fünf konkrete Muster – wie sie entstehen, was sie kosten und warum sie sich nicht von selbst lösen.

René Penselin

Sparringspartner für Geschäftsführer und Führungsteams im Mittelstand

Gründer von WiPeC | Dresden

wipec.de

01 **Das Problem ist selten das Verhalten. Es ist die Struktur.**

Wenn Führung instabil wird, schaut man zuerst auf das Sichtbare: Verhalten, Kommunikation, Konflikte. Das ist naheliegend. Aber es greift zu kurz.

Führungssysteme kippen selten wegen falscher Entscheidungen. Sie kippen, weil ihre Struktur nicht mehr trägt.

<p>Die entscheidenden Fragen</p> <p>Wer entscheidet was – und wer nicht? Aus welcher Rolle wird gehandelt? Wo endet Einfluss – wo beginnt Verantwortung? Was passiert unter Druck: Klärung oder Ausweichen?</p> <p>Wenn diese Fragen nicht beantwortet sind, entstehen Muster: Entscheidungen werden vertagt. Verantwortung schwimmt. Macht wird informell ausgeübt. Schwierige Gespräche finden zu spät statt.</p>	<p>Was wie ein Einzelfall aussieht, ist fast immer ein Systemmuster.</p> <p>Viele Führungsprobleme sind keine Verhaltensprobleme. Sie sind Strukturprobleme.</p>
---	---

02 **Wo Führungsunklarheit Geld kostet.**

Führungsunklarheit kostet nicht nur Nerven. Sie kostet Leistung – in vier Formen, von denen drei unsichtbar bleiben.

<p>Offene Kosten</p> <p><i>Direkt sichtbar und direkt messbar.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Zusätzliche Abstimmungsrunden — Projektverzögerungen — Fehlentscheidungen durch Informationsverlust — Fluktuation auf Schlüsselpositionen 	<p>Versteckte Kosten</p> <p><i>Im Alltag spürbar – selten erfasst.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Doppelte Absicherung und Nebenabstimmungen — Unklare Prioritäten im Führungsteam — Operative Nachsteuerung durch die Geschäftsführung — Sinkende Verbindlichkeit
<p>Opportunitätskosten</p> <p><i>Nicht genutzte Chancen – nie sichtbar.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Verpasste Marktentscheidungen — Verschobene Investitionen — Verlorenes Tempo gegenüber Wettbewerbern — Nicht genutztes Wachstum 	<p>Persönliche Kosten</p> <p><i>Oft unterschätzt – langfristig am teuersten.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Mentale Dauerbelastung der Geschäftsführung — Erschöpfung und sinkende Entscheidungsklarheit — Motivationserosion im Führungsteam — Vermeidung schwieriger Gespräche

Die meisten Unternehmen verlieren nicht an falschen Entscheidungen.
 → **Sie verlieren daran, dass Entscheidungen zu lange brauchen.**

03 **Fünf typische Praxisfälle.**

Anonymisiert und verdichtet. Weil sich viele Unternehmen in denselben Mustern wiederfinden.

01 **Der erschöpfte Entscheider**

Das Unternehmen funktioniert. Aber zu viel läuft über eine Person – und irgendwann merkt man, dass das kein Durchhänger ist.

Was Sie erleben:

- Entscheidungen werden nach oben gespiegelt statt getroffen
- Führungskräfte holen Rückversicherung statt zu handeln
- Die Agenda der Geschäftsführung ist dauerhaft übertoll
- Strategische Themen verlieren gegen operative Dringlichkeit

Strukturelle Ursache:

Entscheidungsräume wurden nie klar verteilt. Das System zentralisiert sich automatisch – solange niemand die Grenzen definiert.

02 **Das Unternehmen wächst. Die Führung wird zum Engpass.**

Was mit 20 Mitarbeitern funktioniert hat, bremst das Unternehmen bei 80. Die Struktur ist nicht mitgewachsen.

Was Sie erleben:

- Operative Fragen verdrängen strategische Arbeit
- Führungskräfte warten auf Freigaben, die früher unnötig waren
- Entscheidungswege werden länger, nicht kürzer
- Der Geschäftsführer ist Engpass – obwohl er es nicht sein müsste

Strukturelle Ursache:

Die Führungsarchitektur ist noch auf ein kleineres Unternehmen ausgelegt. Wachstum ist kein Vertriebsproblem – es wird zum Strukturproblem.

03 **Zwei Geschäftsführer – niemand entscheidet**

Nach außen stabil. Intern läuft das Führungssystem auf halber Kapazität – weil niemand das offen benennt.

Was Sie erleben:

- Entscheidungen werden vertagt, nicht getroffen
- Abstimmung ersetzt Entscheidung
- Das Führungsteam spürt die Spannung und wartet ab
- Doppelte Freigaben entstehen, niemand fragt warum

Strukturelle Ursache:

Die Entscheidungsarchitektur zwischen den Geschäftsführern wurde nie definiert. Gleichberechtigung ohne Entscheidungsklarheit produziert Stillstand.

04 **Nachfolge ist geregelt. Führung nicht.**

Die Verträge sind unterschrieben. Aber das Unternehmen hat zwei Machtzentren – eines formales, eines informales.

Was Sie erleben:

- Mitarbeiter orientieren sich weiter am Vorgänger
- Entscheidungen des neuen Geschäftsführers werden still hinterfragt
- Loyalitäten sind geteilt – niemand spricht es aus
- Autorität muss täglich neu erarbeitet werden

Strukturelle Ursache:

Nachfolge ist erst abgeschlossen, wenn die Führungsarchitektur praktisch übergeben ist – nicht nur formal.

05 **Gesellschafter greifen ein. Der Geschäftsführer verliert Boden.**

Formal ist die Geschäftsführung eingesetzt. Praktisch wird sie regelmäßig unterlaufen – und alle tun so, als wäre das normal.

Was Sie erleben:

- Entscheidungen der Geschäftsführung werden nachträglich korrigiert
- Führungskräfte lernen: direkter Kanal zum Gesellschafter ist wirksamer
- Autorität der Geschäftsführung erodiert schrittweise
- Der Geschäftsführer handelt mit angezogener Handbremse

Strukturelle Ursache:

Die Grenze zwischen Eigentum und Führung ist ungeklärt. Verantwortung und Entscheidungshoheit fallen auseinander – das ist kein Charakterproblem, sondern ein Strukturdefizit.

Alle Praxisfälle sind anonymisiert, verdichtet und spiegeln typische Muster.

Alle fünf Fälle haben dieselbe Tiefenstruktur.

Rollen, Verantwortung und Entscheidungsräume sind nicht klar definiert.

Was dahintersteckt

Die häufigste Reaktion in diesen Situationen ist: ein Gespräch führen, eine neue Regelung einführen, eine Führungskraft ersetzen. Das löst das Symptom – nicht die Ursache.

Die Ursache ist fast immer dieselbe: Die Führungsarchitektur™ des Unternehmens ist nicht explizit. Rollen sind informell gewachsen. Entscheidungsräume wurden nie klar abgegrenzt. Verantwortung liegt formal an einer Stelle – und real an einer anderen.

Was Führungsarchitektur™ bedeutet

Führungsarchitektur™ ist die strukturelle Grundlage, auf der Entscheidungen getroffen und Verantwortung übernommen werden kann. Wenn sie fehlt oder unklar ist, entstehen fünf konkrete Defizite:

1. Rollen sind nicht trennscharf definiert – wer macht was in welcher Funktion?
2. Verantwortung ist formal zugewiesen, aber nicht wirklich übernommen.
3. Entscheidungsräume sind nicht abgegrenzt – wer entscheidet was, bis wohin?
4. Grenzen fehlen – wann endet eine Rolle, wann beginnt Einmischung?
5. Konsequenzen sind nicht definiert – was passiert, wenn die Struktur nicht eingehalten wird?

Das ist kein Führungsproblem im klassischen Sinne. Es ist ein Architekturfehler. Und Architekturfehler lösen sich nicht durch mehr Kommunikation – sondern durch strukturelle Klarheit.

Wie Führungsarchitektur™ konkret aussieht – und woran Systeme unter Druck kippen – finden Sie hier: <https://wipec.de/fuehrungsarchitektur/>

04 Was das konkret kostet.

Zwei Rechenbeispiele. Konservativ angesetzt.

Beispiel 1: Zwei Geschäftsführer ohne Entscheidungsarchitektur

Mittelständisches Unternehmen, 60 Mitarbeiter. Strategische Entscheidungen brauchen im Schnitt drei Abstimmungsrunden statt einer.

Position	Annahme	Ergebnis
Beteiligte pro Meeting	3 Personen × 120 €/Std.	360 € / Meeting
Zusatzrunden pro Entscheidung	2 Extraschleifen à 2 Stunden	+ 1.440 €
Strategische Entscheidungen/Monat	10 Themen	14.400 € / Monat
Hochrechnung	12 Monate	172.800 € / Jahr

Nicht enthalten: verzögerte Marktentscheidungen, demotiviertes Führungsteam,
→ **verpasste Opportunitäten durch Tempo-Verlust.**

Beispiel 2: Der erschöpfte Entscheider

Inhabergeführtes Unternehmen, 80 Mitarbeiter. Der Geschäftsführer entscheidet täglich operative Details, die eigentlich in den Verantwortungsbereich seiner Führungskräfte gehören.

Position	Annahme	Ergebnis
GF-Zeit für operative Detailfragen	Ø 2 Stunden täglich	400 € / Tag
GF-Stundenwert (konservativ)	200 €/Std.	
Arbeitstage pro Jahr	220 Tage	88.000 € / Jahr
Wartezeit 5 Führungskräfte	Ø 45 Min./Tag je Person	+ 37.800 € / Jahr
Gesamtkosten p.a.		≈ 125.000 € / Jahr

Nicht enthalten: strategischer Stillstand, erhöhte Fluktuation,
→ **persönliche Erschöpfung der Geschäftsführung.**

Was diese Zahlen zeigen:

Führungsinstabilität ist kein weiches Thema. Sie hat einen konkreten Preis – der sich in den meisten Unternehmen über Jahre aufaddiert, ohne dass jemand ihn explizit benennt.

Der größte Teil dieser Kosten entsteht nicht durch einzelne Fehler. Sondern durch die Summe aus Verzögerung, Reibung und gebundener Führungsaufmerksamkeit.

05 Woran Sie erkennen, dass es strukturell ist.

Führungsprobleme bauen sich schrittweise auf. Die folgenden Signale zeigen, dass das Muster bereits wirksam ist – auch wenn es noch nicht eskaliert ist:

Entscheidungen werden regelmäßig vertagt – ohne dass jemand das offen benennt
Rollen sind formal klar, praktisch aber nicht
Verantwortung wird abgesichert statt übernommen
Doppelte Freigaben werden eingeholt, obwohl das niemand angeordnet hat
Konflikte im Führungsteam werden vermieden statt gelöst
Strategische Themen verlieren Tempo – operative Dringlichkeit gewinnt
Führungskräfte orientieren sich informell an anderen Personen als formal vorgesehen

Wenn mehrere dieser Punkte gleichzeitig auftreten:

Das ist kein Zufall und kein Durchhänger. Das ist ein Systemmuster.

06 **Klarheit entsteht nicht durch mehr Abstimmung.**

Was nach einem Kommunikationsproblem aussieht, ist fast immer ein Strukturproblem. Solange Rollen, Verantwortung und Entscheidungsräume nicht explizit sind, verliert das System Zeit, Energie und Leistung – jeden Tag.

Das löst sich nicht durch mehr Meetings. Und nicht durch Einzelgespräche. Es braucht strukturelle Klarheit.

Der nächste Schritt

Wenn Sie sich in einem dieser Muster wiederfinden – das ist kein Zufall.

Führungsarchitektur-Briefing

45 Minuten · Online · Max. 6 Teilnehmer · 1× im Monat · Kostenfrei

Kein Verkaufsgespräch. Keine Verpflichtung. Ein strukturierter Blick auf das Muster.

Klarheitstag

2.800 € zzgl. MwSt. · Ganztägig · Individuell

Für Geschäftsführer, die direkt in die Arbeit gehen wollen. Strukturanalyse, Diagnose, Ansatzpunkte.

→ wipec.de

René Penselin

Sparringspartner für Geschäftsführer und Führungsteams im Mittelstand

Gründer von WiPeC | Dresden

wipec.de