

Kapitel 1 – die Unternehmerfalle

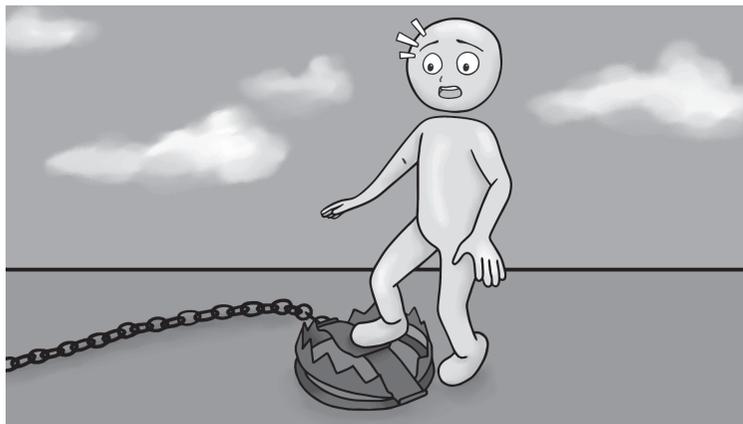


Abbildung 1: Unternehmerfalle

Wie aus meinem Traum ein Alptraum wurde

Es gibt im Wesentlichen zwei Arten, um ins Unternehmertum zu finden. Die Bilderbuch-Variante, bei der ein Traum oder eine Vision direkt zur Unternehmensgründung führt. Und die etwas weniger glamourös klingende Version, bei der man »da irgendwie so reinrutscht«. Mein Weg ins Unternehmertum fällt in die erste Kategorie. Wenn ich heute von meinem Traum erzähle, klingt das jedoch eher verträumt und nicht wie die Vision einer tragfähigen Idee. Ich hatte den großen Traum von Selbstständigkeit. Von Freiheit. Davon, mein Leben selbst in die Hand zu nehmen, ein großes Unternehmen mit 30 bis 50 Angestellten zu führen und gar nicht mehr selbst darin arbeiten zu müssen. Ich wollte ein Unternehmen aufbauen, das meine Kinder vielleicht eines Tages übernehmen würden. Ein Unternehmen, das meine Rente sichern würde. Natürlich träumte ich auch von der Anerkennung als erfolgreicher Unternehmer.

Die Branche war mir eigentlich egal, meine Vision lag mehr in der Selbstständigkeit an sich als in meinem künftigen Produkt oder meiner Dienstleistung. Sie lag in der Unabhängigkeit und Selbstbestimmung. Das Naheliegende war natürlich, im eigenen Lehrberuf den Meistertitel zu machen und dort in die Selbstständigkeit zu starten – in meinem Fall also im Sanitär- und Heizungshandwerk. So wäre es auch gekommen, hätte sich im familiären Umfeld nicht eine Idee aufgetan, die mir einfacher, schneller und lukrativer erschien: Der Geschäftsführer eines Franchiseunternehmens in der Hydraulik-Branche war auf der Suche nach dem ersten deutschen Franchisenehmer. Das Konzept klang vielversprechend: ein mobiler Hydraulikservice. Ein an einer Maschine geplatzter Schlauch, dessen Ersetzen normalerweise einen mehrstündigen bis mehrtägigen Ausfall bedeutete, ließ sich direkt vor Ort individuell und nach Maß innerhalb kürzester Zeit anfertigen. Statt erheblicher Ausfallkosten wegen eines notwendigen Ersatzteils für 25 Euro würde die Maschine innerhalb einer durchschnittlichen Reparaturzeit von einer Stunde wieder in Betrieb genommen werden können.

Ich war sofort von der Idee und den damit einhergehenden Chancen begeistert. Es war etwas Neues, etwas Revolutionäres und nichts »von der Stange«. Auch wenn ich bereits drei Monate später als erster Partner in Deutschland und damit in mein erträumtes Unternehmertum startete, gelang es mir, meinen ersten Fehler schon vorher zu machen.



Fremdbestimmung

Es gibt zahlreiche Motive, um sich selbstständig zu machen. Ein Leben, das zu sehr im Außen abläuft und von einem großen Anerkennungsbedürfnis fremdbestimmt ist, zählt nicht zu den erfolgreichsten Motiven. Erfolg misst sich jedoch nicht in der Außendarstellung. Wirtschaftlich gesehen zählt am

Ende lediglich der Ertrag. Für viele mag nur ein großes Unternehmen mit 30 bis 50 Angestellten gleichbedeutend mit unternehmerischem Erfolg sein. Dass man aber mit einem kleinen Unternehmen oder auch als Selbstständiger ohne Personal ebenfalls erfolgreich sein und vielleicht sogar mehr Ertrag erwirtschaften kann, sehen viele Unternehmensgründer nicht. Was aber noch viel wichtiger ist: Erfolg ist individuell. Während manche ihn in Ertrag messen, freuen sich andere auch über weniger davon, wenn sie dafür remote vom Strand in Thailand arbeiten können.



Balance in den Motiven

»Ob ein Unternehmer erfolgreich war, zeigt sich daran, wie die Menschen nach seinem Tod von ihm reden.«

– Wolfgang Grupp

Obwohl Ihre Motive möglichst wenig fremdbestimmt sein sollten, darf das aber natürlich nicht mit einer Einladung zu einem egozentrierten Lebenswandel verwechselt werden. Das sorgt auf Dauer für gesellschaftlichen Ausschluss und fehlendes soziales Feedback. Eine ausgewogene Balance zu erreichen, kann dabei auf den ersten Blick schwierig erscheinen.

Vielleicht möchten Sie etwas in der Welt verändern und etwas hinterlassen. Gleichzeitig möchten Sie glücklich sein und später auf ein erfülltes Leben zurückblicken können.

Nehmen Sie sich einmal die Zeit und denken Sie über Ihre Motive und Antreiber nach!

Den Plan, den Meister in meinem Lehrberuf des Gas- und Wasserinstallateurs zu machen, habe ich nach einem Jahr Meisterschule über Bord geworfen. Ein Franchiseunternehmen schien so verlockend und einfach in der Umsetzung. Keine langwierigen Gründungsvorbereitungen, kein Kaltstart eines Unternehmens aus dem Nichts. Stattdessen direkt zum Start ein fertiges Unternehmenskonzept inklusive Vertriebsstruktur. War das nicht die ultimative Abkürzung, eine Ersparnis von drei Jahren harter Arbeit?

Kenntnisse in Betriebswirtschaft. Wozu das denn? Dafür gibt's schließlich Fachleute. So kam ein vorgefertigter Businessplan zum Einsatz. Prüfung der Zahlen, Daten, Fakten? Überflüssig! Verstehen des Zahlenwerks? Nicht möglich. Der Franchisegeber wird sich schon etwas dabei gedacht haben. Das Ergebnis war die erste Stufe nach Burch: die unbewusste Inkompetenz.



Blindes Vertrauen

Vertrauen kann eine große Stärke sein, aber eben auch eine Schwäche. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ist gut, zu viel Vertrauen bei existenziellen Entscheidungen kann gefährlich werden. Wenn es um Ihre Vision, Ihre Werte und Ihre Ziele geht, sollten Sie Ihr eigenes Konzept aufstellen und bestenfalls eigene Berater hinzuziehen.



Die Walt-Disney-Methode

In Bezug auf die Entscheidungsfindung hat sich auch die Walt-Disney-Methode sehr bewährt. Suchen Sie sich dafür drei Menschen Ihres Vertrauens: einen Visionär, einen Kritiker und einen, der realistisch und analytisch geprägt ist. Tragen Sie ihnen Ihre Idee in dieser Reihenfolge vor und bitten Sie um Feedback. Das kann Ihnen eine fundierte Entscheidungsgrundlage ermöglichen.

Ich war vom Konzept überzeugt, übernahm den Businessplan des Franchisegebers, kümmerte mich um die Finanzierung meines Vorhabens, suchte mir passende Mitarbeitende und eine Location als Niederlassung.

Am 5. Januar 1998 sind wir in einer für mich als Dreamteam empfundenen Konstellation gestartet: mein Bruder und zwei weitere Angestellte als Techniker, meine Mama im Büro, mein Stiefvater als Werkstattleiter und Disponent und ich als Inhaber. Da ich der erste Franchisenehmer in Deutschland war, hatte ich als Entrepreneur echte Pionierarbeit zu leisten, rüttelte mit meinem Team einen bestehenden Markt komplett auf und veränderte ihn nachhaltig. Unsere Arbeit war für die Kunden so innovativ, dass unsere Werkstattwagen zu Showrooms wurden. Erst als unsere Kunden mit eigenen Augen sahen, wie wir die Hydraulikschlauchleitungen vor Ort produzieren, haben sie uns geglaubt, dass wir genau dazu in der Lage waren. Um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, boten wir zum Start viele Testaufträge an. Wir wollten in die Zukunft investieren und lieber dem Kunden schnell helfen, als direkt das große Geld zu verdienen.

Unser Vorteil: Die Wettbewerber fertigten die Schlauchleitungen in ihren Werkstätten nur als niedergelassene Händler. Mit unserem Vor-Ort-Service ergaben sich ganz neue Möglichkeiten – auch in der Marge. Unser konsequent gelebter Servicegedanke: Wenn Sie uns anrufen, läuft Ihre Maschine nach anderthalb Stunden wieder. Egal, um welche Uhrzeit. Egal, ob Sonntag ist oder Weihnachten. Wir reduzieren Stillstandzeiten auf das absolute Minimum. Das war unser Mission Statement. Auch wenn es zu dieser Zeit eher überheblich klang, in 96 Prozent aller Fälle konnten wir unser Versprechen halten. Das Unternehmen war konsequent darauf ausgerichtet. Heute arbeite ich dort nur noch fünf Stunden in der Woche.



Das Mission Statement

Den Wert einer Unternehmung können Sie anhand des Mission Statements ableiten. Für mein Fünf-Stunden-Unternehmer-Programm, welches ich heute anbiete, lautet mein Mission Statement:

»Damit Unternehmerinnen und Unternehmer nur noch fünf Stunden die Woche arbeiten müssen!«

Was ist diese Mission wert?

Überlegen Sie einmal, welchen Stundensatz Sie für Ihre Tätigkeit aufrufen und wie viele Stunden Sie pro Woche arbeiten. Nehmen wir mal 100 Euro pro Stunde – das rechnet sich auch gut – und durchschnittlich 65 Stunden pro Woche. Jetzt beantworten Sie die Frage, wie viel Ihnen eine Stunde Ihrer Freizeit wert ist. Nehmen wir an, die Antwort lautet 250 Euro. Anhand dieser Zahlen können Sie Ihren Wert meines Fünf-Stunden-Unternehmer-Programms ausrechnen.

Unter der Annahme, dass mein Programm sein Ziel erreicht, werden Sie nach 18 Monaten tatsächlich nur noch fünf Stunden pro Woche arbeiten, ohne Ertrag einzubüßen. Rechnerisch hätten Sie dadurch also 60 Stunden Freizeit gewonnen. Bei 250 Euro pro Stunde ergibt das 15 000 Euro pro Woche. Davon ausgehend, dass Sie abzüglich Ihres Urlaubs und etwaiger Krankheitstage 40 Wochen im Jahr arbeiten, müsste Ihnen die gewonnene Freizeit folglich 600 000 Euro wert sein.

Und wenn ich weiter frage, wie viel Sie monatlich 18 Monate lang für Freizeit mit einem

hypothetischen Gegenwert von 600 000 Euro pro Jahr zu zahlen bereit wären, könnte es sein, dass Sie die Summe von 2500 Euro nennen. Das wäre dann der Wert meines Mission Statements für Sie.

Um den Wert einer Unternehmung anhand meines Mission Statements zu ermitteln, muss ich jetzt noch die Kapazitätsfrage klären. Angenommen, ich könnte parallel zehn Kunden mit meinem Programm betreuen und allen wäre das Programm 2500 Euro im Monat wert, ergäbe das ein Umsatzpotenzial von 300 000 Euro pro Jahr. Damit habe ich aus meinem Mission Statement einen möglichen Unternehmenswert abgeleitet.

Welches Mission Statement haben Sie wirklich in Ihrem Unternehmen? Welche Kennzahl steckt dahinter? Ist Ihr Unternehmen konsequent darauf ausgerichtet? Sind die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse auf dieses Ziel ausgerichtet? Haben Sie einmal versucht, aus Ihrem Mission Statement Ihren Unternehmenswert abzuleiten? Allein der Selbstwert-Effekt für Sie und Ihre Mitarbeitenden ist die Mühe wert!

Der Vorteil des Mission Statements unserer Werkstattwagen lag auf der Hand: absolute Fokussierung auf Schnelligkeit. Ein Vorteil, der in dieser Branche bis dahin nicht beachtet worden war, weshalb auch kein Wettbewerb am Markt existierte. Na klar! Das Nachziehen der Mitbewerber würde nicht lange auf sich warten lassen. Deswegen habe ich von Beginn an immer nach der Strategie des »First Mover« gehandelt und mich nicht um den Wettbewerb gekümmert. Natürlich musste ich mit vielen Beschwerden über unsere Preise umgehen lernen, denn wir waren mit Abstand die »Teuersten« – wobei die Kunden natürlich die Dienstleistung

nicht mit in Betracht gezogen hatten. Erst später, nach vielen Schmerzen, Tränen und Verzweiflung unsererseits, wechselte unser Bild beim Kunden von »Wucher« hin zu »teuer, aber echt gut«.

Das gesamte Geschäft haben wir auf unser Serviceversprechen ausgerichtet und die logische Folge dieser Konsequenz war ein immens erfolgreiches erstes Jahr.



Konsequenz in der Vision

Wenn Sie ein Business betreiben, dann können Sie es so betreiben, wie es der ganze Markt bereits tut. Oder Sie machen es bewusst anders. Mit Ihren eigenen Werten und Ihrer eigenen Vision. Wichtig ist nur, dass Sie dabei konsequent in der Umsetzung sind. Mission Statement und die daraus resultierende Strategie folgen dann von selbst.

Konsequenz darf dabei selbstverständlich vielseitig sein. Die Ausrichtung auf Innovation und Serviceorientierung ist nur eine Möglichkeit. Eine andere Option wäre es, einen Fokus auf den Preis zu legen, beispielsweise mit dem Mission Statement »Geld zurück bei günstigerem Angebot« an den Markt zu gehen. Konsequentes Handeln bietet tausende Möglichkeiten. Welche haben Sie gewählt?

Ist Ihre Strategie lösungsorientiert? Worauf ist Ihr Unternehmen konsequent ausgerichtet?

So wäre es mit dem Erfolg wohl erst einmal weitergegangen, wenn nicht der Schlaganfall eines Mitarbeiters die Struktur des Unternehmens maßgeblich verändert hätte. Das Geschäft musste

weitergehen, wir mussten uns um personellen Ersatz kümmern und natürlich unterstützten wir auch die Familie des betroffenen Mitarbeiters. Rückblickend haben hier die Probleme begonnen.



Fehlende Engpassanalyse

Ein junges Unternehmen hat keine passenden Strukturen und Prozesse für einen derartigen Fall, er kommt völlig unvorbereitet. Strukturen für einen Plan B müssen geschaffen werden, bevor eine Krise kommt. Hier haben wir eine weitere Situation, in der Vertrauen schädlich sein kann. Vertrauen darauf, dass alles immer gut läuft. Die fehlenden Strukturen und Prozesse für bisher unbekannte Situationen machten die Engpässe im Unternehmen sichtbar.

Ein Zeichen für die Unternehmerfalle ist es, die folgenden Fragen nicht zu jeder Zeit beantworten zu können:

- Was passiert, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ausfällt?
- Was passiert, wenn ich selbst ausfalle?
- Wie kann ich meine Mitarbeitenden dahin entwickeln, dass sie meine Aufgaben im Zweifelsfall übernehmen können?
- Wer kann welche Ressourcen im Falle eines Ausfalls kompensieren?
- Was ist in unseren Prozessen wichtig und welche Prioritäten müssen gesetzt werden, wenn jemand ausfällt?

Wenn Sie in solchen Momenten keine Antworten auf diese Fragen haben, kann die Situation bis zur kompletten Fremdbestimmung führen und weit weg von jeder Vision.

Die Neubesetzung der Stelle war leider schlecht, das zeigte sich in aller Klarheit jedoch erst sehr viel später.



Externe Berater

Es gibt vermutlich in vielen Unternehmen Momente, in denen ein externer Berater gut gewesen wäre. Rechnen Sie doch einmal aus, wo Sie heute wären, wenn Sie viel eher einen Berater hinzugezogen hätten. Wie viel mehr Umsatz hätten Sie erwirtschaftet?

Durch die Vorbereitungen auf die Expo 2000 boomten in den darauffolgenden Monaten Bauwirtschaft und Abbruchtechnik und bescherten uns volle Auftragsbücher und noch vollere Arbeitstage. Zwei neue Werkstattwagen und drei weitere Techniker reichten nicht aus, um allen Anfragen gerecht zu werden. Also stürzte ich mich noch mehr ins operative Geschäft, verlor Neukundenakquise, Bestandskundenbetreuung und Personalentscheidungen aus den Augen, hatte nur noch maximalen Umsatz und Ertrag im Blick und mich dabei verloren.



Nicht Nein sagen können

Das richtig Fachpersonal zu finden, kostet Zeit. Also wird unter Zeitdruck fachfremd eingestellt in der Hoffnung, die schnell gefundenen neuen Mitarbeiter genauso schnell anzulernen. Welch ein Irrtum: Die Qualität hat stark nachgelassen, die Reklamationen haben zugenommen, das Teamgefühl ist verloren gegangen.

Warum das alles? Warum diese Inkonsequenz? Weil es oft schwerfällt, Nein zu sagen. Sie

entspringt der inneren Angst, abgelehnt zu werden. Abgelehnt zu werden, weil man nicht alle Aufträge (sofort) annehmen konnte. Ohne diese Angst wäre das Nein zu dem einen oder anderen Auftrag gefallen und die notwendige Zeit für die Personalsuche vorhanden gewesen. Der Kunst des Nein-Sagens fällt also eine große Bedeutung zu auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmer, zur erfolgreichen Unternehmerin.

Aufträge nicht zustande kommen zu lassen ist jedoch keinesfalls gleichzusetzen mit dem Ablehnen von Aufträgen! Einem potenziellen Kunden bei einer Anfrage offen zu kommunizieren, dass man aktuell das Serviceversprechen nicht einhalten kann, ist etwas völlig anderes, als ihn kategorisch abzuweisen. Im ersten Fall hat er die Wahl, den Auftrag trotzdem zu erteilen oder sich nach Alternativen umzuschauen. Als Dienstleistungsunternehmen wird man weiterhin als ehrlich, transparent und vertrauenswürdig wahrgenommen. Und eine ehrliche Kommunikation mit dem Ergebnis, dass sich der Auftraggeber für einen Mitbewerber entscheidet, ist für das Kundenverhältnis in jedem Fall besser als eine Beauftragung, bei der jedoch die Qualität nicht stimmt und das Serviceversprechen nicht eingehalten wird. Um es mit den Worten von Robert Bosch auf den Punkt zu bringen: »*Lieber Geld verlieren als Vertrauen.*«

Im Sommer 2000, mit Beginn der Expo, brachen die Umsätze um knapp 80 Prozent ein. Ich hatte etwa acht Monate weder Akquise betrieben noch bestehende Kundenbeziehungen gepflegt. Zudem war das Team unzufrieden, passte nicht zusammen und lieferte

aufgrund teilweise schlechter Ausbildung nur schlechte Arbeit ab. Der Umsatz deckte nicht die Kosten, wieder gab es keine strategischen Vorbereitungen für einen nicht nur möglichen, sondern absehbaren Umsatzeinbruch durch den Expo-Start. Im Tagesgeschäft wurde aus dem visionären Vorgehen ein reines Abarbeiten von Aufträgen. Ziele und Motive waren aus dem Blickfeld geraten.



Fehlende Vorbildfunktion

»Vorbildfunktion ist oberstes Gebot.«

– Wolfgang Grupp

Das Unternehmen ist immer Spiegelbild der Unternehmerpersönlichkeit. Als Unternehmerin oder Unternehmer können Sie nicht erwarten, dass Ihre Mitarbeitenden eine andere Stimmung haben als Sie selbst. Wenn Sie Ihre Vision, Ihre Ziele aus den Augen verlieren, steht auch das Unternehmen ganz schön verloren da.

Statt mich den Problemen zu stellen, habe ich sie bewusst ignoriert. So habe ich keinerlei Einsparungen vorgenommen, sondern die nun plötzlich ohne ihre eigentliche Arbeit dastehenden Techniker in die Akquise gesteckt, das heißt strategisch zur Kundengewinnung eingesetzt. An sich keine schlechte Idee, hätte ich sie auch konsequent umgesetzt. Doch statt das Personal dafür angemessen zu schulen, was Zeit gekostet hätte, habe ich sie ohne Vorbereitung in Werkstätten und auf Baustellen geschickt. Das konnte nicht erfolgreich sein!



Fehlende Eigenverantwortung

In einer Studie des Verbandes der Familienunternehmen, durchgeführt von der Zeppelin Universität München im Jahr 2020, steht schon auf einer der ersten Seiten:

»Deutschlands nächste Unternehmergeneration verfügt über zentrale Werte wie Eigenverantwortung, ein intaktes soziales Umfeld und Leistungsorientierung. Außerdem sind dem Unternehmernachwuchs Individualität und Selbstverwirklichung wichtig.«

An erster Stelle der zentralen Werthaltungen steht die Eigenverantwortung.



Kompetenzstufe 1 – die unbewusste Inkompetenz

Eigene Überheblichkeit verstärkt die unbewusste Inkompetenz, das ist der erste Reifegrad des vierstufigen Kompetenzmodells, das ich in der Einleitung bereits kurz skizziert habe. Personen auf dieser Stufe zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich selbst für kompetent halten und alle anderen für inkompetent. Es werden intuitive Entscheidungen getroffen, die allerdings oftmals falsch sind. Die Schuld wird bei anderen gesucht.



Der Dunning-Kruger-Effekt

Es ist im Übrigen ein weit verbreitetes Phänomen, bei Inkompetenz die Schuld an anderer Stelle zu suchen. Dieses wird durch den Dunning-Kruger-Effekt beschrieben, welcher besagt, dass Inkompetenz zu Selbstüberschätzung führt, die sich häufig als überzogenes Selbstvertrauen beobachten lässt. Die beiden namensgebenden Psychologen fassten ihre Beobachtungen in vier Punkten zusammen:

Inkompetente Personen

- neigen dazu, die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen.
- erkennen überlegene Fähigkeiten bei anderen nicht an.
- schätzen das Ausmaß der eigenen Inkompetenz falsch ein.
- können erst durch Weiterbildung sowohl ihre eigene Kompetenz steigern als auch lernen, sich und andere besser einzuschätzen.

Der Effekt tritt immer dann auf, wenn klares und deutliches soziales Feedback fehlt, das Objektivität ermöglicht und die eigene Inkompetenz vor Augen führt.

Einige Beispiele begegnen uns im täglichen Leben. Wie viele Autofahrer kennen Sie, die davon überzeugt sind, deutlich besser fahren zu können als der Durchschnitt? Wie viele Fußballfans, die sich für kompetenter halten als Spieler, Trainerteam und Schiedsrichter zusammen?

Einsicht ist ein schmerzhafter Prozess, der häufig durch Abwehrhaltung, Vorwärtsverteidigung,

Wut, Trotz und Rechtfertigungen blockiert wird. Eines liegt dabei auf der Hand: Diese Fallen sind persönliche Fallen, die durch unser System, durch unseren Organismus unbewusst gesteuert sind. Und Unternehmerinnen und Unternehmer sind natürlich nicht die einzigen, denen diese Fallen regelmäßig im Wege stehen.

Um die Insolvenz abzuwenden, entließ ich nahezu alle Mitarbeitenden, erstellte einen neuen Businessplan und aktualisierte die Finanzierungslage. Doch es fehlten immer noch das Ziel, die Vision, die Fähigkeit, das Problem strategisch von außen betrachten zu können, verloren gegangen im betrieblichen Alltag.



Unangenehme Entscheidungen hinauszögern

Nicht selten ist es vorhersehbar, dass bestimmte Entwicklungen dazu führen, dass die Umsätze einbrechen. Dann müssten unter anderem rechtzeitig Kosten gesenkt werden, besonders, wenn das Personal der größte Kostenfaktor ist. Wie oft gehen Chefs in derartigen Situationen der unangenehmen Entscheidung aus dem Weg, ihre Leute zu entlassen, und geben sich der Illusion hin, sie für ganz neue, ihnen unbekannte Aufgaben einzusetzen.

Die einstige Vision ist vergessen, Inkonsequenz übernimmt das Tagesgeschäft. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht ausreichend für den neuen Aufgabenbereich weitergebildet, sondern losgeschickt: »Macht mal!« So ein kompletter Change ohne Vorbereitung kann nicht funktionieren.

Unangenehme Entscheidungen gehören zu konsequenter Führung dazu. Denn sie nicht zu fällen heißt, sie zu verschieben. In der Zwischenzeit wird die Lage noch ernster, der Druck stärker und der Schmerz größer.

Eine spannende Frage in diesem Zusammenhang: Was macht diese Entscheidungen eigentlich so unangenehm? Darauf werden wir später noch einmal zurückkommen!

Ich hatte inzwischen jegliche Freude auf die Unternehmung verloren. Trotz meiner Bemühungen und Umstrukturierungen war die Firma kurz vor der Insolvenz. Ich stand da mit einer enormen wirtschaftlichen Schieflage, schlechter Stimmung im Team und meiner eigenen Unzufriedenheit und Hilflosigkeit. Existenzängste packten mich, gleichzeitig ignorierte ich bewusst strategische Entscheidungen. Ich wollte aufgeben.



Einbindung ins Tagesgeschäft

Wer sich als Firmenchef zu sehr ins Tagesgeschäft einbinden lässt, wirft Unabhängigkeit und Selbstbestimmung über Bord. Dem Unternehmen fehlt eine Instanz, die den Überblick behält, die das Unternehmen strategisch führt und weiterentwickelt.

Falls Sie es nicht auch selbst einmal erlebt haben, stellen Sie sich die Hoffnungslosigkeit vor, bei der Sie dennoch gezwungen sind, nach außen hin stark zu wirken, um die Vorbildfunktion halbwegs aufrechtzuerhalten. Nach Feierabend konnte ich nicht mehr und musste weinen. Am nächsten Tag wieder Fassade voller Zuversicht, obwohl meine Motivation gegen null ging. Die Angst, die Familie nicht mehr ernähren zu können, die Angst vor

Imageverlust, die Angst, als »Mann« versagt zu haben – und hier meine ich den aus meiner heutigen Sicht falschen Männerstolz.

Ängste führen in der Regel nicht zu den richtigen Entscheidungen, weil unser Organismus mit »Überleben« beschäftigt ist. Wir sind unbewusst fremdbestimmt gesteuert, den Verstand können wir nicht kontrollierend einschalten. Angst ist ein schlechter Ratgeber.

Haben Sie sich selbst bis hierhin in meiner Geschichte wiedergefunden? Nein? Falls Sie also sagen würden, dass Sie nicht in einer Unternehmerfalle stecken, denken Sie einmal über die folgenden Fragen nach:

- Was bestimmt Ihr Tagesgeschäft? Sind es die Kunden? Ihr Team? Oder Lieferanten? Sind es äußere Umstände?
- Arbeiten Sie mehr als 50 Stunden pro Woche?

Indikatoren für eine Unternehmerfalle sind Fremdbestimmung und eine zu hohe Anzahl an Wochenstunden.

Auch Ihr Unternehmensleitbild und die Stimmung im Team können Anzeichen sein:

- Sind Sie glücklich mit allem, was Sie tun? Und auch, wie Sie es tun?
- Haben Sie eine Vision und klare Werte für Ihre Unternehmung? Gibt es ein Ziel und eine schriftlich fixierte, für Ihr Personal offen dargelegte Strategie, um dieses Ziel zu erreichen?
- Wie steht es um das Vertrauen in Ihrem Unternehmen? Genießen Sie das Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Vertrauen diese sich Ihnen vielleicht auch privat an? Und wie steht es Ihrerseits um Ihr Vertrauen dem Team gegenüber? Haben Sie den Drang, alles zu kontrollieren und am liebsten in Excel-Tabellen festzuhalten?

Als Unternehmerin beziehungsweise Unternehmer keine klare Vision zu haben, ist genauso ein deutliches Anzeichen für eine Unternehmerfalle wie fehlendes Vertrauen. Fehlendes Glücklichein wiederum ist ein Indikator dafür, dass die eigene Vision unklar ist.

Also: Wie wollen Sie wirklich leben?

Sie kennen die Antwort? Dann stelle ich die Frage noch einmal anders: Wie wollen Sie wirklich, wirklich leben?

Aus meinen Erfahrungen kann ich heute folgende Unternehmerfallen nennen:

1. Die Motive waren fremdbestimmt.
2. Blindes Vertrauen in den Businessplan des Franchisegebers.
3. Wegen der fehlenden Engpassanalyse gab es auch keine Prozesse und Strukturen für derartige Situationen. Vertretungsregeln und Kompetenzverteilungen wurden nie fixiert.
4. Nein sagen funktionierte nicht.
5. Der Einstieg ins Tagesgeschäft verhinderte den Überblick und strategische Entscheidungen.
6. Schlechtes Vorbild für die Angestellten.
7. Keine Übernahme der Verantwortung, stattdessen Schuldzuweisungen an andere Personen oder eben an die Umstände.
8. Verschieben oder Unterlassen notwendiger Entscheidungen.

Nun heißt dieses Kapitel aber »DIE Unternehmerfalle« und nicht die Unternehmerfallen in der Mehrzahl. Neben dieser offensichtlichen Ungereimtheit steht noch eine andere Frage im Raum: Was hat das alles mit konsequenter Führung, Wertschöpfung, Eigenverantwortung und Erfolg zu tun? Das möchte ich Ihnen im Folgenden etwas näherbringen.

Eine Reise in die Schichten der Persönlichkeit

Aus heutiger Sicht und den bisherigen Erfahrungen lag der Kern meiner Probleme in der eigenen Persönlichkeit. In den letzten 15 Jahren habe ich mich intensiv damit beschäftigt, warum

Menschen so ticken, wie sie ticken. Warum ich meinen Weg so ging, wie ich ihn gegangen bin, und nicht den direkten Weg genommen habe. Ich habe mich mit der Frage beschäftigt, welche Mechanismen, Automatismen und sonstigen in uns angelegten Programme uns leiten.

Was unsere Persönlichkeit mit dem Erdkern zu tun hat

Als Unternehmerpersönlichkeit sind wir ständig Vorbild für andere. Ob wir wollen oder nicht, ob bewusst oder unbewusst, aus der Nummer kommen wir nicht heraus. Um allerdings ein gutes Vorbild für andere sein zu können, gilt es, die eigene Persönlichkeit so zu entwickeln und zu stärken, dass wir in uns selbst ruhen und das auch ausstrahlen.

Persönlichkeitsmodelle eignen sich gut dafür, die eigene Persönlichkeit zu reflektieren und bewusst verändern zu können. Im Laufe meiner Entwicklung habe ich unzählige Persönlichkeitsmodelle kennengelernt und in meiner Arbeit ausprobiert und eingesetzt. Alle Modelle haben für mich jedoch einen gravierenden Schwachpunkt: Sie betrachten meist nur eine, maximal drei Schichten der Persönlichkeit und bilden damit nur einen kleinen Ausschnitt ab.

Also habe ich mich vor gut zehn Jahren daran gemacht, aus meinen Erkenntnissen und Erfahrungen ein eigenes, ganzheitliches Modell zu entwickeln – das Schichtenmodell der Persönlichkeit. Es ging mir dabei nicht darum, ein bahnbrechendes neues Modell zu entwickeln. Der Grund war eher persönlich und einfach: Die gegebenen Modelle reichten mir nicht aus, um die Komplexität zu verstehen. Ich wollte sie aber unbedingt verstehen. Ergebnis meiner Mühen war die Entwicklung eines eigenen Modells, mit dem ich bis heute arbeite.

Das Schichtenmodell bildet die verschiedenen Schichten der Persönlichkeit einfach ab und konzentriert sich im Sinne der

konsequenter Führung auf die Aspekte, die für eine spezifische Situation bedeutend und zielführend sind. Um eine Situation mithilfe des Modells analysieren zu können, muss diese vorab so detailliert und objektiv wie möglich beschrieben werden. Medizin und Coaching bezeichnen das als Anamnese. An dieser Stelle beginnt bereits die erste große Herausforderung.

Das Modell kann sowohl einen einzelnen Menschen als auch ein Paar, ein Team, eine Abteilung, ein Unternehmen oder auch eine gesamte Kultur abbilden – immer bezogen natürlich auf eine spezifische Situation. Ziel ist es, Herausforderungen und Probleme zu verorten und darauf basierend individuelle Lösungsstrategien zu erarbeiten. Das Modell besteht aus neun Schichten der Persönlichkeit, mit denen wir in die Lage versetzt werden, komplexes menschliches Verhalten und Wirken sichtbar und damit veränderbar zu gestalten.

Das Modell lässt sich sehr gut mit einer Analogie veranschaulichen: Der Aufbau ähnelt der Erde. Sie hat einen Eisenkern mit seinem Magnetfeld. Dieses schützt die Erdbevölkerung vor tödlicher Weltraumstrahlung. An der Erdoberfläche wiederum leben wir. Wir und unsere Smartphones. Diese sind im Alltag nicht

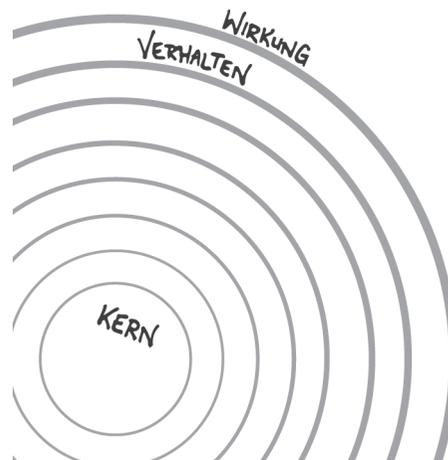


Abbildung 2: Äußere Schichten

mehr wegzudenken und benötigen einen störungsfreien Fluss von elektromagnetischen Wellen. Während der Erdkern für uns nicht erreichbar ist, so hat er also doch offensichtlich gravierende Auswirkungen auf unser Leben, die von uns jedoch nicht beeinflussbar und teilweise auch noch vollkommen unklar sind.

Im Schichtenmodell der Persönlichkeit ist der Erdkern das Äquivalent für unseren inneren Kern und die Oberfläche mit unseren Smartphones ist vergleichbar mit der Verhaltens-Schicht. Als Drittes kommt nun noch die Wirkungsschicht ins Spiel. Diese ist die Ebene der Begegnung und entspricht dem Teil der sichtbaren Atmosphäre von der Erdoberfläche bis in den Himmel, mit allem, was wir oder andere wahrnehmen können. Wir sehen hier erst einmal nur die Wirkung dessen, was geschieht. Bezogen auf das soziale Geflecht in Unternehmungen verstehe ich unter Wirkung Veränderungen, die durch Handlungen, Unterlassungen oder Duldungen herbeigeführt werden.

Auch äußere Umstände können zu einer Wirkung führen, allerdings nur indirekt – wie im Beispiel der einbrechenden Umsätze während der Expo 2000. Grundsätzlich ein nicht beeinflussbarer äußerer Umstand. Allerdings habe ich Handlungen unterlassen, mit denen ich die Veränderungen weniger dramatisch hätte gestalten können. Sie sehen: Die beiden Persönlichkeitsschichten Wirkung und Verhalten sind eng miteinander verzahnt.

Der Ursprung von Wirkung liegt im eigenen Verhalten

Jeder hat den Satz »Der erste Eindruck zählt« schon einmal gehört. Viele Menschen leben danach, treffen darauf basierend ihre Entscheidungen und verhalten sich dementsprechend angepasst. Damit sorgt schon die Anpassung an äußere Faktoren für eine Unzufriedenheit, die aus der Differenz zwischen dem inneren Kern und der Wirkung entsteht. Wir reden hierbei ausschließlich über die Verhaltensebene, welche nur eine von neun Schichten der Persönlichkeit ist und zudem nur einen kurzen Augenblick

der Realität zeigt. Mit dieser Anpassung Sorge ich für folgende Wirkungen:

- Kurzfristig schinde ich Eindruck.
- Kurzfristig bin ich damit erfolgreich.
- Ich fühle mich bei der Verstellung unwohl.
- Langfristig werde ich unzufrieden, weil ich wahrscheinlich nicht das bekomme, was ich wollte.
- Langfristig enttäusche ich auch die andere Person, weil sie möglicherweise ein falsches Bild von mir hatte.

Egal, auf welcher Seite des Gespräches Sie stehen: Wollen Sie das? Ist es nicht im Übrigen vermessen von uns, aufgrund eines kleinen Eindruckes jemanden zu beurteilen? Oder gar zu verurteilen?

Lassen Sie uns einmal gemeinsam reflektieren, wie sich die Wirkung auf mein Umfeld verändert hat, als aus einer erfolgreichen Unternehmensgründung eine drohende Insolvenz wurde. Eine Gruppe, die sehr direkt und nahezu ungefiltert die Wirkungen miterlebt hat, ist meine engere Familie. Das wird vermutlich bei Ihnen ähnlich sein.

Als Ehemann und Vater verbrachte ich während der Gründung wenig Zeit mit der Familie. Die Partnerschaft wurde zur Nebensache. Alle freuten sich über den vermehrten Wohlstand. Springen wir nun in die Zeit der Krise: Da war die Familie besorgt, dass der Wohlstand in Armut umschlägt.

Die anderen Wirkungen blieben unverändert. Das lag hauptsächlich daran, dass ich mein Verhalten nicht änderte, sondern noch mehr Zeit investierte, um der Krise Herr zu werden. Es gab keine Balance. Die Ängste nahmen zu und diese Sorgen betrafen mehr oder weniger alle Familienangehörigen.

Meine Mitarbeitenden waren von der Situation ebenfalls direkt betroffen – zu Beginn hoch motiviert, Teil eines neuen Geschäftsfeldes zu sein, dankbar, eine bezahlte Beschäftigung zu haben,

zufrieden mit den Aufgaben, interessiert an neuen Kundenbeziehungen, stolz auf das erreichte Wachstum.

Die Hydraulikbranche insgesamt wurden ebenfalls von meiner Existenzgründung beeinflusst. Die Hydraulikbranche erhielt einen Wettbewerber, der den gut aufgeteilten Markt durcheinanderbrachte. Der Markt in der Region Hannover veränderte sich ebenfalls signifikant. Plötzlich fuhren Schlosser nicht mehr zu einem Händler, um einen Hydraulikschlauch zu kaufen, sondern sie konnten den gesamten Prozess vom Kauf bis zum Einbau an einen neuen Dienstleister vergeben.

Es lassen sich noch weitere Beeinflussungen finden: die Bank, die Kunden, die Lieferanten, die Expo-Gesellschaft, die termingerecht öffnen konnte, und deren Besucher.

Spätestens jetzt werden Sie sich fragen, ob das nicht ein bisschen zu weit geht. Vielleicht! Aber genau diese Sichtweise verbindet unsere Wirkung mit einem Sinn und einem gesellschaftlichen Nutzen.

Der Kreis der Auswirkungen ließe sich immer weiter und verzweigter ziehen. Ich denke, Sie haben ihre Tragweite erkannt. Als wichtiges Erkenntnis halten wir fest: Der Ursprung der Wirkungen liegt immer zum größten Teil im eigenen Verhalten.

Damit Sie, liebe Leserinnen und Leser, aus diesem ersten Kapitel schon einen Nutzen für sich ziehen können, überprüfen Sie doch einmal eine Situation in Ihrem Umfeld, die Sie belastet oder über Gebühr beschäftigt. So können Sie im Laufe Ihres Lesefortschrittes Ihre Situation mithilfe des Modells analysieren. Nehmen Sie sich dafür einen Bleistift und einen Radiergummi zur Hand und beschreiben Sie auf dem Übungsblatt von Abbildung 3 objektiv eine Situation, die Sie momentan in Ihrem Unternehmen ärgert.

Das Übungsblatt ist das erste einer Serie, um eine störende Situation möglichst objektiv zu beschreiben und die möglichen Folgen dieser Situation bewusst zu machen.

Objektiv beschreiben? Das geht doch gar nicht! Stimmt! Zumindest ist es schwierig. Menschen, die sehr faktenbasiert denken und handeln, können das. Autisten sind darin oft wahre Meister. Aber ich kann Sie beruhigen, es gibt einen ganz simplen Trick: Erzählen Sie einer neutralen Person von Ihrer gewählten Situation. Diese soll dann alle Fakten festhalten und sämtliche Adjektive herausstreichen. Zum besseren Verständnis stellt sie auch Fragen zur Situation. Lassen Sie diese neutrale Person Ihre Situation im Anschluss schildern und nutzen Sie diese Schilderung als Grundlage für alles Weitere. Ist eine objektive Beschreibung Ihrer Situation erfasst, stellen Sie sich die Frage, welche Personen, Gruppen, Branchen etc. betroffen sind. Vertiefen Sie das, indem Sie sich Gedanken über die möglichen Auswirkungen machen! Beginnen Sie in Ihrem direkten Umfeld und ziehen Sie den Kreis Stück für Stück größer.

Verhalten ist beobachtbar

Wie schon beschrieben, werden Wirkungen durch Verhalten erzielt, beide Ebenen sind eng miteinander verzahnt. Lassen Sie uns nun gemeinsam einen Blick auf das Verhalten werfen.

Verhalten ist als zweite Persönlichkeitsschicht vergleichbar mit der Erdoberfläche im Erdschichtenmodell. Grundsätzlich ist Verhalten immer beobachtbar und beschreibbar. Es umfasst drei Dimensionen:

1. Handeln,
2. Unterlassen,
3. Dulden.

Gleichzeitig können wir Verhalten in drei Ebenen unterteilen:

1. Die unbewusste physiologische Reaktion unseres Organismus. Häufig zu beobachten, wenn Personen in einem Gespräch vermeintlich von einer Sache sehr überzeugt sind und

während der Argumentation unbewusst einen Schritt (körperlich) nach hinten machen.

2. Die gelernte Routine mit unbewusst gesteuerten Verhaltensweisen. Ein Beispiel ist das Schalten vom ersten in den zweiten Gang, wenn Sie mit dem Auto losfahren.
3. Das bewusste, gesteuerte Verhalten. Zum Beispiel wenn ein Kunde oder eine Kundin eine Dienstleistung reklamiert und Sie mithilfe des vorher festgelegten Gesprächsleitfadens dafür sorgen wollen, dass der Kunde oder die Kundin Ihnen erhalten bleibt.

Verhalten ist Realität und unterliegt immer einem vorangegangenen Reiz. Realität ist nicht veränderbar, weil sie nur in dem ultrakurzen Moment stattfindet, den wir Gegenwart nennen. Das bedeutet auch, dass wir Verhalten niemals im Nachhinein verändern können. Allerdings entscheiden Sie selbst darüber, welche Bedeutung das Verhalten für die Zukunft haben soll. Sobald wir in Gedanken bewerten, werden wir allein durch diese Bewertung schon fremdbestimmt.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter konfrontiert Sie häufig mit Situationen, um von Ihnen eine Entscheidung zu erhalten. Haben Sie da nicht auch oft gedacht: »Jetzt steht der schon wieder hier und bekommt es selbst nicht hin.« – Damit bewerten Sie das Verhalten des Mitarbeiters und gleichzeitig ärgern Sie sich auch noch, sind also vom Ärger über das Verhalten des Mitarbeiters fremdbestimmt. Wenn in Zukunft ein Mitarbeiter zu Ihnen kommt, nicht bewerten. Im Gegenteil. Neugierig alles auf sich zukommen lassen. Es kann doch nicht beeinflusst werden, weil es gerade geschieht. Die einzige Möglichkeit, die bleibt, ist, sich der Situation anzupassen – sich und das eigene Verhalten in dieser Situation zu verändern. »Haben Sie schon Lösungsvorschläge mitgebracht?« wäre eine gute Frage, um die Verantwortung beim Mitarbeiter zu belassen.

Wenn Sie sich ärgern, ist das Ihr eigenes Verhalten und niemand sonst trägt die Verantwortung oder hat gar eine Schuld daran. Wenn Sie das jedoch glauben oder glauben wollen, weil es leichter ist, dann unterwerfen Sie sich diesem äußeren Umstand. Wollen Sie das wirklich?

Durch Verhalten erzielen wir also eine Wirkung. Aber wovon ist es abhängig, möglichst die gewünschte Wirkung zu erzielen? Die Beantwortung dieser Frage ist nicht so einfach, die Komplexität ist hoch und weit verzweigt.

Unser Verhalten wird bestimmt durch die Gesamtheit unserer Erfahrungen, Bedürfnisse, Werte und Überzeugungen – welche die Schichten im Schichtenmodell der Persönlichkeit darstellen, zu denen wir später noch detaillierter kommen. Unerfüllte Bedürfnisse und stark verankerte Glaubenssätze steuern häufig unser unbewusstes Verhalten. Darüber haben die wenigsten Menschen Kontrolle, weil sich kaum jemand der eigenen Bedürfnisse und Glaubenssätze wirklich bewusst ist. Genau darum geht es mir in diesem Buch. Wenn Sie von den Vorteilen konsequenter Führung profitieren wollen, müssen Sie auch konsequent verstehen wollen, warum Menschen so handeln, wie sie handeln.

Diagramm der Umstände

Je nachdem, welche Art von Umstand gerade eine Situation beeinflusst, nehmen die meisten Menschen eine Haltung dazu ein, die es ihnen ermöglicht, sich NICHT verändern zu müssen. Wenn uns jemand eine Rückmeldung darüber gibt, dass wir eine Verhaltensweise ändern könnten, dann wollen wir das in aller Regel nicht.

Die Umstände einer Situation lassen sich immer in vier Kategorien einteilen. Wie Sie der Abbildung 4 entnehmen können, werden die Kategorien über die Faktorenpaarchen »innen/außen« und »veränderbar/unveränderbar« gebildet. In den einzelnen Quadranten finden wir die Haltungen, die Menschen überwiegend zu

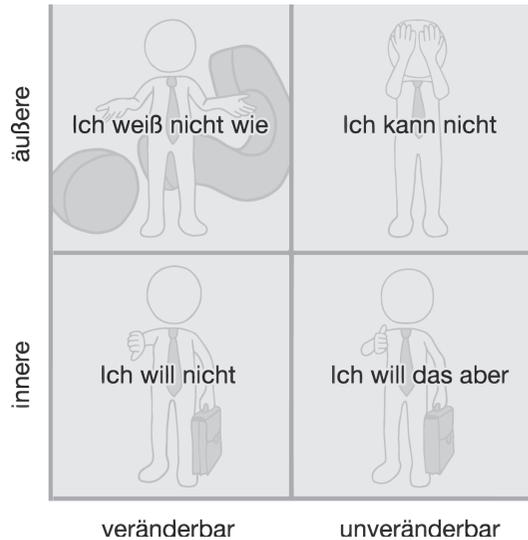


Abbildung 4: Diagramm der Umstände

dieser Art von Umstand einnehmen. Die äußeren Umstände im oberen Bereich des Diagramms sind meist nur mit viel Aufwand änderbar. »Ich kann das nicht ändern« sagen wir, wenn wir etwas im ersten Moment als unveränderbar ansehen. Das Einzige, was wir dann anpassen können, ist unsere Haltung dazu. Äußere veränderbare Umstände verändern wir meist nicht, weil wir nicht wissen, wie. Oft lassen wir uns auch von unserem Tagesgeschäft davon ablenken. Worüber ich häufig schmunzeln muss, sind die inneren Umstände. Die veränderbaren wollen wir meist nicht verändern und die unveränderbaren schon. Paradox, oder? Das bedeutet, dass wir unglaublich viel Energie aufwenden, Unmögliches zu ermöglichen, die einfachen Dinge jedoch unberührt lassen.

Lassen Sie mich das anhand der Umstände rund um die Expo im Jahr 2000 verdeutlichen.

Umstand 1: Der unveränderbare Umstand von außen Die Expo 2000 würde stattfinden. Die Bautätigkeit an den Straßen in der gesamten Region Hannover würde für die Zeit der Expo eingestellt

werden. Die Aufträge würden um mindestens 50 Prozent zurückgehen. Diese Umstände waren tatsächlich nicht zu ändern. Aber ich hätte meine Handlungen, meine Verhaltensweise der Situation anpassen können. Warum habe ich das nicht getan?

Umstand 2: Der unveränderbare Umstand von innen Zu dieser Zeit fehlte die unternehmerische Erfahrung in Krisensituationen. Hinzu kam die Überzeugung, die Situation zu meistern. Die mangelnde Erfahrung war zu diesem Zeitpunkt unveränderbar und hatte ihre Ursache in mir als Persönlichkeit, also von innen. Warum habe ich mir keinen Rat von außen geholt?

Umstand 3: Der äußere, aber veränderbare Umstand Für die zu erwartende Situation gab es einfach zu viel Personal. Der Spagat zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und meinem Gefühl der sozialen Verantwortung gegenüber dem Personal war nicht zu bewerkstelligen. Warum habe ich nicht jemanden gefragt, der eine solche Situation schon einmal erfolgreich gemeistert hat?

Umstand 4: Der innere, veränderbare Umstand Rückblickend hätte ich einfach nur die vorgenannten drei Fragen beantworten müssen. Aber ich wollte nicht zugeben, dass ich das Unternehmen verkleinern musste. Ein innerer und auch veränderbarer Widerstand, resultierend aus Stolz, Ehre, Unbeugsamkeit etc. Welche inneren Widerstände haben Sie in ähnlichen Situationen schon einmal erlebt?

Hier ist ein Ansatzpunkt für nachhaltigen Erfolg und andauerndes Glück: Wenn Sie wissen, was Sie wollen, und sich selbst und Ihre Eigenarten gut kennen. Wenn ich hier von konsequenter Führung erzähle, dann beginnt sie bei uns selbst. Erst wenn ich mich selbst führen kann, bin ich in der Lage, andere führen zu können. Mich selbst zu führen bedingt wiederum, mich selbst zu kennen und Unbewusstes jederzeit bewusst machen zu können. Wie das funktionieren kann, erfahren Sie in den folgenden Kapiteln.

