

PHILIP SEMMELROTH

55 BUSINESS TURBOS

FÜR KMU

MEHR ZEIT,

MEHR KUNDEN,

MEHR GEWINN

GABAL

»Simmelroth kostet kein Geld, der bringt Geld.«

Daniel Hamze,

Geschäftsführender Partner Combinvest

»Mein Team konnte die Inspirationen von Philip Semmelroth sofort in messbare Ergebnisse umwandeln. So macht Vertrieb Spaß!«

Michael Reiserer,

Geschäftsführer Easy Software Deutschland GmbH

»Philip Semmelroth ist absolut herausragend und fesselnd, weil er es schafft, Business-Themen einfach und prägnant auf den Punkt zu bringen.«

Ulrike WINZER,

Beraterin, Moderatorin, Rednerin für Veränderung, Arbeitswelt, Karriere

»Simmelroth steht für Unternehmenserfolg in Rekordzeit.«

Dominik Fürtbauer,

Multi-Unternehmer, Bestseller Autor, zählt heute in der MLM-Branche zu den erfolgreichsten Führungskräften im deutschsprachigen Raum

Philip Semmelroth

55 Business-Turbos für KMU

**Mehr Zeit, mehr Kunden,
mehr Gewinn**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-041-0

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann, Bücher für Wirtschaft + Management |
www.petrabegemann.de
Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth
Umschlaggestaltung: total italic (Thierry Wijnberg), Amsterdam/Berlin |
www.totalitalic.com
Titelbild: Roberto Sorin/Shutterstock
Autorenfoto: Dominik Pfau
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

Vorwort von Hermann Scherer	9
-----------------------------------	---

Meine Geschichte:

Von der Schüler-Firma zum hochprofitablen Unternehmen	11
---	----

Teil 1: Profit schafft Entscheidungsspielraum – Businessentwicklungsturbos

1 Eine Firma ist kein Selbstzweck, sondern ein Instrument	17
2 Profit schafft Entscheidungsspielraum	22
3 Ein Weiser lernt aus den Fehlern anderer	26
4 Positionierung mal ganz praktisch	32
5 Relevanz ist wichtiger als Erfahrung	38
6 Was Sie wie ein Hobby betreiben, wird auch wie ein Hobby bezahlt	41
7 Machen Sie Erfolg planbar	44
8 Fokus auf die EPAs (EinkommensProduzierenden Tätigkeiten) legen	47
9 Transaktionskosten oder: Milchmädchenrechnungen im Unternehmen	52
10 Jedes Unternehmen hat Kunden, die es sich nicht leisten kann	58
11 Das bekannteste Produkt gewinnt, nicht das beste	62
12 Wenn Sie kein Geld verdienen, können Sie auch nichts absetzen	65
13 Lawinen entstehen aus Schneeflocken	68
14 Zu viele Ideen sind gefährlich	71

Teil 2: Nur Kunden tragen Geld ins Unternehmen – Verkaufsturbos

15 Wer nicht verkaufen kann, wird nie erfolgreich	77
16 Jeder im Unternehmen verkauft	80

17	Mit weniger Wissen schneller zum Auftrag	86
18	Persönlichkeit schlägt Fachwissen	89
19	Vom Point of Sale zum Point of Experience	93
20	Wer den Kunden ausbildet, verliert den Auftrag	99
21	Auftragsbestätigungen sind besser als Angebote	104
22	Der dritte Anbieter macht den Stich	107
23	Es ist nicht wichtig, was Sie sagen, sondern wie Sie es sagen	111
24	»Kunden-Onboarding« – mit System überzeugen	114
25	Verkaufen lernt man nur von guten Verkäufern	119
26	Viele trainieren Vertrieb nur, wenn der Kunde dabei ist	124
27	Abschlussquoten steigern statt Einzelerfolge feiern	128
28	Unsicherheit vernichtet mehr Umsatz als Wirtschaftskrisen	134
29	Verwirrte Kunden kaufen nicht	138
30	Führen Sie Kunden durch das Tal der Schmerzen	146

Teil 3: Der beste Chef ist im Tagesgeschäft überflüssig – Führungsturbos

31	Der Schrecken von gestern ist die Routine von morgen	153
32	Ein Chef repariert keine Laptops	158
33	Der Kunde spricht nur ein einziges Mal mit dem Chef	162
34	Brandschutz statt Feuerwehr	167
35	Vertrauen schafft Geschwindigkeit, Kontrolle senkt die Qualität	171
36	Pareto ² oder die ultimative Formel für unternehmerischen Erfolg	174
37	Nur schlechte Chefs bezahlen Überstunden	178
38	Beschleunigen Sie Einarbeitungsprozesse	181
39	Belohnen Sie Ergebnisse, nicht Fähigkeiten	183
40	Der ideale erste Mitarbeiter	187
41	Fehler sind billiger als Seminare	190
42	Trennen Sie sich von Zeitbomben	193

Teil 4: Hoffnung ist keine Strategie – Erfolgsturbos

43	Definieren Sie sich selbst, sonst tun es andere für Sie	201
44	Alles wird einfacher, wenn Sie sich weniger Gedanken machen, was andere über Sie denken	205
45	Wer sich besser inszeniert, verdient mehr	210
46	Erfolg kennt keine Brückentage	216
47	Die Turbowirkung guter Rituale	219
48	Erfolg ist (auch) eine Frage der Vorbereitung	224
49	Wer an die Spitze will, braucht die richtigen Trainer	228
50	»Glück« ist eine Überwindungsprämie	232
51	Die richtigen Vorbilder helfen, größer zu denken	236
52	Kommunikation ist eine Waffe	240
53	Warum falsche Ratgeber Ihre Karriere zerstören können	247
54	Der Fallschirm öffnet sich nur, wenn Sie auch springen	251
55	Das Geheimnis der Zielerreichung	254
Ein Jahr lang Impulse für Ihre erfolgreiche Zukunft!		260
Anmerkungen		264
Stichwortverzeichnis		268
Über den Autor		270

Vorwort von Hermann Scherer

Liebe Leserinnen und Leser, verehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

ich beobachte den Anstieg der Anspruchslosigkeit.

Mögen meine Worte überzogen, meine Metapher falsch gewählt und mein Eindruck subjektiv sein – doch was mir meine Wahrnehmung als Wahrheit vermittelt, ist schrecklich. Es ist das Sinken des Anspruchs, der Anstieg der Anspruchslosigkeit, das Wachstum der Mittelmäßigkeit, die Erledigung der Exzellenz und das Verspielen der Chancen. Wo ist Olympia geblieben? Oder zumindest unser Anspruch darauf?

Ich erinnere mich an eine Zeit, in der Menschen noch Leistung bringen mussten, um Aufmerksamkeit zu erzielen. Doch heute will jeder den Erfolg, zugleich aber den Burn-out vermeiden. Konsequenterweise wird vieles nur noch halbherzig gemacht. Überall tauchen Experten auf, die uns große Ergebnisse mit wenig Einsatz versprechen. Und die Menschen, die sich stärker als je zuvor nach unternehmerischem Erfolg, persönlichem Wachstum und Anerkennung sehnen, verlieren schnell den Überblick, wer helfen kann und wer nur gut verkauft. Philip Semmelroth kann beides. Er ist ein Vollblutverkäufer, ein motivierender Speaker, ein Mann, der Klartext spricht und zugleich weiß, wovon er redet. Der gestandene Unternehmer hat aus dem Elternhaus heraus eine Firma gestartet, sie über viele Jahre entwickelt, zahlreiche Mitarbeiter eingestellt, Abläufe und Prozesse optimiert und sein Unternehmen nach zwei Jahrzehnten profitabel an

einen Investor verkauft. Sein Wissen über Führung, Motivation, Vertrieb und Marketing nutzt er heute, um seine Kunden erfolgreicher zu machen. Dass er in seinen Themen sattelfest ist, merkt jeder, der spontan mit ihm ins Gespräch kommt oder ihm eine Bühne überlässt.

Parallel zu seiner Firma hat er schon früh ein weiteres Unternehmen gegründet, mit dem er Unternehmensberatung und Projektunterstützung für Selbstständige, Unternehmer und auch internationale Konzerne anbietet. Seine pragmatische Herangehensweise garantiert schnelle Ergebnisse, seine fundierte Erfahrung Nachhaltigkeit. Er trinkt keinen Alkohol, doch täte er es, wäre er Alkoholiker. Dieser Mann fängt nichts an, was er nicht mit vollem Einsatz bis zum Exzess durchzieht, und daher folge ich ihm seit Jahren mit Bewunderung für seinen unermüdlichen Einsatz und seine unübertroffene Umsetzungsgeschwindigkeit. Ich weiß nicht, wann er schläft. Doch ich habe unzählige Male gesehen, was er kann, wenn er wach ist. Und davon finden Sie vieles hier in diesem Buch.

Ich lade Sie ein, sich durch die vielen Impulse, die hier kurz, knackig, praxisorientiert und unterhaltsam geschildert werden, inspirieren zu lassen. Zugleich fordere ich Sie dazu auf, bequeme Zweifel an der Machbarkeit dem Verlangen nach vergleichbaren oder gar besseren Ergebnissen unterzuordnen. Die Zukunft ist keine Abfolge unkontrollierbarer Ereignisse, sondern das Ergebnis dessen, was wir heute tun.

Viel Spaß bei der Umsetzung.

Ihr *Hermann Scherer*

Business-Experte, Berater und Bestsellerautor

Meine Geschichte: Von der Schüler-Firma zum hoch- profitablen Unternehmen

Menschen, die Geld in mich investieren, bekommen mehr zurück. In Ihrem Fall halten Sie gerade konkrete Strategien für Ihren Businesserfolg in der Hand. Sie müssen sie nur noch lesen und umsetzen, getestet sind sie schon. Zeit zum Zögern oder Zweifeln können Sie sich sparen, Sie können direkt durchstarten – natürlich nur, wenn Effizienz und Profit wichtig für Sie sind. Für jemanden, der einfach nur beschäftigt aussehen will, ist dieses Buch nicht geeignet. Es fasst Erfahrungen aus über 23 Jahren Unternehmertum zusammen. Ich habe noch vor meinem Abitur eine Firma gegründet, aufgebaut und strukturiert. Später habe ich diese Firma restrukturiert, Systeme geschaffen, profitabler gemacht und mich mehr und mehr aus dem Tagesgeschäft verabschiedet. In den letzten Jahren konzentrierte ich mich auf wenige Kernaufgaben, alles andere erledigten meine Mitarbeiter völlig selbstständig. Mir bescherte das Monat für Monat ein lukratives Einkommen und die Freiheit, neue Projekte zu verfolgen. Im Herbst 2020 verkaufte ich mein Unternehmen mitten in der Corona-Krise profitabel an einen Investor, um mich ganz auf mein zweites Business zu konzentrieren – andere Unternehmer erfolgreicher zu machen, durch Beratung, Training und Coaching. Wenn Sie also selbst ein Unternehmen führen, biete ich Ihnen mit diesem Buch – und darüber hinaus – an, Teile meiner Erfahrung zu nutzen, um auch Ihr Business voranzubringen. Selbst, wenn Sie nichts direkt ändern, könnten meine Ideen Ihnen eine neue Perspektive bieten. Sind Sie offen dafür?

Alle Impulse sind leicht verständlich, kurz und knackig und unter Verzicht auf komplexe Konzepte so zusammengefasst, dass Sie nicht erst jahrelang BWL studieren müssen, um alles umsetzen zu können. Ich habe studiert und kann Ihnen sagen: Erfolg ist keine Frage der Ausbildung, sondern eine Frage des Plans und der Umsetzung. Egal, wo Sie herkommen: Wenn Sie diese Turbo-Ideen implementieren, werden Sie den Wettbewerb nur noch im Rückspiegel sehen. Dieses Buch ist für den Mittelstand. Mich stört die Fixierung der Unternehmerliteratur auf Apple, Google und andere Riesen schon lange. 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland haben weniger als zehn Mitarbeiter, knapp 9 Prozent beschäftigen zwischen zehn und 49 Menschen und ganze 3 Promille haben mehr als 10 000 Mitarbeiter.¹ KMU sind das Rückgrat der Wirtschaft, und doch stehen meist die ganz Großen im Fokus von Öffentlichkeit und Politik. Dieses Buch stellt Sie in den Mittelpunkt, Sie als Gründer, als Soloselbstständigen und vor allem: Sie als Chefin oder Chef einer kleineren Firma mit unter 100 Mitarbeitern.

Mit 16 fing ich an, Nachbarn bei der Lösung von Computerproblemen zu helfen. Mit 18 wollte ich eine Firma gründen, um das professioneller zu tun. Meine Eltern waren absolut dagegen. Also schwänzte ich am 30.04.1998 die Schule und meldete das Unternehmen ohne ihre Zustimmung an. Und nein, ich werde hier niemandem die Warnung »Nicht nachmachen!« mit auf den Weg geben. Es ist nie zu früh und selten zu spät, Unternehmererfahrung zu sammeln und sein Leben nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Allerdings: Meine Eltern informierte ich dann mittags direkt über meine Aktion. Das fand ich angemessen, wir wohnten schließlich noch zusammen und ich wollte keinen Streit. Doch mit dem Papa (Arzt) und der Mama (Lehrerin) an meiner Seite war schon früh klar, dass ich das Projekt »Eigene Firma« selbst auf den Weg bringen musste. Unternehmerisches Denken pflegte keiner in meinem Umfeld.

Ein Jahr später machte ich Abitur. Mit einem Durchschnitt von 2,8 – nichts Besonderes. Ich hatte aber auch kaum Zeit zum Lernen gehabt, es gab schon so viele Kunden, um die ich mich als Verkäufer, Einkäufer, Buchhalter, Telefonist, Techniker ... kümmern musste. Es lief gut, ein paar Ideen fürs Marketing hatten funktioniert und meine

Arbeit überzeugte. Trotzdem war meine Liquidität eher mau. Erste größere Aufträge über 12 000 oder gar 70 000 Mark zwangen mich, Kunden um nahezu 100 Prozent Vorkasse zu bitten, um die Aufträge auch abarbeiten zu können. Dies gelang – anfangs zu meiner eigenen Überraschung. Offenbar verstand ich es, Menschen zu überzeugen. Dennoch wollten meine Eltern, dass ich noch mal etwas »Richtiges« machte. So studierte ich nach der Bundeswehr an einer Fachhochschule BWL und schloss 2003 mit dem Diplom ab. Die Leitung der FH bot mir dann ein Stipendium an. Damit absolvierte ich in den USA ein zweites Studium und erwarb einen MBA-Abschluss. Die Firma hatte ich derweil über Kooperationspartner am Leben gehalten. Das war damals noch einfacher. Wenn ein Server mal einen Tag ausfiel, fanden alle noch Arbeit auf dem Schreibtisch vor. Diese Zeiten sind lange vorbei. Ja, richtig, mit über 40 bin ich schon etwas älter ...

In den letzten Jahren arbeitete in meinem Unternehmen ein gutes Dutzend Mitarbeiter. Meine Firma lief praktisch von allein. 2019 war ich ganze zwei Tage im Büro. Ich selbst konzentrierte mich auf die Akquise und Beratung von Geschäftskunden. Ich machte nur noch das, was ich besser kann als die meisten anderen. Entweder ich beriet lukrative Kunden persönlich und vor Ort, was uns aufwendige und unsinnige Angebotsschlachten ersparte und uns eine Abschlussquote von 90 Prozent sicherte (vgl. den Business-Turbo 21: Auftragsbestätigungen sind besser als Angebote). Oder ich arbeitete im Homeoffice an der stetigen Optimierung meines ersten und am Ausbau meines zweiten Unternehmens. Als Unternehmercoach und Redner bin ich inzwischen international unterwegs. Ich liebe es, auf der Bühne zu stehen und meine Erfahrungen zu teilen. Und ich liebe es, gemeinsam mit anderen Unternehmern im intensiven Coaching Maßnahmen zu erarbeiten, die diese in kurzer Zeit erheblich nach vorn bringen.

Keiner, der etwas erreicht hat, hat das ganz allein geschafft. Jeder braucht Unterstützer und Sparringspartner. Es gibt viele Menschen, denen ich aufrichtig dankbar bin für ihre Ideen, ihr Vorbild, ihre Anregungen. Haben Sie das richtige Umfeld, das Sie stärkt und weiterbringt? Auch gilt: Keiner muss alle Fehler selbst machen. Er kann auch aus den Fehlern anderer lernen (zum Beispiel aus meinen 😊, die ich Ihnen im dritten Business-Turbo verrate). Nicht zuletzt: Kei-

ner muss alle Erfolgsrezepte neu und selbst erfinden. Es gibt Vorreiter, Erfahrungswerte, bewährte Strategien. Profitieren Sie daher von meiner langjährigen Praxis. Ich rate Ihnen nur, was ich auch selbst ausprobiert und mit Erfolg umgesetzt habe. Und nun wünsche ich Ihnen eine unterhaltsame und vor allem geldwerte Lektüre! Schreiben Sie mir gern, wenn Sie Kontakt aufnehmen möchten:
office@philip-semmelroth.com.

Leverkusen, im Januar 2021

Ihr *Philip Semmelroth*

PS: Sie müssen dieses Buch nicht streng chronologisch lesen: Jeder Business-Turbo ist in sich abgeschlossen. Sie können auch einfach dort starten, wo Ihnen ein Thema besonders auf den Nägeln brennt. Am größten ist Ihr Return on Investment allerdings, wenn Sie nichts ausklammern ... Versprochen!

PPS: Selbstverständlich gibt es auch erfolgreiche Unternehmerinnen, hochkompetente Mitarbeiterinnen und Chefinnen, die sich bestens auf Führung verstehen. Doch ich bin überzeugt: Taten verändern die Welt, nicht Worte. Deshalb verzichtet dieses Buch auf verwirrende Doppelkonstruktionen und Gendersternchen.

Teil 1

*Profit schafft
Entscheidungs-
spielraum*

**Business-
entwicklungs-
turbos**

Eine Firma ist kein Selbstzweck, sondern ein Instrument

Das Leben des Unternehmers wird von vielen Menschen glorifiziert, vor allem von vielen Unternehmern selbst. Ohne ein gewisses Maß an Selbstbetrug würde sich niemand die ganzen Aufgaben auf die Schultern laden, mit denen wir Tag für Tag kämpfen. Ständig wird die Arbeitsbelastung größer, immer wieder gilt es, ad hoc und parallel zum ohnehin hohen Arbeitspensum mal eben ein neues Problem zu lösen. Je größer die Firma wird, desto mehr Probleme landen auf unserem Schreibtisch, denn Dinge, die funktionieren, übernehmen mit der Zeit andere. Wir sind nur gefordert, wenn sonst keiner mehr weiterweiß. Außenstehende denken oft, es ginge nur ums Geld, vielleicht sogar ums Reichwerden. Doch das ist nicht der Fall. Was die meisten von uns antreibt, ist abhängig von dem, was wir im Leben erreichen wollen. Die Firma ist kein Selbstzweck, sie ist nur ein Instrument. Sie ist das Fahrzeug, das uns an das Ziel bringt, das jeder für sich und damit unterschiedlich definiert. Wenn wir uns immer wieder daran erinnern, dass wir nur erfolgreich werden, indem wir anderen Menschen ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, erklärt sich auch, warum wir am Ende selbst finanziell davon profitieren können, und damit Wohlstand möglich wird.

Mich motiviert Unabhängigkeit. Ich möchte in der Lage sein, mir auszusuchen zu können, wo ich lebe, was ich arbeite, mit wem ich arbeite, wann ich arbeite, was ich esse, wie ich verreise und so weiter. Die Vorstellung, irgendwann nicht mehr arbeiten zu können, erschreckt mich. Ruhestand ist für mich keine Verheißung. Wenn Menschen sich auf die Rente freuen, ist das für mich ein Indiz, dass sie in ihrem beruflichen Tun keine Erfüllung finden. Ich genieße es, produktiv zu sein, Neues auszuprobieren, Erfahrungen zu machen, mich weiterzubilden. Ich spreche heute flie-

»Reich werden« ist kein Unternehmensziel.

ßend Englisch, könnte damit auf der ganzen Welt leben und arbeiten. Einen Teil meiner Wertschöpfung erziele ich online und bin damit geografisch unabhängig. Für Vorträge bekomme ich so viel Geld, dass ich gar nicht so oft einen Vortrag halten müsste, um meinen Lebensstandard zu sichern. Ich liebe es einfach. Kurz: Meine IT-Firma war für mich immer nur ein Instrument, meine persönliche Weiterentwicklung zu ermöglichen und mir das Fundament zur Verfügung zu stellen, auf dem ich meine Ideen testen, verwerfen oder ausbauen kann. Mitarbeiter habe ich nie eingestellt, um Außenstehende mit der Größe meines Unternehmens zu beeindrucken. Umsatz habe ich immer unter dem Aspekt betrachtet, welcher Gewinn am Ende übrigbleibt und die Firma sichert, nicht, um anderen mit Geschäftszahlen zu imponieren. Ich habe in meinem Leben unzählige Seminare besucht, viele Dinge von großartigen Menschen gelernt, heute schon

mehr als 25 Länder bereist. Das alles konnte ich nur tun, weil mir meine Firma die Möglichkeiten dazu gegeben hat.

Ich habe sehr viel Spaß daran, andere Unternehmer zu coachen. Das Wissen dazu stammt zum Teil aus

meiner akademischen Laufbahn, auch wenn ich nicht glaube, dass man unbedingt studieren muss, um in der heutigen Welt erfolgreich zu sein. Ich habe zweimal studiert und sowohl in Deutschland wie auch in den USA einen Abschluss gemacht. Trotzdem bleibe ich dabei: Sie werden nur für Ergebnisse bezahlt, nicht für den Level Ihrer Vorbereitung. Lernen Sie also schnell, Resultate sichtbar zu machen. Werden Sie so gut, dass man Sie nicht mehr ignorieren kann. Testen Sie Dinge, sammeln Sie Erfahrungen – vor allem in Kundenprojekten. Fehler sind okay, solange Sie diese nicht wiederholen. Ich habe viele Fehler gemacht, aber manche Dinge haben auch sehr gut funktioniert, und für all das bin ich dankbar. Wenn ich heute an mein IT-Unternehmen denke, dann denke ich an ein Labor. Wir testen Dinge, um Strategien zu finden, die außerhalb der Laborbedingungen anderen Menschen helfen, durchschlagenden Erfolg zu haben. Und tatsächlich sind wir so experimentierfreudig, dass gar nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, um alles, was gut funktioniert, auch massiv voranzutreiben. Ich liebe Herausforderungen,

Als Unternehmer tun Sie Dinge, die andere nicht tun wollen, um so leben zu können, wie andere nicht leben können.

vor allem solche, die andere als »unmöglich« bezeichnen. Ich setze mir ein Ziel und suche so lange nach einem Weg, bis es geklappt hat. Dann gebe ich den Prozess ab. Wiederholungen langweilen mich.

Viele Menschen verfolgen einen Lebensplan, der massive Fehler enthält. Sie müssen Dinge auf Raten kaufen, überall sparen, ständig Kompromisse machen. Wenn Sie mit 40 nicht schon einen gewissen Wohlstand aufgebaut haben, haben Sie Ihre Zeit bisher schlecht genutzt. Stellen Sie sich dieser Tatsache. Ihr Plan funktioniert nicht. Tauschen Sie diesen umgehend aus. »Durchhalten« und Ausdauer sind manchmal einfach fehl am Platz. Warum fragen Sie nicht einfach jemanden, wie es besser geht? Es ist am Ende doch egal, woher die Idee stammt, mit der Sie Ihr Leben verbessert haben. Alles, was zählt, ist, dass ein Plan für Sie funktioniert, damit Sie Ihre Ziele erreichen. Beenden Sie den bequemen Selbstbetrug. Hören Sie auf, die Umstände, Ihre Ausbildung oder die mit Ihrem Elternhaus verbundenen Startvoraussetzungen für eigene Misserfolge verantwortlich zu machen. Wie gesagt: Geld ist nicht alles. Nicht jeder will unbedingt Businessclass fliegen. Doch ich wünsche mir für Sie, dass Sie es jederzeit könnten und mit einem Lächeln zeitweise trotzdem weiter hinten sitzen.

Nach über 20 Jahren im Business würde ich daher jedem empfehlen, für sich zu klären, wo er im Leben eigentlich hinwill und warum er genau dieses Ziel erreichen möchte. Anschließend sollte er klären, ob die Art und Weise, wie er aktuell beruflich aufgestellt ist, ihm hilft, dieses Ziel zu erreichen. Wenn das nicht der Fall ist, wäre eine radikale Kursänderung empfehlenswert. Natürlich ist auch das Leben im Kompromiss nicht grundsätzlich schrecklich. Doch man wird niemals sein volles Potenzial ausschöpfen können, wenn man nicht das Kettenhemd abstreift, das von der Gesellschaft gewebt wurde und das häufig wenig Schutz bietet, sondern vielmehr Menschen am Wachsen hindert. Ob dafür die Selbstständigkeit der perfekte Weg ist, muss jeder für sich beantworten. Aus meiner Sicht müssen Sie die Firma nicht besitzen, um Unternehmer zu sein. Stellen Sie einfach immer wieder Ergebnisse sicher. Dann werden Sie die gleichen Vorzüge ohne die rechtlichen Herausforderungen genießen können. Denn das Leben ist kein Rennen. Es

Auch wenn Geld nicht glücklich macht: Unternehmer heulen lieber im Lamborghini als im Bus.

geht nicht darum, schnell ans Ende zu kommen, sondern darum, den Trip zu genießen.

Einigen Unternehmer-Mythen bin ich im Rahmen meiner Diplomarbeit begegnet, die ich über das Thema Existenzgründung schrieb. Um einen möglichst fundierten Einblick zu bekommen, besuchte ich regional und überregional 17 Tagesveranstaltungen der Industrie- und Handelskammern (IHKs), Wirtschaftsförderungen

und sonstigen Institutionen, die über das Thema informierten. Mich faszinierte, was für Menschen ich dabei begegnete. Ich will hier nicht von denen reden, die davon träumten,

**Es gibt über Unternehmer so viele
Mythen wie über Tempelritter.**

als Unternehmer nicht vor 10:30 Uhr mit der Arbeit zu beginnen und spätestens um 16:30 Uhr damit aufzuhören. Oder von den Mutigen, die direkt neben einem Discounter einen Lebensmittelladen eröffnen wollten. Vor allem zwei Vorstellungen waren weit verbreitet und sind nach wie vor unausrottbar: Unternehmer in spe wollen »ihr eigener Chef« sein. Und sie wollen »sich endlich mal ihre Zeit selbst einteilen können«. Beides ist, vorsichtig ausgedrückt, eine Illusion. Rechtlich mag einem die Firma gehören. Doch ihr eigener Chef sind erfolgreiche Unternehmer nie. Der Chef ist immer der Kunde. Nur er entscheidet zum Beispiel, ob die Firma wächst, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden können und welche Öffnungszeiten erforderlich sind. Auch der Wunsch, sich seine Zeit selbst einteilen zu können, bleibt für viele unerfüllt, denn immer dann, wenn sie mit anderen Menschen interagieren, müssen sie sich mit deren Interessen arrangieren und laufen Gefahr, instrumentalisiert zu werden.

Das gesellschaftlich akzeptierteste Mittel, andere zu instrumentalisieren, ist die E-Mail. Jeder, der Ihnen eine E-Mail schickt, verpackt darin einen Arbeitsauftrag, den Sie bitte umgehend erledigen sollen. Vielleicht können Sie wählen, welchen E-Mail-Auftrag Sie als Erstes bearbeiten. Doch am Ende teilen Sie sich Ihre Zeit nicht selbst ein, sondern Sie versuchen, das, was Ihnen persönlich wichtig ist, in den kurzen Momenten zu realisieren, in denen Sie nicht fremdbestimmt werden. Um das tun zu können, müssen Sie Unternehmer werden – als Geschäftsführer bleiben Sie immer »Diener fremder Herren«. Daher auch meine Empfehlung: Lösen Sie sich von der Rolle des

geschäftsführenden Unternehmers und steigen Sie aus dem Tagesgeschäft aus. Nur so vergrößern Sie Ihren Handlungsspielraum und gewinnen Zeit, in der Sie über strategische Dinge nachdenken können.

Daneben stößt man immer wieder auf die simple Empfehlung, man solle seine Leidenschaft suchen, dann wäre der Unternehmenserfolg nahezu garantiert. Ich sehe das kritisch, denn so entstehen Senfläden, Lädchen für selbstgenähte Kinderschuhe und ähnliche Liebhaberprojekte. Ich denke, man sollte seine Leidenschaft nicht suchen, sondern *entwickeln*. Die meisten erfolgreichen Firmen sind nicht dadurch entstanden, dass jemand losgelöst von äußeren Faktoren seiner Begeisterung folgte. Sie entstanden vielmehr dadurch, dass der Gründer andere Menschen beobachtete, die wiederholt mit bestimmten Problemen konfrontiert waren, und zu dem Schluss kam, diese lösen zu können (vgl. auch Business-Tur-

Erfolgreiche Unternehmer lösen Kundenprobleme profitabel und besser als andere.

bo 6: Was Sie wie ein Hobby betreiben ...). Nicht umsonst heißt es, jedes Problem sei eine nicht gegründete Firma. Oder wollen Sie behaupten, Steve Jobs sei bloß ein begeisterter Computer-Nerd gewesen, Elon Musk sei ein Mobilitäts-Freak und Jeff Bezos ein Bücherfreund? Sie alle entwickelten Angebote, die sie für besser hielten als das, was es bisher auf diesem Gebiet gab. Wenn der Antrieb eines Unternehmers ist, ein marktrelevantes Problem erstmalig oder besser als andere zu lösen, sind seine Erfolgschancen hervorragend. Dazu muss es ihm wirklich ernst sein. Quick Wins gibt es nur im Kasino, und auch dort nur selten. Unternehmensaufbau ist ein Langzeitprojekt. Jeff Bezos beispielsweise wird heute für seinen finanziellen Erfolg bewundert. Doch das hat er nur erreicht, weil ihn auf dem Weg zum ersten Gewinn fünf Jahre Verluste nicht aufhalten konnten.

PRAXIS-TIPP

Erfolgreiche Unternehmer, idealerweise solche mit mehr als zehn Jahren Erfahrung und Personalverantwortung, sind bei Weitem die beste Quelle für Tipps zur Existenzgründung. Hören Sie ihnen zu, lesen Sie ihre Bücher, abonnieren Sie ihre Podcasts, besuchen Sie ihre Vorträge. Und seien Sie skeptisch bei reinem Lehrbuchwissen oder Angeboten, in denen Festangestellte, die keinen Tag in ihrem Leben selbstständig waren, Ihnen die Welt des Unternehmertums erklären wollen.

► Business-Turbo 2

Profit schafft Entscheidungsspielraum

Noch einmal zum Vorwurf an Unternehmer, es ginge immer nur um Geld. Wie ich soeben dargelegt habe, ist Geld nicht der Hauptantrieb erfolgreicher Unternehmer. Hinzu kommt, dass dieser Vorwurf hauptsächlich von denen erhoben wird, die selbst kein Geld haben. Ich glaube nicht, dass man sich über Geld definieren sollte. Sich aktiv davon zu distanzieren ist allerdings auch keine sinnvolle Strategie. Geld macht nicht glücklich. Doch kein Geld zu haben macht nicht glücklicher. Wer Geld nicht wichtig findet, sollte viel davon besitzen. Andernfalls muss er sich zu oft damit beschäftigen. Geld schafft Entscheidungsspielraum, und wer denkt, dass er mehr als genug davon hat, kann es ja spenden. Doch zunächst einmal sollte er alles versuchen, es zu verdienen. Das gelingt am besten, indem Sie als Unternehmer anderen Menschen bei der Erreichung ihrer Ziele helfen. Und das ist immer eine noble Sache.

Wie Geld den unternehmerischen Entscheidungsspielraum – und überhaupt alle Entscheidungsmöglichkeiten – erweitert, habe ich im Laufe der Jahre am eigenen Leib erfahren. Als ich noch vor dem Abitur mein Unternehmen startete, fehlte mir Geld. Damit war mein Handlungsspielraum in vielen Fällen sehr eingeschränkt. Am Anfang kam es gelegentlich vor, dass Kunden nicht bereit waren, meine Rechnungen in voller Höhe zu bezahlen. Unabhängig von der erbrachten Leistung schien es für manchen eine mentale Herausforderung, dass ein Schüler mit gerade 18 Jahren 150 DM für eine Stunde Dienstleistung fakturierte. 1998 war das viel Geld, aber ich war gut und hielt das für angemessen. Es gab viele, die billiger waren, doch das hat mich noch nie wirklich beeindruckt. Wenn Kunden damals nicht bezahlen wollten, hatte ich nur wenige Möglichkeiten, etwas zu unternehmen, denn die Beauftragung eines Rechtsanwalts stellte für mich ein erhebliches finanzielles Risiko dar, weil ich zu der Zeit noch sehr wenige Dienstleistungen verkaufte. Schließlich saß ich morgens immer noch in der Schule. Die Situation heute, mit siebenstelligen Umsätzen, ist eine andere. Wir arbeiten mit einer großen Anzahl von Kunden zusammen. Daher ist es keine Überraschung, dass bei der Menge an Transaktionen gelegentlich eine dabei ist, bei denen der Kunde mit dem Ergebnis nicht ganz zufrieden ist. Manchmal liegt das nicht einmal an unserer Arbeit. Wenn Auftraggeber knapp bei Kasse sind, spielen sie Spielchen. Einige Kunden versuchen leider gar nicht erst, im Dialog eine Lösung herbeizuführen. Ich selbst ziehe Letzteres vor. Diese Kunden beauftragen direkt einen Rechtsanwalt, der mich dann mit lästigen Schreiben überrascht. Wenn ich heute so ein Schreiben bekomme, lese ich das gar nicht mehr. Ich drücke einfach »weiterleiten«, sende es an meinen Rechtsanwalt und schicke ihm dann per WhatsApp eine kurze Sprachnachricht. Dabei gebe ich inhaltlich keine Empfehlungen, weil mir der Sachverhalt ja häufig unbekannt ist. In meiner Nachricht geht es meist nur darum, dass ich erst involviert werden möchte, wenn die Sache vor Gericht geht. Bis dahin wird sich mein Team um alles kümmern. Und vor Gericht konnte ich Verhandlungen dank guter Argumentation bisher immer zu meinen Gunsten steuern. Jeder Anwalt wird Ihnen sagen, dass Sie als Mandant im Gerichtssaal

**Kein Geld macht nicht glücklich.
Sondern abhängig.**

nicht selbst zu Wort kommen, sondern nur in Ausnahmefällen Rückfragen beantworten sollten. Doch wir alle unterliegen gesellschaftlichen Konventionen und reagieren so, wie wir es in unserer Erziehung gelernt haben: Wenn jemand höflich auftritt, schlagen wir ihm normalerweise keine Bitte ab. Das gilt auch für Richter: Bisher konnte es kein Vorsitzender einfach ausblenden, wenn ich mich in der Verhandlung gemeldet habe. Drei Mal konnte ich so schon meine rhetorischen Skills vor Gericht erfolgreich testen und den Prozessausgang in die gewünschte Richtung lenken 😊.

Was hat sich bei mir über all die Jahre verändert? Im Kern nur mein finanzieller Handlungsspielraum. Anfangs hatte ich kein Geld, musste mich um alles selbst kümmern, konnte bestimmte Dinge

nicht tun, weil ich das Kostenrisiko fürchtete. Heute gebe ich alles direkt ab und habe keinerlei Angst wegen irgendwelcher Kosten. Die Beauftragung eines Anwalts ist dabei nur

Vergrößern Sie Ihre Unabhängigkeit.

ein Beispiel unter vielen. Auch in anderen Bereichen kann ich mich heute entscheiden, womit ich mich selbst beschäftigen möchte und was ich an andere delegiere. Das beginnt beim Handwerker, der bei mir zu Hause tätig wird, und endet bei meiner beruflichen Weiterentwicklung. Wenn mir jemand interessant erscheint und mich weiterbringt, ist es egal, was er kostet. Damit meine ich nicht, dass ich Geld zum Fenster herauswerfe oder »Mondpreise« bezahle. Aber ich bin nicht mehr gezwungen, mir sinnvolle Investitionen zu versagen, nur weil mir das Geld dafür fehlt. Und weil ich in der Lage bin, jederzeit Unterstützung einzukaufen, kann ich mich auf die Dinge konzentrieren, die ich selbst am besten kann. Das wiederum kam meiner IT-Firma zugute, führte zu erheblichen Mehreinnahmen und verschaffte mir auch weiterhin Handlungsspielraum – eine Spirale des Erfolgs.

All das ist auch der Grund dafür, dass ich verkäuferische Kompetenz für die wichtigste Eigenschaft im Unternehmen und im Leben halte. Denn wer gut verkauft, kann auch gut einkaufen, und das bringt viele Ersparnisse mit sich. Verkauf ist zudem die einzige Funktion in einer Firma, die Kunden dazu animieren kann, Geld in das Unternehmen hineinzutragen. Verkaufen sichert Liquidität. Verkaufen führt, wenn es richtig gemacht wird, zu Überschüssen, die für

sinnvolle Investitionen eingesetzt werden können. Fakt ist: Verkauf löst direkt wie indirekt eine Menge Probleme. Sind wir finanziell in der Lage, uns Unterstützung einzukaufen, verschwinden viele Probleme einfacher und vor allem schneller. Und nicht zuletzt: Wer als Unternehmer über einen finanziellen Puffer verfügt, wird souveräner agieren und Kunden eher überzeugen als jemand, der um seine Existenz bangen muss, wenn der nächste Auftrag platzt.

Verkaufen zu können löst eine Menge Probleme: direkt und indirekt.

PRAXIS-TIPP

Erwirtschaften Sie möglichst rasch Rücklagen, die es Ihnen erlauben, eine Durststrecke von einigen Monaten zu überstehen. Das ist nicht erst seit der Corona-Krise empfehlenswert. Konkret bedeutet das in den ersten Unternehmerjahren schlicht: viel Arbeit und wenig Privatentnahmen. Es zahlt sich dauerhaft aus, denn Geld auf dem Konto ist wie Proviant im Laderaum auf hoher See. Damit reist es sich erheblich entspannter.

Ein Weiser lernt aus den Fehlern anderer

Es gibt im Leben vor allem zwei Wege, etwas zu lernen. Der eine Weg ist, Erfahrungen zu sammeln. Das ist zeitintensiv, häufig mit Schmerzen und manchmal auch mit finanziellen Rückschlägen verbunden. Der zweite Weg ist, von den Erfahrungen anderer zu profitieren, nach dem Motto: Kluge Menschen lernen aus ihren Fehlern, weise Menschen lernen aus den Fehlern anderer. (Und dumme wiederholen ihre Fehler, was für Unternehmer auf Dauer verheerende Folgen hat.) Fehler gehören zum Leben dazu. Immer, wenn wir etwas zum allerersten Mal machen oder eine etablierte Herangehensweise modifizieren, können wir Fehler begehen. Das ist nicht tragisch. Ich bin überzeugt, jeder Unternehmer, der zu einem x-beliebigen Zeitpunkt auf das Erreichte zurückblickt, wird Dinge finden, die er bereut – Entscheidungen, die er so nicht hätte treffen, oder Maßnahmen, die er so nicht hätte umsetzen sollen. Kritische Selbstreflexion bewahrt davor, noch einmal in dieselbe Falle zu laufen, hat ansonsten aber wenig Mehrwert für den Betroffenen selbst. Schließlich hat er seine frühere Entscheidung nach bestem Wissen getroffen. Man kann sogar

darüber diskutieren, ob das Wort »Fehler« hier angemessen ist. Interessant sind suboptimale Entscheidungen allerdings für andere, die vor derselben Frage stehen und daher noch von gemachten Erfahrungen

***»Ever tried. Ever failed. No matter.
Try again. Fail again. Fail better.«***

SAMUEL BECKETT

profitieren können. Weltweit gibt es mit den »Fuckup Nights« inzwischen sogar ein Veranstaltungsforum, das auf diese Idee setzt (<https://fuckupnights.com/>). Wenn Sie dort sehen, was andere schon erlebt und überlebt haben, erscheinen einem die eigenen Probleme manchmal lächerlich klein. Im Folgenden lesen Sie von einigen meiner eigenen Fehler. Vielleicht können Sie davon lernen und profitieren.

Fehler 1: Zu spät Personal eingestellt

Ich glaube, dass es rückwirkend schlauer gewesen wäre, deutlich früher eigenes Personal einzustellen. Natürlich gab es in den ersten Jahren nach der Gründung etliche Argumente, das nicht zu tun: Ich studierte nebenbei, versuchte die Kosten kleinzuhalten, kam noch dazu nicht aus einer Unternehmerfamilie, sondern wurde von meinen Eltern (Arzt und Lehrerin, Sie erinnern sich) ständig gewarnt, nur ja nicht zu hohe Risiken einzugehen. Also arbeitete ich viele Jahre vom Elternhaus aus und stemmte größere Projekte mit Kooperationspartnern. Dabei kassierte der »Kundenbesitzer« 30 Prozent vom Umsatz, der ausführende Partner 70 Prozent. Auf diese Weise verdiente ich gutes Geld und konnte sowohl mein Studium an einer Privatumi als auch das Aufbaustudium in den USA finanzieren. Allerdings hat ein solches Partnermodell einige Nachteile:

- Man kann Ressourcen schlechter planen, weil beim Partner im Zweifelsfall »eigene« Kunden immer vorgehen.
- Man versäumt, von Anfang an eigene Mitarbeiter einzuarbeiten, die die Firma seit ihrer Entstehungsphase und daher detailliert kennen. Stellt man erst Mitarbeiter ein, wenn es gar nicht mehr anders geht (als Befreiungsschlag sozusagen), wird man diese Tiefe der Unternehmenskenntnis nicht mehr erreichen, schon deshalb, weil man gar nicht die Zeit für eine intensive Einarbeitung hat.
- Löst man Kooperationen mit Partnern wieder auf, verliert man Know-how und eventuell auch Kunden, zumindest, wenn man vor Ort Kunden betreut und daher Partner in der Region hat.
- In engen Kooperationen gibt man unweigerlich Wissen preis, von dem Wettbewerber profitieren. Das beginnt schon damit, dass diese die eigenen Preise und Kalkulationen kennen.
- Die Kundenbindung ist geringer, wenn Kunden mit wechselnden Ansprechpartnern und Ausführenden zu tun haben.
- Man wird als Kleinunternehmen wahrgenommen. Auf Kunden wirkt eine gewisse Unternehmensgröße jedoch kompetenter und vertrauenerweckender.
- Man versäumt die Einstellung von Auszubildenden und damit das Heranziehen eines eigenen Nachwuchses. Auszubildende

sind nicht nur kostengünstig, sondern auch »formbar«. Zudem ist es häufig deutlich einfacher, jemanden erstmalig und komplett neu für etwas zu begeistern und zu befähigen, als einen erfahrenen Mitarbeiter dazu zu motivieren, fortan anders zu arbeiten.

Unterschätzen Sie nicht, wie sehr viele Menschen sich gegen Veränderungen sperren.

Lernen Sie durch Erfahrung oder durch Beobachtung. Letzteres geht deutlich schneller.

Rückblickend habe ich die meisten Fehler beim Personal gemacht. Die richtige Auswahl von Mitarbeitern

und die kompetente Personalführung halte ich für zwei der größten Unternehmerherausforderungen. Die beiden nächsten Fehler zielen daher in diese Richtung.

Fehler 2: »Günstige« Mitarbeiter eingestellt

Günstige Mitarbeiter erreichen sehr schnell ihr Leistungslimit. Wenn Sie als Arbeitgeber Glück haben, tun sie exakt das, wofür sie ursprünglich eingestellt wurden – aber nicht mehr. Sie können nur in seltenen Fällen für höhere Aufgaben entwickelt werden. Günstige Mitarbeiter bieten ihre Arbeitskraft häufig deswegen günstig an, weil sie unbewusst davon ausgehen, dass ihr berufliches Potenzial gering ist. Ob das zutrifft oder nicht: Weil solche Mitarbeiter ein so schlechtes Selbstbild haben, fehlt ihnen häufig auch die Kreativität, selbstreflektiert und mit offenen Augen durchs Leben zu gehen, um immer wieder Möglichkeiten zu finden, sich wertschöpfend einzubringen. »Teure« Mitarbeiter kosten paradoxerweise häufig kein Geld, sondern erzielen unterm Strich mehr Geld für das Unternehmen, als sie selbst kosten. Wer seine Arbeitskraft teuer verkaufen kann, verfügt in der Regel über wertvolle Kompetenzen und solides Selbstvertrauen. Beides zahlt sich auch für den Arbeitgeber aus.