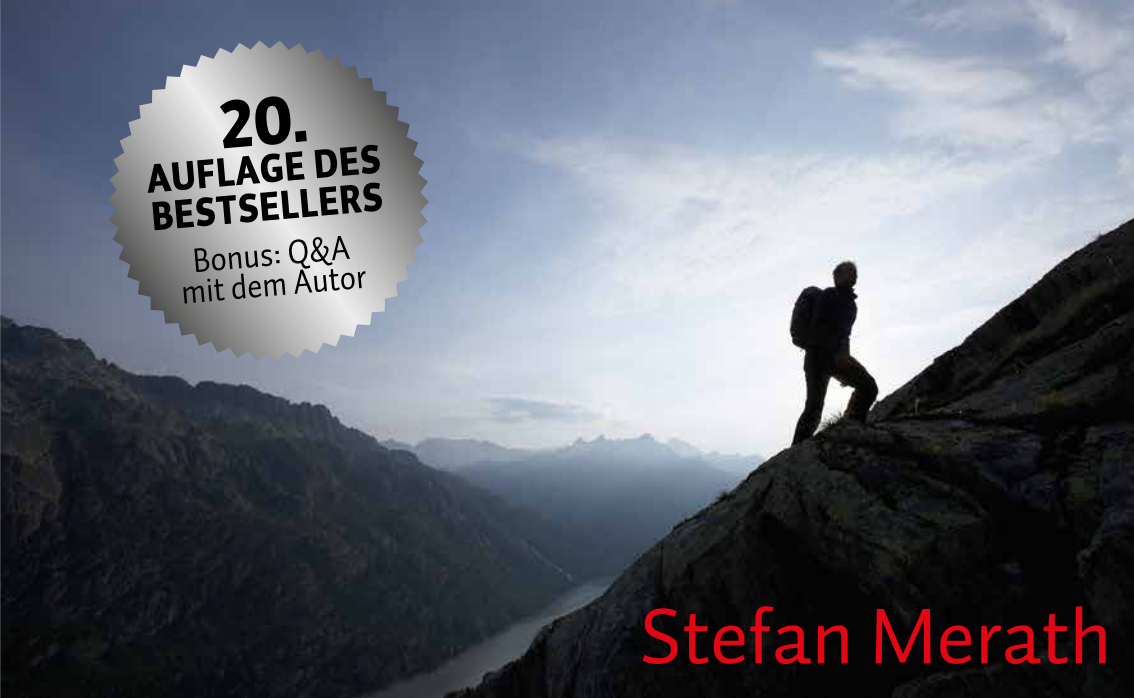


20.
AUFLAGE DES
BESTSELLERS

Bonus: Q&A
mit dem Autor

A silhouette of a hiker with a backpack walking along a rocky mountain ridge. The background shows a vast mountain valley with a river and distant peaks under a cloudy sky.

Stefan Merath

Der Weg zum erfolgreichen **UNTERNEHMER**

Wie Sie und Ihr Unternehmen
neue Dynamik gewinnen

GABAL



Exklusive Online-Q&A-Sessions

Stelle Unternehmercoach und Bestsellerautor
Stefan Merath deine Frage.

Weitere Infos zum Webinar unter:
www.unternehmercoach.com/meinefrage

Stefan Merath

Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer

**Wie Sie und Ihr Unternehmen
neue Dynamik gewinnen**

20. Auflage

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 978-3-86200-125-5

20. Auflage 2020

© 2008 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Projektleitung: Dr. Sandra Krebs

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: Ted Levine / zefa / Corbis

Autorenfoto: Orhidea Briegel

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

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

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

- 1. Zusammenbruch 7**
- 2. Fachkraft oder Unternehmer? (Samstag, 4. März) 12**
 - 2.1 Entscheidender Engpass 12
 - 2.2 Aufgaben des Unternehmers 26
 - 2.3 Stärken, Werte und Träume 62
 - 2.4 Entscheidung und Commitment 107
- 3. Erste Schritte (Sonntag, 5. März) 125**
 - 3.1 Rückgabe der Fachaufgaben 128
 - 3.2 Unternehmersystem 151
 - 3.3 Soziale Einbindung 199
 - 3.4 Manager und Unternehmer 217
 - 3.5 Arbeitsplan 235
- 4. Werte, Strategie und Vision (Freitag, 17. März) 247**
 - 4.1 Werte 257
 - 4.2 Prinzipien der Strategie 294
 - 4.3 Zielgruppe 307
 - 4.4 Engpass der Zielgruppe 315
 - 4.5 Unternehmensvision 326
- 5. Persönlichkeitsentwicklung (Samstag, 1. April) 340**
 - 5.1 Persönliche Entwicklungsplanung 349
 - 5.2 Glaubenssätze 366
 - 5.3 Umgang mit Emotionen 376

6. Durchbruch (Mittwoch, 7. Juni) 385

7. Zielgerade (Samstag, 10. Juni) 399

8. Ernte (Donnerstag, 10. August) 431

Warum ich dieses Buch geschrieben habe **437**

Persönliches Nachwort zur 20. Auflage **444**

Literaturhinweise **453**

Sach- und Personenregister **459**

Über den Autor **463**

1. Zusammenbruch

Vom Balkon meines Hotels in den Berchtesgadener Alpen genoss ich an einem strahlenden Augusttag den einzigartigen Blick auf den Hochkönig. Aber ich war nicht als Tourist hier und wollte auch nicht klettern. Ich war hier, um eine wichtige Entscheidung zu treffen. Eine Entscheidung über die Zukunft meines Unternehmens und eine Entscheidung über meine eigene Zukunft.

Eine Entscheidung, die mir vor einem knappen halben Jahr noch völlig undenkbar erschienen war. So viel war seither geschehen! Ich versuchte mich möglichst genau zu erinnern, ganz in die Vergangenheit einzutauchen und begann in meinem Tagebuch, das ich seit dieser Zeit führte, zu blättern.

Vor einem halben Jahr also, es war Freitag, der 3. März 2006, saß ich ebenfalls in einem Hotelzimmer. Ich hatte an jenem 3. März abends eingeecheckt, um die folgenden zwei Tage mit einem Unternehmercoach zu verbringen.

Offen gestanden fehlte nicht viel und ich wäre wieder abgereist, noch bevor ich diesen Unternehmercoach überhaupt gesehen hatte. Berater waren in meinen Augen schon immer Zeit- und Geldverschwendung. Und meine Erfahrungen mit den ersten Gründungsberatern bestärkten mich noch in dieser Ansicht. Die meisten von ihnen hatten selbst noch nie ein Unternehmen gegründet, wollten aber anderen Menschen erklären, wie es geht.

Als ich eben jenem Unternehmercoach, Wolfgang Radies, bei unserem ersten Telefonat meine ablehnende Haltung deutlich machte,

lachte er nur und gab mir recht: »Stimmt, bei neunzig Prozent aller Berater ist das so. Genauso, wie neunzig Prozent aller Filme, neunzig Prozent aller Mitarbeiter und neunzig Prozent aller Unternehmen nicht unseren Idealvorstellungen entsprechen. Sie müssen halt lernen, die zehn Prozent zu finden, die etwas taugen.« Damit war ich dann doch neugierig geworden und hatte zugesagt.

Meine Gedanken schweiften noch weiter zurück. Eigentlich hatte alles nochmals vier Jahre zuvor begonnen, Anfang 2002. Ich hatte gerade den Crash der New Economy zu spüren bekommen. Mein damaliger Arbeitgeber ging pleite und ich wurde arbeitslos. Zuerst wollte ich zwei Monate im Himalaja eine Trekkingtour machen, um meinen Kopf für eine neue Perspektive frei zu bekommen. Kurz vor meiner Abfahrt rief jedoch ein ehemaliger Kunde meines Ex-Arbeitgebers an, der ganz dringend eine Erweiterung der Software, die wir ihm programmiert hatten, benötigte. Also verschob ich die Abfahrt und sagte zu. So kam ich zu meinem ersten Auftrag. Oder genauer: So kam mein erster Auftrag zu mir.

Ich erweiterte also die Software seines Internetportals um die gewünschten Funktionen. Noch während ich dabei war, fragte ein weiterer ehemaliger Kunde nach und ich nahm auch diesen Auftrag an. Dann folgte ein Auftragsloch. Eigentlich hätte ich nun meine Trekkingtour machen können, aber ich befürchtete, dass ich danach keine neuen Aufträge bekäme. Also blieb ich zu Hause und akquirierte neue Aufträge. Schließlich gewann ich meine ersten »eigenen« Kunden.

Meine Tätigkeit gewann immer neue Dynamik und ich schuftete nun schon sechzig bis siebzig Stunden pro Woche, um alles abzuarbeiten. Damals, im Jahr 2002, war das viel und zeugte von ersten Erfolgen. Vor einem halben Jahr hingegen, im Februar 2006, wäre mir das wie Faulenzen erschienen. Anfang 2003 musste ich einen ersten Mitarbeiter einstellen, da ich die Aufträge andernfalls nicht mehr bewältigt hätte. So fragte ich Ann, eine befreundete Web-Programmiererin, ob sie bei mir arbeiten wolle. Und um dem Unternehmen auch eine Form zu geben, gründete ich mit den Einnahmen des ersten Jahres eine GmbH,

die WWW GmbH. Der Name war aus einer Bierlaune entstanden: Willmanns Wahnsinns-Websites. Thomas Willmann, das bin ich. Aber wir waren damals alle noch von der New Economy berauscht.

Im zweiten und dritten Jahr legten wir aus eigener Kraft ein beachtliches Wachstum hin. Mitten im Niedergang der New Economy zog ich ein dynamisches New-Economy-Unternehmen hoch. Ich fühlte mich unverwundbar. Ich war der König. Der König von vierzehn weiteren Mitarbeitern. Nicht, dass ich das ausgenutzt hätte, aber ich fühlte mich sehr wichtig und bedeutend. Es gab nichts, was ich nicht konnte. Deshalb mischte ich überall mit. Ich programmierte, ich machte die Buchführung, den Vertrieb, den Support. Ich stellte Mitarbeiter ein und entließ andere. Inzwischen arbeitete ich neunzig Stunden und mehr und fühlte mich wohl dabei. Ja, man kann sagen, dass ich damals auf meine Leistungen stolz war.

2005, im vierten Jahr meines Unternehmens, verlangsamte sich alles. Wir blieben insgesamt fünfzehn Mitarbeiter. Die Umsätze stagnierten und wir machten erste leichte Verluste. Trotz Wirtschaftsaufschwung. Zwar hatte ich eine Kontokorrentlinie von 100 000 Euro und dort noch ordentlich Luft, aber dennoch begann ich mir langsam Sorgen zu machen. Allein die Gehälter und Lohnnebenkosten lagen bei knapp 60 000 Euro im Monat.

Oft konnte ich nicht mehr richtig schlafen oder fühlte mich ziemlich schlapp. Anfang Februar 2006 schickte mir meine damalige Partnerin eine E-Mail, in der sie mir das Ende unserer Beziehung mitteilte: »Ich hätte es Dir gerne persönlich gesagt, aber Du hattest in den letzten zwei Wochen keine Zeit für ein Gespräch – übrigens genauso wenig wie in den zwei Jahren zuvor.«

Ziemlich geschockt fand ich am selben Tag die Kündigung von Bernd Schaad, unserem Account-Manager, auf meinem Schreibtisch. Er war erst gar nicht mehr zur Arbeit erschienen, da er noch so viel Resturlaub hatte. Das war das erste Mal seit über vier Jahren, dass ich einfach das Büro verließ und nach Hause fuhr. Ich wollte etwas Zeit für mich haben.

Kaum war ich dort angekommen, klingelte das Handy. Maria, meine Sekretärin, teilte mir mit, dass uns einer unserer Kunden verklagte, weil er mit unseren Leistungen nicht zufrieden war. Laut fluchend warf ich das Handy in die Ecke und stierte es einige Zeit an. Dann nahm ich meinen Autoschlüssel. Wieder keine Zeit zum Nachdenken: Krisenmanagement war angesagt.

In den folgenden Tagen übernahm ich auch die Vertriebsarbeit von Bernd Schaad und hätte wohl erstmals eine 110-Stunden-Woche erreicht, wenn nicht, ja wenn nicht alles anders gekommen wäre. Ann kam zu mir ins Büro und legte ihre Kündigung auf den Tisch. Sie finde alles zu perspektivlos und inhaltsleer. Und sie würde mit zwei Freunden mit dem Fahrrad in achtzig Tagen von Berlin nach Peking fahren. Etwas irre war sie schon immer. Aber so irre? Und ausgerechnet jetzt? Sie entgegnete nur, dass es immer besser sei, von Bord zu gehen, bevor das Schiff ganz untergegangen sei.

Etwas konsterniert schaute ich sie an. Untergehendes Schiff? Und genau in diesem Moment bewegte sich die Tischplatte ganz langsam von links nach rechts durch mein Gesichtsfeld. Dort tauchte dann auf einmal mein Computer auf, der sonst immer unter dem Tisch stand. Das kam mir merkwürdig vor. Dann wurde alles dunkel.

Später wachte ich im Krankenhaus auf. Ich fühlte mich wie durch den Fleischwolf gedreht. Ich, Thomas Willmann, der unverwundbare König, war einfach zusammengeklappt. Wegen einer simplen Kündigung. Die Ärztin verordnete mir drei Wochen Ruhe – ohne Arbeit, ohne E-Mails, ohne Telefon. Zuerst versuchte ich dies zu umgehen, scheiterte dabei aber an Maria. Sie nahm das Verbot der Ärztin offensichtlich ernst, warf mich aus der Leitung und ließ meinen E-Mail-Account von unserem Administrator sperren. Ich war zu schlapp, um dagegen vorzugehen. Aber ich nahm mir vor, nach meiner Rückkehr in meine Firma ein Wörtchen mit ihr zu reden. Das war schließlich meine Firma und nicht ihre!

In den folgenden Tagen wurde ich etwas ruhiger. Schließlich besuchte mich eine Bekannte, ebenfalls Unternehmerin. Ich hatte sie

immer bewundert: Sie schaffte es, ihr Unternehmen zu führen, eine erfüllte Partnerschaft zu leben und ihr Kind zu erziehen. Und wirkte dabei sehr ausgeglichen. Als ich ihr dies sagte, erzählte sie mir von diesem Herrn Radies. Sie wäre bis vor drei Jahren auch im Chaos ertrunken, aber dann hätte sich mit seiner Hilfe alles gewendet. Ich solle ihn doch anrufen, vielleicht könne er mir ja ebenfalls helfen. Zuerst lehnte ich ab, ich wäre ja schließlich in zehn Tagen wieder fit und gesund, aber meine Bekannte wählte einfach eine Nummer und drückte mir ihr Handy in die Hand.

Und nun hatten wir Freitagabend, den 3. März 2006. Die folgenden beiden Tage würde ich mit diesem Psychotypen Radies verschwenden und am Montag könnte ich mich wieder in meine eigentliche Arbeit stürzen. Es war mit Sicherheit viel liegen geblieben. Gut, dass ich mich einigermaßen fit fühlte.

2. Fachkraft oder Unternehmer? (Samstag, 4. März)

2.1 Entscheidender Engpass

Am nächsten Morgen kam ich einige Minuten zu spät in das Besprechungszimmer, das Maria im Hotel angemietet hatte. Herr Radies, ein Mittfünfziger, klein gewachsen, schlank, teuer und dezent gekleidet und dennoch etwas kauzig wirkend, wartete schon. Als ich ihn ziemlich zurückhaltend begrüßte, sah er mich leicht schräg von unten an. Immerhin schien er zu merken, dass meine Vorfreude nicht übermäßig groß war.

Er drehte sich um und ging zum Fenster. »Nehmen wir einmal an«, begrüßte er mich, während er durch die breite Fensterfront des Besprechungsraums ins grüne Tal blickte, »Sie könnten sich bei einer guten Fee eine Person wünschen, die Sie in Ihrem Unternehmen unterstützen würde. Was für eine Person wäre das?«

»Jemand, der mir einen großen Teil meiner Arbeit abnimmt!«, entgegnete ich, ohne nachzudenken.

»Dazu stellen Sie einfach jemanden ein. Wozu brauchen Sie da eine gute Fee?«, erwiderte Herr Radies leicht ungeduldig. »Also noch mal: Wenn Sie sich eine Person wünschen könnten, die Sie unterstützen würde, was für eine Person wäre das?«

Etwas nachdenklicher erwiderte ich: »Ich hätte gerne jemanden, der mir hilft, mein Unternehmen wieder auf den Wachstumspfad zu bringen. Jemanden, der Erfahrung hat und selbst Unternehmer ist.

Am besten jemanden, der auch schon solche stressigen Situationen durchgemacht hat. Zufrieden?«

Flink wie ein Wiesel bewegte sich Herr Radies zum Flipchart und schrieb:

- **Wachstum des Unternehmens**
- **Erfahrener Unternehmer**
- **Kennt Stresssituationen**

»Noch was?«, fragte er.

»Erst mal nicht«, schüttelte ich den Kopf. Irgendwie hatte ich den Verdacht, dass er mich reingelegt hatte.

»Gut, da Sie offensichtlich Ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben, möchte ich Ihnen ein bisschen von mir erzählen.«

»Welche Hausaufgaben?«, erkundigte ich mich etwas irritiert.

»Nun, Sie hätten sich über mich informieren können. Wie sonst wollen Sie herausfinden, ob ich zu den zehn Prozent der Berater gehöre, die Ihnen in Ihrer Situation helfen können?

Also von vorne: Vor siebenundzwanzig Jahren gründete ich mein erstes Unternehmen. Elektronik-Versandhandel. Nach drei Jahren hatte ich fünfzig Mitarbeiter. Nach vier Jahren war ich pleite. Da mir Deutschland zu jener Zeit etwas zu ungemütlich wurde, ging ich in die USA und gründete dort ein neues Unternehmen. Verkauf von Apple-Computern. Das lief am Anfang wie geschnitten Brot. Bald hatte ich wieder dreißig Mitarbeiter und zahlte meine Schulden in Deutschland zurück.

Dummerweise hatte ich aber aufs falsche Pferd gesetzt. Apple setzte sich im professionellen Bereich nicht gegen den PC und im Consumer-Bereich nicht gegen Commodore und Atari durch. Ich hielt Apple selbst dann noch die Treue, als mein damaliges Idol, Steve Jobs, der Gründer von Apple, aus seiner eigenen Firma herausgeworfen wurde.

Mit Arbeitseinsatz versuchte ich dagegenzuhalten, brach aber gesundheitlich zusammen. Einer meiner Mitarbeiter übernahm in dieser Situation meine Firma für einen Appel und ein Ei.

Wochenlang machte ich erst mal gar nichts. Ich fühlte mich körperlich am Ende, depressiv und hatte starke Zweifel bekommen, ob ich als Unternehmer überhaupt etwas taugte. Schließlich begann ich in den USA herumzureisen und machte dabei die Bekanntschaft eines erfahrenen Unternehmers. Von diesem lernte ich drei Jahre lang das Einmaleins der Unternehmensführung, bekam wieder neuen Mut und ging unmittelbar nach der Wende zurück nach Deutschland. Seither habe ich drei Unternehmen gegründet. Eines dümpelt vor sich hin und zwei funktionieren ziemlich gut.«

Mit wachsender Neugier hatte ich zugehört. »Sie sind also gar kein Psychocoach?« Dabei fiel mein Blick auf das Flipchart. Lachend ergänzte ich: »Stattdessen kommen Sie von der guten Fee. Das ist natürlich was ganz anderes!« Nun, vielleicht würde der Tag doch noch spannend werden.

Herr Radies verdrehte leicht die Augen. Kopfschüttelnd entgegnete er: »Wieso wollten Sie einen Psychocoach? Wenn Sie Sportler sind, suchen Sie sich doch auch einen Coach, der schon mal dieselbe Sportart ausgeübt hat. Aber lassen wir das. Sie hatten mir am Telefon erzählt, dass Sie zusammengebrochen sind, und ich habe ein bisschen über Ihr Unternehmen recherchiert. Aber am besten schildern Sie mir noch mal die Entwicklung und die Herausforderungen aus Ihrer Sicht. Einverstanden?«

Ich nickte. Während ich Herrn Radies meine Geschichte erzählte, hörte er aufmerksam zu. Immer wieder schrieb er Stichworte auf gelbe Post-it-Zettel. Zwischendurch stellte er einige Fragen und schrieb auch dazu wieder Stichworte auf. Als ich fertig war, klebte Herr Radies acht beschriebene Zettel untereinander an das Flipchart. »Das sind die Dinge, die in den letzten Wochen schiefgegangen sind oder zumindest nicht so funktioniert haben, wie Sie sich das vorstellten. Ist Ihnen schon mal aufgefallen, dass das eine ziemliche Häufung von Problemen ist?«

»Ja, schon«, erwiderte ich, »aber das ist eben manchmal so, dass sich schlechte Ereignisse häufen. In anderen Zeiten häufen sich ja auch gute Ereignisse.«

»Sie sagen also, es sei eben manchmal so, dass sich schlechte Ereignisse häufen. Diese Beobachtung habe ich, wie Sie aus meiner Geschichte unschwer erkennen können, auch schon gemacht. Haben Sie sich denn schon mal Gedanken gemacht«, er machte eine lange Pause, »*warum* das so ist?«

»Nein, eigentlich nicht«, musste ich etwas verblüfft einräumen. »Ich nahm das als gegeben an. Manchmal häufen sich schlechte Ereignisse und manchmal gute.«

»Also ich finde, das ist eine ziemlich starke Häufung von Problemen«, insistierte Herr Radies, während er auf die Post-its zeigte. Er las vor:

- **Stagnation der Umsätze**
- **Keine Gewinne**
- **90 bis 110 Stunden Arbeit pro Woche**
- **Partnerschaft zu Ende**
- **Mitarbeiter laufen davon**
- **Kunden sind unzufrieden**
- **Keine Trekkingtour / 4 Jahre ohne Urlaub**
- **Gesundheitlicher Zusammenbruch**

»Und bei einer solchen Häufung kann man schon mal auf die Idee kommen, dass es einen inneren Zusammenhang gibt, finden Sie nicht?«

»Na ja, zum Teil schon«, gab ich zu. »90 bis 110 Stunden pro Woche vertragen sich schlecht mit Urlaub. Aber wie die ausbleibenden Gewinne mit dem Ende meiner Beziehung zusammenhängen sollten, sehe ich nicht.«

»Nun, der Zusammenhang ist ganz einfach: Es sind *Ihre* Gewinne, die ausbleiben, und es ist *Ihre* Beziehung, die scheiterte. Sie sind *selbst* der Zusammenhang. Treten Sie einmal ein Stück zurück und sehen Sie Thomas Willmann als lebendes System, das mit der Umwelt interagiert. Jedes lebende System wächst. Außer es gelangt an einen Engpass. Justus von Liebig hat dies bei Pflanzen gezeigt. Pflanzen brauchen verschiedene Nährstoffe. Fehlt einer, dann geht es nicht weiter – auch wenn Sie eine beliebige Menge der anderen Nährstoffe dazugeben. Die Pflanze lässt den Kopf hängen, die Farbe ändert sich, sie ist anfälliger für Schädlinge und zeigt vielleicht noch ein paar weitere Symptome.

Das Entscheidende ist: Es gibt in einem System zu einem bestimmten Zeitpunkt genau einen Engpass. Wenn dieser Engpass beseitigt ist, wächst das System weiter, bis es irgendwann auf einen neuen Engpass stößt. So gesehen verschiebt sich der Engpass an eine andere Stelle, wenn Sie den fehlenden Nährstoff zugeben. Irgendwann wird dann nämlich ein anderer Nährstoff fehlen. Experten wie Wolfgang Mewes, der Entwickler der engpasskonzentrierten Strategie EKS, oder Eliyahu Goldratt, der Entwickler der ›Theory of Constraints‹, haben dieses Konzept in den Bereich der Unternehmensführung übertragen.

Was ich damit sagen will: Auch im ›System Thomas Willmann‹ gibt es zurzeit genau einen Engpass, der zu Ihren Problemen führt. Den gilt es zu finden.«

»Also soll ich jetzt bewerten, welches dieser acht Probleme das wichtigste ist, und wir fangen dann mit diesem Problem an?«, fragte ich.

»Nein, tun wir nicht«, schüttelte Herr Radies nachdrücklich seinen Kopf. »Das ist zwar das übliche Verfahren, aber es taugt nichts. Sehen Sie, das, was wir hier aufgeschrieben haben, sind die Symptome. Wir fangen aber nicht damit an, die Pflanze mit einem Faden hochzubinden, damit sie nicht mehr den Kopf hängen lässt. Wir werden sie auch nicht grün anmalen. Auch nicht, wenn wir das als das drin-

gendste Problem empfinden. Das, was uns am dringendsten erscheint, ist nur in den seltensten Fällen der entscheidende Engpass des Systems. Wäre das anders, dann wären unsere Probleme ja meist schon gelöst, bevor sie richtig akut würden. Wir wüssten ja sofort, wo wir ansetzen könnten und was wir tun müssen.

Das, was uns am dringendsten erscheint, ist nur in den seltensten Fällen die wirkliche Ursache.

Was wir jetzt tun, ist etwas anderes. Wir halten uns an einen Rat von Einstein: »Wenn man mir eine Stunde Zeit geben würde, ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt, würde ich vierzig Minuten dazu verwenden, es zu studieren, fünfzehn Minuten dazu, Lösungsmöglichkeiten zu prüfen, und fünf Minuten, um es zu lösen.« Wir studieren also das Problem und machen uns auf die Suche nach Ihrem Engpass. Einverstanden?«

»Ja, der Ansatz macht mich neugierig. Auch wenn ich offen gestanden noch nicht davon überzeugt bin, dass es nur einen Engpass gibt. Probieren wir es trotzdem aus!«

»Gut. Bitte seien Sie sich im Klaren darüber, dass auch meine Methode im Wesentlichen darauf basiert, die Zusammenhänge zu verstehen. Der größte Teil unserer gemeinsamen Arbeit wird also genau darin bestehen, diese Zusammenhänge zu durchleuchten. Die Lösung ergibt sich dann fast von alleine.

Für die ersten Schritte nutzen wir ein Verfahren, das von Eliyahu Goldratt entwickelt wurde, in leicht abgewandelter Form. Das dürfte Ihnen mit Ihren Fähigkeiten als Programmierer liegen. Wir versuchen, logische Ursache-Folge-Zusammenhänge in Ihre Symptome zu bringen. Daraus ergibt sich automatisch eine Vernetzung des Systems. Und so erkennen Sie dann den Engpass, an dem Sie ansetzen können. Beginnen wir!

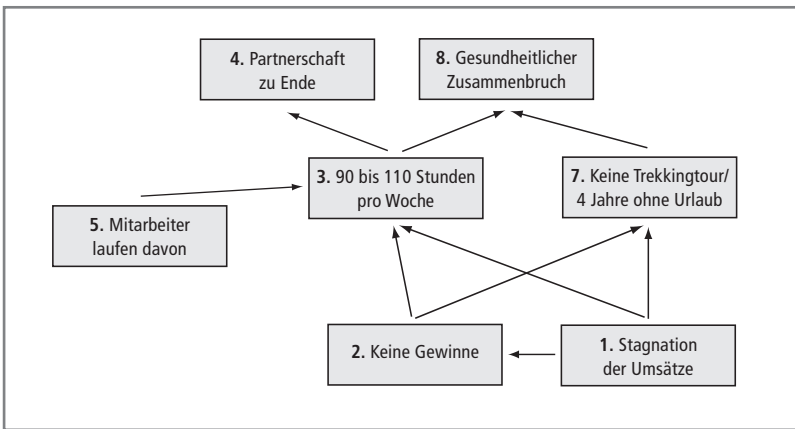
Nehmen Sie sich einfach zwei Post-its, von denen Sie glauben, dass sie in einem Ursache-Folge-Zusammenhang stehen könnten. Kleben Sie diese ans Flipchart und malen Sie einen Pfeil dazwischen. Mir

scheinen zum Beispiel die beendete Partnerschaft und 90 bis 110 Stunden Arbeit pro Woche so ein Punkt zu sein.«

»Ja, das war sicher eine Ursache, dass ich keine Zeit hatte«, stimmte ich zu.

»Dann kleben Sie«, forderte mich Herr Radies auf.

Die folgenden fünf Minuten verbrachte ich damit, verschiedene Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufzukleben und Pfeile zu zeichnen. Danach hatte ich folgendes Bild.



Ich trat einen Schritt zurück und betrachtete mein Werk. Auf der einen Seite erschien mir alles handhabbarer. Einige Probleme waren nur eine Folge von anderen. Dann fiel es mir auf: »Sehen Sie, Herr Radies, Ihre Theorie funktioniert nicht: Die unzufriedenen Kunden fehlen noch und es gibt zwei grundlegende Ursachen. Meine Mitarbeiter dürften mir nicht davonlaufen und ich müsste die Umsätze erhöhen, dann wäre alles in Ordnung. Finden Sie nicht auch?«

»Nein. Ich finde eher, dass Ihre Arbeit noch unvollständig ist. Nehmen wir einmal die unzufriedenen Kunden. Warum sind sie unzufrieden?«

»Nun ja, meine Mitarbeiter sind unmotiviert und ich kann nicht alles ausgleichen. Aber dafür haben wir keine Zettel.«

Herr Radies reichte mir lächelnd den Stift: »Dann malen Sie eben einfach noch welche.«

»Das hätten Sie mir auch früher sagen können, dass ich noch neue Zettel schreiben darf«, gab ich leicht verärgert zurück, während ich die beiden neuen Zettel anbrachte. Dabei fiel mir auf, dass es zwischen den unmotivierten Mitarbeitern und den davonlaufenden Mitarbeitern auch einen Zusammenhang geben könnte. Ich machte Herrn Radies darauf aufmerksam. Und er meinte, dass die Mitarbeiter vermutlich unzufrieden wären. Und deshalb unmotiviert wären und deshalb davonlaufen würden. Ich klebte einen weiteren Zettel an das Flipchart.

»Und warum sind Ihre Mitarbeiter unzufrieden?«, erkundigte sich Wolfgang Radies.

Offen gestanden, ich hatte keine Ahnung. Ann hatte etwas vom sinkenden Schiff erzählt, und so nahm ich an, dass es an den fehlenden Gewinnen liegen könne. Aber genau wusste ich das nicht. Diese Überlegungen teilte ich Herrn Radies mit.

»Und wie könnten Sie herausfinden, warum Ihre Mitarbeiter unzufrieden sind?«

»Ich könnte sie fragen«, schlug ich vor.

»Gute Idee«, strahlte Herr Radies. »Und warum haben Sie das bisher nicht gemacht?«

»Dazu hatte ich schlicht keine Zeit!«, entgegnete ich leicht genervt.

»Okay, dann machen Sie einen neuen Zettel: ›Keine Zeit für Mitarbeiter‹.«

Als ich den Zettel hingeklebt hatte, fiel es mir wie Schuppen von den Augen: Die unzufriedenen Kunden führten zur Stagnation der Umsätze. Also machte ich da auch noch einen Pfeil.

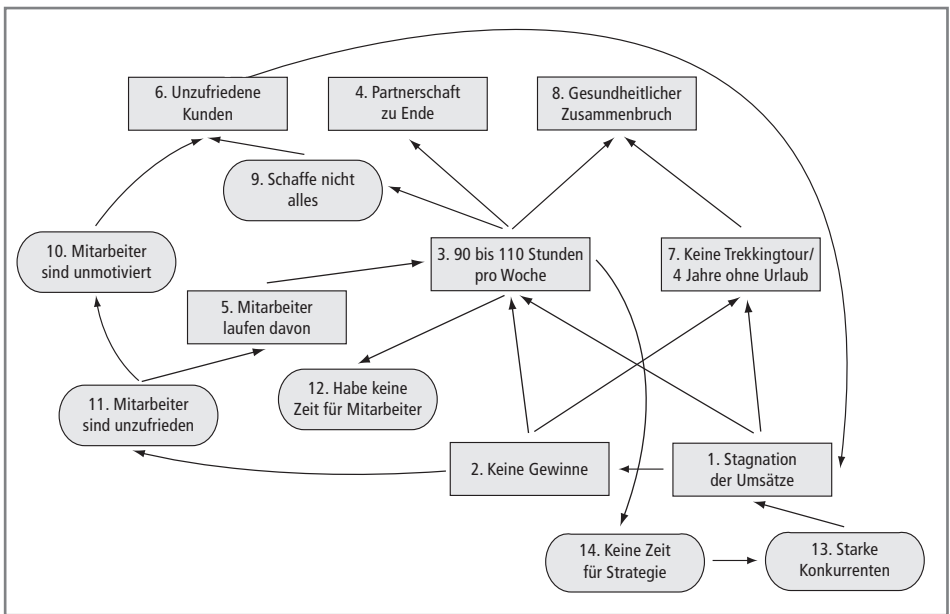
»Ist dies die einzige Ursache für die Umsatzstagnation?«, fragte Herr Radies.

»Nein, wir haben ziemlich viele und starke Konkurrenten.« Als ich das einzeichnete, schien ich die Ursache gefunden zu haben. Die starke

Konkurrenz führte zur Stagnation der Umsätze. Deshalb arbeitete ich mehr und daraus ergaben sich die ganzen restlichen Probleme. »Aber wie kann ich die starke Konkurrenz beseitigen?«

»Ach, das ist einfach«, erwiderte Herr Radies. »Durch eine bessere Strategie und Positionierung. Leider können Sie das bei sich nicht machen«, schüttelte er scheinbar traurig seinen Kopf. Dann grinste er. »Sie haben nämlich keine Zeit dafür.«

Also malte ich auch das ein und hatte nun folgendes Bild vor mir:



Lange schaute ich darauf und wurde zunehmend verwirrter. »Jetzt hängt alles mit allem zusammen. Zudem habe ich noch Rückkopplungen, und nun weiß ich erst recht nicht, wo ich beginnen soll. Das ist doch alles Mist!«

»Mist? Ich habe eher das Gefühl, jetzt eine einigermaßen angemessene Beschreibung Ihrer Situation vor mir zu haben. Sie sind zu

ungeduldig, Herr Willmann«, schüttelte Herr Radies den Kopf. »Wir lichten das Dunkel jetzt. Gibt es einzelne Äste, die nur Folge, aber keine Ursache sind?«

»Ja, die Partnerschaft und der gesundheitliche Zusammenbruch«, nickte ich.

»Okay, das können Sie also erst mal vergessen.«

»Aber diese Äste könnten doch auch die Ursache von irgendetwas sein?«, wandte ich ein.

»Sicher, da haben Sie recht. Wenn wir das ›System Thomas Willmann‹ komplett beschreiben wollten, wäre das so. Unsere Aufgabe ist es jedoch, die Ursache für ein definiertes Bündel von Problemen zu finden. Und nach der bisherigen Zeichnung hat das Ende der Partnerschaft keinen wesentlichen Einfluss auf die restlichen Probleme. Also können wir das weglassen.«

»Prima, dann bleiben uns jetzt nur noch zwölf Kandidaten für den zentralen Engpass«, fasste ich leicht zynisch zusammen.

»Okay, nächster Schritt. Es gibt im Prinzip drei Sorten von Problemen. Erstens solche, die Sie direkt beeinflussen können. Wenn Sie die Hand auf der heißen Herdplatte haben, dann nehmen Sie die Hand einfach herunter und das Problem ist gelöst. Das ist Ihr Kontrollbereich.

Zweitens solche, die Sie indirekt beeinflussen können. Um Ihre Partnerschaftsprobleme zu lösen – vorausgesetzt, Sie wollen das noch mit Ihrer ehemaligen Partnerin –, könnten Sie sie um eine Aussprache bitten. Ob sie darauf eingeht, liegt aber nicht in Ihrer Hand. Sie haben Einfluss darauf, aber keine unmittelbare Kontrolle über das Ergebnis. Das ist Ihr Einflussbereich.

Drittens solche, die Sie gar nicht beeinflussen können, wie die Weltwirtschaftslage oder Ihre Erziehung durch Ihre Eltern. Das eine ist viel zu vielen Einflüssen unterworfen, sodass Ihr Handeln immer nur zufällig wirkt. Das andere liegt in der Vergangenheit und ist gar nicht mehr veränderbar. Diese Bereiche sind Ihr persönliches Universum. Dort suchen die meisten Menschen ihre Probleme am liebsten. Dort

können sie nämlich nichts ändern und deshalb müssen sie nichts tun. Was uns aber heute interessiert, sind die Punkte, auf die Sie unmittelbaren Einfluss haben. Finden Sie da etwas?«

»Wieso interessieren uns gerade diese Probleme? Ist das nicht etwas willkürlich?«

Herr Radies lächelte: »Wenn Sie Ihre Situation nur abstrakt theoretisch beschreiben wollten, dann sicher. Aber Sie wollen Ihre Situation *ändern!* Wo sollten Sie sonst anfangen, wenn nicht an den Punkten, auf die Sie direkten Einfluss haben?«

Ich nickte. »Die einzigen zwei Punkte, auf die ich direkten und unmittelbaren Einfluss habe, sind die Trekkingtour und meine Arbeitszeit. Aber das geht doch nicht! Ich kann doch nicht einfach in den Urlaub fahren. Mir bricht doch alles zusammen!«

»Ich kann Sie beruhigen, Herr Willmann«, gluckste Herr Radies. »Sie müssen gar nicht in den Urlaub fahren. Der fehlende Urlaub ist zwar für Ihren gesundheitlichen Zusammenbruch verantwortlich, aber nicht die Ursache der anderen Punkte. Es bleibt also nur noch ein Punkt.«

»Ja, schön, aber das geht auch nicht! Ich muss doch die Probleme in meinem Unternehmen lösen und ich bin für alles verantwortlich.«

»Mal abgesehen davon, dass es nicht geht: Wenn es gehen würde, wären damit Ihre Probleme gelöst?«

Herr Radies ließ nicht locker. Und so betrachtete ich nochmals mein Werk. »Mal angenommen, ich hätte genügend Zeit, dann könnte ich mich um meine Mitarbeiter kümmern und ich könnte eine Strategie entwickeln. Dann wären meine Mitarbeiter und meine Kunden zufriedener und ich könnte meiner Konkurrenz ein Schnippchen schlagen. Dann hätte ich höhere Umsätze und mehr Gewinne und letztlich mehr Zeit. Dann könnte ich meine Trekkingtour machen und hätte vielleicht sogar die Energie für eine neue Partnerschaft. Ja, ich glaube, damit wären meine Probleme gelöst. Aber das geht nicht!« Langsam ging mir dieses Theoretisieren etwas auf die Nerven.

Herr Radies schien das zu überhören, indem er siegessicher zusammenfasste: »Also haben wir unseren einen zentralen Ansatzpunkt gefunden. Jetzt müssen wir nur noch schauen, warum es nicht geht und wie es gehen könnte. Und«, strahlte Herr Radies, »da haben Sie gerade eben schon die Antwort genannt.«

Ich wusste von nichts und schüttelte den Kopf. Herr Radies schaute mich lange an. Aber mir wurde immer noch nicht klar, welche Antwort er meinte. Deshalb schüttelte ich nochmals mit dem Kopf.

»Sehen Sie, Herr Willmann, Sie sagten eben, dass Sie die Probleme in Ihrem Unternehmen lösen müssten und für alles verantwortlich seien.«

»Das bin ich ja auch!«

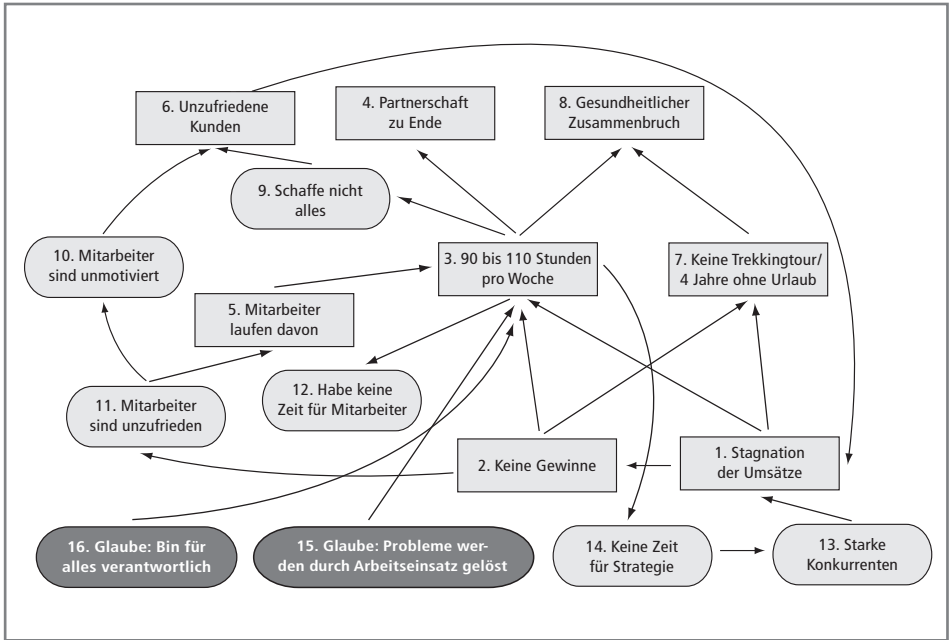
»Das mag ja sein, aber stellen Sie sich vor, es käme wieder eine gute Fee – ich bin übrigens ein großer Fan von guten Feen«, lachte er, »eine gute Fee also, die Ihre Aufgaben auf andere Art lösen würde. Versuchen Sie sich wirklich in diese Situation hineinzusetzen! Dann würde es doch gehen?«

»Ja klar, mit guten Feen funktioniert alles«, entgegnete ich bissig.

»Oh, vielleicht kennt Ihre gute Fee«, dabei machte er leicht tänzelnde Bewegungen, »eine Art, die Probleme anders zu lösen. Und eine Art, Ihnen die Zeit zu verschaffen, die Sie benötigen. Interessiert?«

Merkwürdiger Kauz. Aber neugierig hatte er mich jetzt gemacht. So nickte ich.

»Gut«, nickte er. »Zuerst möchte ich unsere Zeichnung jetzt vervollständigen. Was Sie bislang davon abhielt, anders vorzugehen, waren Ihre Glaubenssätze, vor allem die Glaubenssätze, dass Sie für alles verantwortlich seien und dass die Herausforderungen in Ihrem Unternehmen durch einen verstärkten Zeiteinsatz Ihrerseits gemeistert werden könnten.



Solange Sie diese beiden Glaubenssätze haben und ihnen innerlich zustimmen, ist jeder andere Lösungsansatz verschwendete Zeit. Was auch immer Sie beginnen würden, irgendwann kämen Probleme, und Sie würden versuchen, diese mit dem Einsatz Ihrer Arbeitszeit zu lösen. Und dann begänne der Kreislauf von vorn.

Wir werden jetzt Folgendes machen: Zuerst eine kleine Pause, damit Sie sich nochmals alles vergegenwärtigen können. Falls Sie Einwände haben oder nicht völlig überzeugt sind, werden wir dies nach der Pause als Erstes besprechen. Falls Sie keine Einwände haben, beginnen wir gleich mit der Frage, wie diese Glaubenssätze entstanden sind. Danach erzähle ich Ihnen etwas von den grundsätzlichen Alternativen. Und dann durchforsten wir bis zum Mittagessen Ihren Zeitplan. Einverstanden?»

»Ja, fast. Kann man Glaubenssätze ändern?«

»Ja, kann man. Glaubenssätze sind ja Ihre persönlichen Überzeugungen. Überzeugungen beruhen oft nur auf wenigen Einzelbeispiele-

len. Und es lassen sich für nahezu alle Überzeugungen auch widersprechende Beispiele finden. Sie haben in Ihrem Leben auch schon oft eigene Überzeugungen geändert. Meist deshalb, weil Sie ein paar Ihrem ursprünglichen Glaubenssatz widersprechende Dinge erlebt haben.

Bis dahin haben wir aber noch ein paar Schritte vor uns. Sie müssen sich nämlich zuerst entscheiden, ob Sie diese Glaubenssätze überhaupt ändern *wollen*. Und dazu müssten Sie wissen, zwischen was Sie sich eigentlich entscheiden. Ich bitte Sie also noch um etwas Geduld. Ich denke, wir werden heute Abend so weit sein. Okay?«

Ich nickte und Herr Radies verschwand für die nächsten zehn Minuten. Ich öffnete die Tür und trat auf die Terrasse. Es war ein kalter, aber strahlender Morgen im März.

Was war eigentlich passiert? Erst hatte ich keine Lust auf dieses Coaching und auf einmal waren wir mittendrin. Und ich hatte das Gefühl, wirklich etwas verstanden zu haben. Das, was ich vorher für einen Berg verschiedenster Probleme gehalten hatte, bekam auf einmal einen Zusammenhang.

Plötzlich wurde mir klar, dass auch meine Überlegungen der letzten Wochen, wie ich den Vertrieb nach dem Ausscheiden von Bernd Schaad wieder stärken könnte, am völlig falschen Punkt ansetzten. Wenn die Logik stimmte, und sie schien mir zu stimmen, dann hätte ich durch einen besseren Vertrieb mein Problem nicht gelöst, sondern verstärkt: Ich hätte noch weniger Zeit, die Kunden wären noch unzufriedener und die Umsätze wären wieder zurückgegangen. Dasselbe würde bei jeder anderen Maßnahme an jedem anderen Symptom auch passieren. Nur bei meinem Zeiteinsatz nicht.

Mir war zwar völlig schleierhaft, was meine gute Fee – ich musste innerlich grinsen – jetzt vorschlagen würde. Aber ich hatte den Eindruck, viel lernen zu können, wenn ich mich auf die Gedankengänge einließe. Ich musste mir eingestehen, dass ich begann, diesen Kauz zu mögen. Es irritierte mich nur, dass er zweimal selbst gescheitert war, und so fragte ich mich, ob ich von einem richtig erfolgreichen Unternehmer nicht noch mehr lernen könnte.

2.2 Aufgaben des Unternehmers

Kurz darauf kam Herr Radies wieder zurück. »Nun, haben Sie noch Fragen zum Bisherigen?«

»Ja, eine Frage«, entgegnete ich. »Wäre es nicht besser, wenn ich von einem Unternehmer lernen würde, der nicht auf die Nase gefallen und stattdessen so richtig erfolgreich ist?«

»Ach das!«, lachte Herr Radies. »Nun, Scheitern gehört zum Unternehmersein dazu. Viele berühmte Unternehmer sind zum Teil mehrfach gescheitert. Sie haben ja auch von Ihren Eltern das Laufen gelernt, obwohl diese als Kinder ebenfalls dauernd hingefallen sind. Aber das ist noch nicht einmal das Wesentliche. Das wirklich Entscheidende ist: Solange Sie Erfolg haben, müssen Sie nichts ändern. Sie sind nicht gezwungen, zu lernen und zu hinterfragen. Wenn Sie klug sind, tun Sie es natürlich trotzdem.«

Aber wenn Sie Misserfolge haben, dann haben Sie die größte Chance zum Lernen überhaupt. Ich muss sagen, dass ich in meiner ganzen Unternehmerlaufbahn nie so viel gelernt habe wie in den zwei Fällen, in denen ich gescheitert bin. Zudem wäre ich ohne diese Erfahrungen überhaupt nicht offen für die Lehren meines Coachs gewesen. Und ich glaube auch, Sie wären überhaupt nicht hier, wenn Sie nicht zusammengebrochen wären.«

Nachdenklich nickte ich. Nein, ohne meinen Zusammenbruch wäre ich nicht hier. »Aber es gibt doch berufsmäßige Pleitiers, die man sofort an der Nasenspitze erkennt. Von denen würde ich nichts lernen wollen«, wandte ich trotzdem ein.

»Stimmt«, nickte Herr Radies, »ich auch nicht. Es gibt drei unterschiedliche Arten, mit dem Scheitern umzugehen. Die Angehörigen der ersten Gruppe bleiben einfach liegen und lecken für den Rest des Lebens ihre Wunden. Diese Menschen haben beschlossen, das Scheitern durch ihre Identität zu erklären: Sie denken, sie *sind* schlechte Unternehmer. Von dieser Gruppe können Sie nichts lernen. Sie haben nämlich recht: Sie sind schlechte Unternehmer.

Die verbleibenden zwei Gruppen können Sie ganz einfach unterscheiden. Fragen Sie nach dem Grund für das Scheitern. Bei der Gruppe, die sie gerade genannt haben, war der Grund die Wirtschaftslage. Oder die gemeine Konkurrenz. Oder ein Kunde, der nicht bezahlt hat. Ein betrügerischer Mitarbeiter, die Banken, die Politik oder sonst jemand. Der Grund liegt bei dieser Gruppe jedenfalls nie beim Unternehmer. Das ist einerseits angenehm – Sie müssen dann nichts ändern und nichts lernen, andererseits auch wenig hilfreich: Es wird nämlich immer eine schlechte Wirtschaftslage, einen Kunden, der nicht bezahlt, oder einzelne betrügerische Mitarbeiter geben. Und damit wird diese Gruppe wieder auf die Nase fallen und sich noch mehr bestätigt fühlen. Von dieser Gruppe können Sie auch nichts lernen.

Die letzte Gruppe sieht die Ursache hingegen in ihren Handlungen und Einstellungen. Sie kann die Fehler klar benennen und hat sich nächtelang, teilweise über Monate und Jahre hinweg, den Kopf zerbrochen, um eine Lösung zu finden. Das können Fehler wie eine falsche Strategie, aber auch eine falsche Einstellung oder falsche Glaubenssätze sein. Von diesen Fehlern habe ich eine ganze Menge gemacht. Sie können sich sicher sein, auf einige hätte ich wirklich liebend gern verzichtet. Dennoch denke ich im Nachhinein, dass der Preis für meine daraus folgenden Lernschritte nicht zu hoch war. Der Preis für großen Erfolg ist nahezu immer eine ebenso große vorausgehende Krise.

Vermuten Sie, dass Sie von dieser Gruppe etwas lernen könnten?«

Langsam nickte ich. »Entschuldigung, dass ich Ihnen da etwas zu nahe getreten bin. Ich wollte Sie nicht brüskieren oder so.«

»Das sollten Sie aber! Wie wollen Sie sonst etwas über die Dinge erfahren, die gerade in Deutschland normalerweise verschwiegen werden?

Ich nehme an, ich habe Ihre Frage beantwortet. Machen wir weiter?«

»Ja«, willigte ich ein.

Tätigkeitsübersicht

Herr Radies dachte einen Moment nach. Dann fuhr er fort: »Gut. Zuerst erstellen Sie gleich eine Liste mit all den Tätigkeiten, die Sie bislang ausgeführt haben. Dann schauen wir uns an, wie Sie zu diesen Tätigkeiten gekommen sind. Anschließend folgt ein eher theoretischer Teil, der Ihnen hilft, zu erkennen, welche Aufgaben Sie als Unternehmer ausführen sollten. Und mit dieser Grundlage schauen wir uns nochmals Ihre Liste mit den Tätigkeiten an. Einverstanden?«

Ich nickte.

»Gut, wenn Sie an Ihrem Umgang mit der Zeit ansetzen wollen, dann müssen wir als Erstes herausfinden, was Sie eigentlich den ganzen Tag machen.«

Ich verspürte einen leichten Vorwurf, fast so, als würde er sagen, dass ich meine Zeit verplempern würde, sagte aber nichts.

»Bitte machen Sie eine Tabelle mit drei Spalten: die erste für die Tätigkeitsbeschreibung, die zweite für Ihren Zeitaufwand pro Monat, die dritte kann ganz schmal sein und bleibt erst mal leer. Die Betrachtung der Tätigkeiten pro Monat ist vielleicht etwas ungewöhnlich, aber die einzelnen Wochen sind bei Unternehmern meist sehr unterschiedlich. Wir bekämen bei der Betrachtung einer einzelnen Woche ein verzerrtes Bild. Im Verlauf eines Monats gleichen sich die Tätigkeiten etwas aus. Für das, was jetzt kommt, reicht eine zusammenfassende Übersicht. Wenn wir später einmal an die Detailoptimierung gehen, brauchen wir es viel kleinteiliger, zum Beispiel im Zwei-Minuten-Takt. Jetzt reicht eine zusammenfassende Liste, aber schreiben Sie auf jeden Fall auf, wenn eine Tätigkeit sehr häufig oder mit vielen Unterbrechungen ausgeführt wird.«

Am Anfang tat ich mich sehr schwer. Ich hatte nur für Tätigkeiten wie Support und Software-Entwicklung, die ich direkt beim Kunden abrechnen konnte, eine vernünftige Zeiterfassung eingeführt; darüber hinaus hatte ich eigentlich keine klare Übersicht, was ich tat. So musste ich in vielen Bereichen schätzen. Nach etwa fünfzehn Minu-

ten hatte ich folgende Tabelle erstellt, die mir einigermaßen stimmig vorkam:

Nr.	Aufgabe	Std./Monat	
1.	Akquisebesuche vor Ort	70	
2.	Software-Entwicklung	40	
3.	E-Mails (rund 50 pro Tag, permanente Unterbrechungen)	40	
4.	Mitarbeiterfragen beantworten (rund 20 am Tag, permanente Unterbrechungen)	25	
5.	Support-Anfragen bearbeiten (ca. 4–5 pro Tag, permanente Unterbrechungen)	24	
6.	Telefon (ca. 15 Gespräche pro Tag, permanente Unterbrechungen)	24	
7.	Angebote erstellen	24	
8.	Post beantworten (ca. 6 Briefe pro Tag)	20	
9.	Projektleitung	16	
10.	Networking (ca. 1 Abend pro Woche)	8	
11.	Buchhaltung, Finanzen und Controlling	6	
12.	Teambesprechungen	6	
13.	Rechts- und Vertragsprobleme	4	
14.	Werbe- und PR-Aktionen koordinieren	4	
15.	Texte schreiben (Flyer, Mailings, eigene Website)	3	
16.	Einstellungsgespräche	2	
17.	Beratungsgespräche (Steuern, Recht, Banken)	2	
18.	Diverses	20	
Summe Stunden pro Monat		338	

Als ich die Stunden zusammenrechnete, erschrak ich. Irgendwie wirkte die Zahl auf dem Papier schockierender, als wenn ich nur darüber sprach. Herr Radies sah, dass ich fertig war, und bat: »Zeigen Sie mal her.« Er überflog kurz die Liste und nickte. »Was fällt Ihnen an Ihrer Liste auf, Herr Willmann?«

»Na ja, es ist schon ziemlich viel Arbeit«, erwiderte ich. »Mehr als ich gedacht habe, als ich nur darüber sprach.«

»Und?«, fragte Herr Radies.

»Die Aufgaben Nr. 3 bis 6 könnte ich vielleicht etwas besser organisieren, um die Unterbrechungen zu vermeiden.«

»Wie viel Zeit würde das einsparen?«

»Vielleicht 20 Stunden im Monat?«, überlegte ich.

»Na toll, dann kämen Sie wenigstens mit Ihrer Zeit hin, wenn Sie sich duplizieren könnten. Aber nur, wenn Sie weiterhin nie in Urlaub gehen und ab sofort nie wieder krank sind«, schüttelte Herr Radies vehement seinen Kopf. »Was Sie brauchen, Herr Willmann, sind keine Peanuts, sondern eine Revolution! Gehen wir der Reihe nach vor.«

Fachkraft, Manager und Unternehmer

»Als Sie mit Ihrem Unternehmen begonnen haben, waren Sie allein. Richtig?«

»Ja«, bestätigte ich.

»Also war das Unternehmen mit Ihnen identisch. Alles, was Sie gemacht haben, hat auch das Unternehmen gemacht. Wenn Sie ins Gebirge gefahren wären, dann wäre Ihr Unternehmen auch im Urlaub gewesen. Wenn Sie wenig gearbeitet haben, haben Sie wenig verdient. Bei viel Arbeit haben Sie mehr verdient. Und wenn Sie etwas liegen gelassen haben, hat es keiner gemacht. Kann man das so sagen?«

»Ja, so ungefähr. Es gab natürlich auch Arbeit, an der ich nicht unmittelbar verdiente, wie Buchhaltung oder Akquise, aber im Großen und Ganzen stimmt das.«