

Mike Michalowicz

Prio 1 – Die Bedürfnispyramide deines Unternehmens

Mit FTN jederzeit
das richtige Problem lösen



Mike Michalowicz

Prio 1 – Die Bedürfnispyramide deines
Unternehmens

*Unternehmer sind Superhelden.
Schließlich dient Ihr unserer Welt.
Dieses Buch ist Dir gewidmet, Superheld!*

Mike Michalowicz

Prio 1 – Die Bedürfnispyramide deines Unternehmens

Mit Fix This Next jederzeit das richtige
Problem lösen

Aus dem Englischen übersetzt von Barbara Budrich

budrich Inspired
Opladen • Berlin • Toronto 2021

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.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2021 für die deutsche Ausgabe budrich Inspirited, Opladen, Berlin, Toronto;
budrich Inspirited ist ein Imprint des Verlags Barbara Budrich

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any
form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin
Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Titel des englischen Originals: Fix This Next. Make the Vital Change That Will Level
Up Your Business.

ISBN 978-3-8474-2503-8 (Hardcover)

eISBN 978-3-8474-1748-4 (EPUB)

eISBN 978-3-8474-1652-4 (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – www.lehfeldtgraphic.de

Titelbildnachweis: istock.com

Lektorat: Frauke Möbius, Kiel – fm@buesteppe.de

Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau – info@textakzente.de

Druck: paper & tinta, Warschau

Printed in Europe

Inhaltsverzeichnis

Einführung	7
Kapitel 1	
Der Unternehmerkompass	15
Kapitel 2	
Finden und reparieren.....	37
Kapitel 3	
Planbarer Umsatz	59
Kapitel 4	
Kontinuierlichen Gewinn generieren.....	89
Kapitel 5	
Ordnung in die Organisation bringen.....	115
Kapitel 6	
Erst bekommen, dann geben.....	139
Kapitel 7	
Die Entwicklung von der Transaktion zur Transformation mit Einfluss	149
Kapitel 8	
Das Vermächtnis deines Unternehmens entfachen.....	173
Schluss	
Du kannst und wirst	197

Danksagungen	203
Die Gründer-Fixer	207
FTN-Glossar	209

Als Leser oder Leserin dieses Buches bekommst du die zum Buch gehörenden Ressourcen und die Fix This Next-Auswertungswerkzeuge kostenlos auf FixThisNext.com (englischsprachig).

Einführung

„Ich schulde dir ein Bier!“

Der Betreff von Dave Rinns E-Mail ließ mich aufhorchen. Ich las weiter.

„Ich saß hier und ertrank in Arbeit. Ich hatte einen Mitarbeiter verloren, der zu einem Konkurrenten gegangen war. Ein anderer sitzt auf Hawaii. Also stemmten wir die Arbeit hier nicht mehr zu dritt, sondern ich war hier alleine und ging vollkommen unter. Wir nahmen einfach jeden Auftrag an, der zu uns kam, aber ohne meine beiden Mitstreiter war klar, dass die Methode, alles mit gleicher Priorität zu bearbeiten, einfach nicht mehr funktionierte. Wir mussten die richtigen Dinge tun, nicht einfach alles. Zugleich fühlte ich mich angesichts der Vielzahl von Möglichkeiten wie gelähmt. Es war so, als wollte ich versuchen, alle verfügbaren Wege gleichzeitig zu verfolgen. Ich wusste nicht, was ich als nächstes tun sollte.“

In Arbeit ertrinken. Sich wie gelähmt fühlen. Nicht zu wissen, was als nächstes zu tun ist. Ja. Das klingt ungefähr richtig. Einige Unternehmer fühlen sich gelegentlich genauso. Die meisten Unternehmer fühlen sich andauernd so. Unternehmer tragen unabhängig von ihrem Erfahrungshorizont und ihrem Erfolg schwer an der Bürde, von all den Problemen, die ständig gelöst werden müssen, gnadenlos überfordert zu sein. Ob du mit deinem Unternehmen gerade anfängst oder ob dein Unternehmen Branchenführer ist, ob du dich abmühst, die Gehälter zu zahlen oder schier im Gewinn badest, dieses dringende Bedürfnis, alles zu regeln, und zwar jetzt, kann dazu führen, dass du erstarrst. Welches Problem solltest du als erstes angehen?

Dave hat ein erfolgreiches Coaching- und Finanzmanagement-Unternehmen. An den meisten Tagen war seine Antwort auf Überforderung instinktiv: mehr Leute anstellen, um mehr Sachen zu erledigen. Doch als ihn zwei Leute aus seinem Team verließen, wurde er mit der Einsicht gesegnet, dass nicht alles gleich wichtig ist. Plötzlich musste er sich mit allen Aspekten seines Unternehmens befassen: Kundenannahme, Buchhaltung, Terminvereinbarungen, Coachinggespräche führen, Kundendaten einsammeln – alles. Durch den Verlust von zwei Mitarbeitern wurden die Schwach-

stellen sichtbar, die es schon immer gegeben hatte. Sie wurden größer und entwickelten sich zur Krise.

Warum also sagte Dave, er schulde mir ein Bier?

„Ich bin früher immer meinem Buchgefühl gefolgt. Ich glaubte, dass jedes Problem ein Problem war, um das man sich kümmern müsse. Jede Gelegenheit war eine Gelegenheit, die es zu ergreifen galt“, erklärte Dave in einem späteren Telefonat. „In Momenten wie diesem wäre ich einfach in den Feuerwehreinsatz-Modus übergegangen und hätte die Feuer gelöscht, die mir den Arsch verbrannten. Ich hätte auf denjenigen reagiert, der am lautesten geschrien hätte. Und wenn das Team wieder verfügbar gewesen wäre, hätte ich vom Feuerwehreinsatz-Modus umgeschaltet in den Notfall-Einsatzleiter-Modus. Wir hätten die gleichen Probleme gehabt, nur dass ich nun meinem Team gesagt hätte, welches Feuer sie hätten löschen sollen. Weil wir durch den niemals endenden Strom an dringenden Dingen vollkommen ausgelastet waren, hatten wir keine Vorstellung, wie wir wachsen sollten.“

Doch jetzt hatte Dave eine Geheimwaffe. Ein einfaches Werkzeug, nicht in seiner Werkzeugkiste, sondern ausgedruckt und an seine Wand gepappt.

„Diesmal aber schaute ich rüber auf meine Wand und sah das Werkzeug, das du mir bei unserem letzten Treffen gegeben hattest. Es erinnerte mich daran, innezuhalten, meine instinktive Reaktion zu unterbrechen und mich zu fragen, „Ok, was sollte ich jetzt gezielt bearbeiten, um mein Unternehmen voranzubringen, anstatt mich in vielen kleinen, einzelnen Aktionen in allen Bereichen zu verzetteln?“

Das Werkzeug, das an Daves Wand hängt, ist etwas, das ich – angelehnt an den Titel der amerikanischen Originalausgabe – die Fix This Next (FTN)-Analyse nenne und ich hatte sie Dave vor einigen Jahren gegeben, als er Teil einer Beta-Tester-Gruppe war. Als er es einsetzte, bemerkte Dave, dass es vier Aspekte gab, die mit seinem aktuellen Problem in Verbindung standen: zwei hatten mit dem Vertrieb und Verpflichtungen Klienten gegenüber zu tun und zwei betrafen die allgemeine Effektivität, was ich „Ordnung“ nenne. Innerhalb von Minuten war ihm klar, welches Problem er als nächstes angehen musste, um einen Fortschritt zu erzielen, der etwas bringt, und wie er das angehen könnte. Er fand sofort Lösungen dafür, die Probleme im System zu lösen – die Verpflichtungen gegenüber den Klienten und den Workflow seines Unternehmens anzupassen.

Dave erzählte mir, „Das bloße Nachdenken war bereits ein Prozess, der mich zur Ruhe brachte. Ich hörte auf, wie blöde durch die Gegend zu toben.

Ich dachte, „Ich krieg das hin. Jetzt kenne ich den Weg.“ Das brachte mich aus dem Gefühl heraus, in Arbeit zu ertrinken. Und ich war in der Lage, innezuhalten und darüber nachzudenken, was uns fehlte und was wir tun konnten, um das zu regeln.“

„Die Lösung, die ich fand, war nicht bloß eine kurzfristige“, fuhr Dave fort. „Es war eine Anpassung des Unternehmens, sodass ich das Problem lösen konnte und nicht wieder und wieder in diese Überforderung rutschen musste. Diese Lösung hilft mir jetzt und sie wird mir auch nächstes Jahr helfen. Ich bin in der Lage, die aktuellen Schwierigkeiten meines Unternehmens so anzugehen, dass dies meinem Unternehmen auch in Zukunft zu Gute kommt. Wenn ich mich jetzt in der Situation befinde, dass ich mich frage, was ich tun soll, halte ich einen Moment inne, und prüfe mithilfe der FTN-Analyse, worum ich mich kümmern sollte. Und schon habe ich selbst wieder die Kontrolle und mein Unternehmen entwickelt sich weiter.“

Wenn Unternehmer sich an mich wenden, dann bitten sie zumeist um Hilfe bei einer großen Veränderung oder beim Lösen eines großen Problems. Manche sind mit ihrem Umsatz auf einem Plateau gelandet und kommen nicht auf die nächste Ebene – was auch immer sie anstellen. Oder sie kommen nicht ohne Hilfe aus einem Finanzloch. Vielleicht hast du ja ähnliche Probleme mit deinem Unternehmen. Vielleicht ist dein Team vollständig und du bist trotzdem hundemüde. Oder du hast die Leidenschaft für dein Unternehmen verloren, weil du nicht siehst, dass du die Spuren hinterlässt, die du dir erhofft hattest. Oder du suchst vielleicht nach einem Weg, etwas Handfestes für nachfolgende Generationen zu hinterlassen, weißt aber nicht, wie du das anstellen sollst. Ob du im Krisenmodus bist, dein Unternehmenswachstum voranbringen möchtest oder einen bleibenden Eindruck auf unserem Planeten hinterlassen möchtest, Fix This Next spürt die entscheidenden Probleme auf, die du zu lösen hast – und zwar – als nächstes! Wenn du im Feuerwehreinsatz-Modus bist, gibt dir FTN die notwendige Ruhe, um dein zentrales Problem zu identifizieren. Wenn die Dinge zwar laufen, du aber nicht vernünftig voran kommst, dann zeigt dir FTN deinen eigenen Nordpol an.

Ich hatte das System schon hunderten von Unternehmern erläutert und viele hindurch gecoacht. Ich wusste, dass es im Labor funktionierte, doch dies war die erste Mail, die ich bekam, die zeigte, dass FTN auch „in der freien Wildbahn“ funktionierte. Ohne dass ich danach gefragt oder einen Rat gegeben hätte. Zu hören, dass ein Werkzeug, dass ich entwickelt und in meinen Unternehmen über Jahre ausprobiert hatte, auch für einen ande-

ren Unternehmer funktionierte, versüßte mir den Tag. (Ich schulde *dir* ein Bier, Dave!) Auch von Hunderten anderen zu hören, wie ich dies über die kommenden Monate tun sollte, dass das System sowohl für die kurzfristige Panikattacke als auch die langfristigen Wachstumsstrategien funktionierte, versüßte mir das ganze Jahr. Und zu erfahren, dass ein einziges Stück Papier, das du neben deinen Schreibtisch hängst, wie dies bei mir der Fall ist, dir die vollkommene Kontrolle über dein gesamtes Unternehmen geben kann ... das, mein Freund – *das* – mag mir gut und gern mein gesamtes Leben versüßt haben.

Ob es um Mitarbeiterangelegenheiten geht oder den Versuch, die Gehälter zu bezahlen oder darum, das ambitionierte Ziel zu verkünden, Umsatz oder Effektivität oder Gewinn zu steigern oder alles auf einmal – die meisten Unternehmer verbringen ihre Tage damit, sich um die offensichtlichen Probleme zu kümmern. Wir wissen, dass wir zentrale Herausforderungen haben, um die wir uns kümmern müssen, und Probleme, die gelöst werden müssen, aber wir sind nicht sicher, worauf wir uns als erstes konzentrieren sollen, also kümmern wir uns um das Nächstliegende. Wir schauen uns das Offensichtlichste an, das offenbar sofort angegangen werden muss und sagen uns, dass wir uns „um den ganzen andern Kram“ später kümmern. Du weißt schon, wenn wir mehr Zeit haben. (Du kannst meinen Sarkasmus vermutlich selbst aus dem All noch spüren.)

Seit ich die fünf Bücher vor diesem hier verfasst habe, von denen sich jedes mit einer anderen Herausforderung für Unternehmer befasst, ist die Frage, die ich am häufigsten von Unternehmern zu hören bekomme: „Mike, welches Buch sollte ich zuerst lesen?“ Eine gute Frage, auf die ich immer eine nichtssagende Antwort gegeben habe. Oft sagte ich, „Du musst „Clockwork“ lesen.“ Oder welches Buch meiner offensichtlichen Voreingenommenheit als erstes in den Sinn kam. Meine Antworten richteten sich nicht so sehr darauf, was für meine Leser das Beste gewesen wäre, sondern eher darauf, was mich im Moment am meisten anfixte. Du weißt schon – das Offensichtliche.

Heute beantworte ich diese Frage mit einer Gegenfrage. Wenn ich gefragt werde: „Welches Buch sollte ich jetzt lesen?“, frage ich, „Welches Problem in deinem Unternehmen möchtest du als nächstes angehen?“ Wenn du deine Umsätze und die Zahl deiner Kunden steigern möchtest, dann glaube ich, dass du im „Pumpkin Plan“¹ eine erprobte Strategie finden wirst, um

1 Auf PumpkinPlanYourBiz.com findest du kostenlose Ressourcen auf Englisch und Zugang zu zertifizierten Pumpkin-Plan-Coaches.

genau das zu erreichen. Ich bin dadurch gesegnet, dass ich jeden Tag von einem anderen Unternehmen höre, das mithilfe des „Pumpkin Plan“ sein gesundes Wachstum mit großem Erfolg angeschoben hat. Wenn deine Umsätze stimmen, du aber noch immer darum kämpfst, Geld mit nach Hause zu nehmen, dann würde ich in aller Bescheidenheit vorschlagen, dass „Profit First“² deine nächste Lektüre darstellen sollte. Ich bin stolz, fühle mich geehrt und bin sehr demütig – alles zugleich –, weil ich sagen kann, dass Hunderttausende Unternehmer jetzt rentable Unternehmen haben, weil sie den Methoden gefolgt sind, die ich in diesem Buch erläutere. Und wenn du noch immer an deinen Schreibtisch gekettet bist und dich fragst, wann du jemals aus dem Hamsterrad wirst aussteigen können, zu dem dein Unternehmen geworden ist, und endlich wieder an die Arbeit gehen darfst, die du liebst, dann ist „Clockwork“³ das Mittel der Wahl. Unternehmer auf der ganzen Welt – mich eingeschlossen – organisieren ihre Unternehmen so, dass sie von alleine laufen. Sie nehmen jedes Jahr vier Wochen Urlaub – weil sie die Systeme einsetzen, die ich in diesem Buch einführe. Falls du Probleme mit dem Personal hast, mit der Führung, mit Verkaufstechniken oder einer von dutzenden weiterer verbreiteter Herausforderungen, dann liegt die Lösung da draußen in einem der vielen außergewöhnlichen Bücher, die meine Zeitgenossen verfasst haben.

Und doch: Die Frage bleibt. Welches Problem musst Du als nächstes angehen? Die Antwort auf diese einfache Frage ist von entscheidender Bedeutung, doch nur wenige Unternehmer wissen, wie sie zu beantworten ist. Bei all den Herausforderungen, denen wir uns gegenüber sehen, sind wir nicht sicher, welche *im Moment* die wichtigste ist. Das ist eine ernste Angelegenheit. Wie kannst du sicher sein, welches Problem oder welche Gelegenheit du als erstes anzugehen hast, wenn du so viele Punkte auf deiner Liste hast? Wenn du dich auf das Offensichtliche konzentrierst, würdest du das wählen, das aktuell das Nächstliegende zu sein scheint. Korrekt, oder? Du weißt, welche Angelegenheit dies ist, weil dein Bauch dir das sagt oder weil du emotional am Ergebnis hängst oder weil es das einfachste ist.

Und jetzt möchtest du, dass ich dir sage, um welche Sache du dich zuerst kümmern sollst. (Wie ich später ausführen werde, ist es nicht unbe-

2 Auf ProfitFirstProfessionals.de kannst du Kontakt zu zertifizierten Profit-First-Professionals aufnehmen. Auf ProfitFirstProfessionals.com findest du die englischsprachigen Ressourcen und Kontakte.

3 Du hast es vermutet! Kostenlose englischsprachige Ressourcen und Expertenunterstützung kannst du auf RunLikeClockwork.com finden.

dingt der Gewinn, auch wenn mein Buch „Profit First“ (Gewinn zuerst) dir etwas anderes suggerieren mag.) Bloß: Ich weiß nicht, welche Sache das ist. Ehrlich gesagt, glaube ich, dass auch du nicht weißt, welche es ist.

Aus diesem Grund habe ich ein Werkzeug entwickelt, um die größten Herausforderungen und Chancen für jedes Unternehmen rasch zu identifizieren und zwar jederzeit. Ich selbst folge diesen Prinzipien seit Jahren und du findest das in meinen Büchern auch reflektiert. Aber zunächst wusste ich nicht, wie ich dies für andere Unternehmer handhabbar machen konnte.

Das Werkzeug, das ich entwickelt habe, bringt dich rasch aus dem Rate-Modus in schnelles, wirkungsvolles und kontrolliertes Handeln. Ich habe knappe drei Jahre gebraucht, um das Tool zu perfektionieren und habe es in meinen eigenen Unternehmen und mit anderen Unternehmern vielfach durchgetestet. Jetzt musst du es nur noch nachvollziehen und einem vierstufigen Prozess folgen. Ernsthaft, so einfach ist das. Und du kannst das in vier Minuten durchziehen. (Und ja, ich habe eine Geschichte dazu in diesem Buch.) Das Tool ist so einfach, dass du bis Kapitel 3 die Grundlagen beherrschen wirst und bereit sein wirst, es täglich anzuwenden. Genauer gesagt: Würdest du das Werkzeug in diesem Augenblick herunterladen (FixThisNext.com⁴), könntest du es über deinen Schreibtisch hängen und darauf zurückgreifen, wann immer du das Bedürfnis verspürst – genau wie Dave. Ich hoffe, es wird dein allerbestester Freund, dein Vertrauter, der in dein Ohr flüstert, bevor du eine Entscheidung triffst.

Warum ist dieses Fix This Next-Werkzeug so wirkungsvoll? Es funktioniert, weil es nicht so sehr an dein Bauchgefühl andockt sondern an die Bedürfnisse deines Unternehmens – die grundlegenden Bedürfnisse, die alle Unternehmen haben, unabhängig von Größe und Branche. Und es bietet dir eine Rangfolge, in der sie abgearbeitet werden müssen. Wenn wir uns um das Offensichtliche kümmern, übersehen wir vielleicht ein existenzielles Bedürfnis, das wir *zuerst* befriedigen müssen. Wenn wir uns darum kümmern, können das Offensichtliche und andere nicht-so-offensichtliche Dinge möglicherweise von selbst verschwinden.

Stell dir das so vor: Du baust ein Haus von unten nach oben. Du brauchst zunächst ein starkes Fundament, dann ein stabiles Erdgeschoss, einen starken ersten Stock und so weiter. Wenn du nicht darüber nachdenkst, was worauf und in welcher Reihenfolge aufbaut, wird das Ganze zusammenbrechen. Das gleiche gilt für dein Unternehmen. Die Konzentration auf das

4 Die deutschen Materialien findest du auf inspired.de/prio1.

Offensichtliche ist gleichbedeutend mit dem Austauschen von Fenstern im dritten Stock, während der Keller kurz vor dem Zusammenbruch steht, weil die Risse im Fundament immer größer werden.

In jedem Buch, das ich geschrieben habe, war mein Hauptanliegen, einen unternehmerischen Aspekt so zu vereinfachen, dass du die Systeme und Strategien, die ich liefere, leicht umsetzen kannst, um deine eigenen Unternehmensziele zu erreichen. Unzählige Unternehmer haben mir von der Transformation ihrer Unternehmen erzählt, die einsetzte, weil sie eines oder mehrere meiner Tools aus meinen früheren Büchern eingesetzt hatten. Und dieses Buch hier? Nach meiner eigenen (offensichtlich) nicht so bescheidenen Einschätzung findest du in diesem Buch die Mutter aller Tools.

Wenn ich jetzt gefragt werde, welches Buch man als erstes lesen möge, dann fällt mir die Antwort jetzt sehr leicht. *Dieses Buch*. Beginne mit „Prio 1“.

Wie viel Zeit habe ich mit Feuerwehreinsätzen zugebracht und damit, beliebige Ziele für mein Unternehmen festzulegen? Bevor ich selbst angefangen habe, die Grundsätze anzuwenden, auf denen das FTN-Tool basiert, habe ich den größten Teil meiner Zeit mit dem Offensichtlichen zugebracht. Nachdem ich einmal herausgefunden hatte, wie ich festlegen kann, worauf ich mich als nächstes zu konzentrieren hatte, wuchsen meine Unternehmen schneller und waren gesünder. Seit ich das Tool entwickelt habe, verlasse ich mich nicht mehr allein auf meinen Instinkt und nutze dieses System, um auf die wahren Bedürfnisse meines Unternehmens zu hören und sie zu befriedigen. Am wichtigsten ist dabei, dass ich mich verpflichtet fühle, dich, mein Freund, in ebendiese Lage zu versetzen, sodass auch du nie wieder eine Gelegenheit verpassen musst. Ich hoffe, dieses Buch ist eine Ressource, die du wieder und wieder nutzen wirst, denn dieses Tool hört niemals auf zu funktionieren. Du kannst immer wieder zu ihm zurückkehren und deine größte Herausforderung klar identifizieren, sie als nächstes angehen und dann die darauf folgende angehen. Auf diese Art und Weise baust du dein wundervolles Unternehmen auf, Stein auf Stein. Und wer weiß, vielleicht schulde auch ich dir eines Tages ein Bier⁵.

Unternehmenserfolg ist eine Reise, etwas, das du für das dauerhafte Überleben deines Unternehmens immer steuern musst. Ich bin davon überzeugt, dass dieses Werkzeug, das du in diesem Buch entdecken wirst, dein ultimativer Leitstern sein wird. Mir ist auch klar, dass das Lesen dieser paar

5 Ich nehme auch sehr gern einen Tequila Gimlet oder einen Old-Fashioned, falls dir das lieber ist.

Hundert Seiten oder das Hören einiger Stunden eines Hörbuchs nicht die beste Art ist, deine Zeit zu verbringen. Deshalb habe ich eine Sammlung von Ressourcen als schnelle Einsatztruppe kreiert. Du findest ein einseitiges Erläuterungs-Tool, die aktuelle Online-Evaluation (die regelmäßig aktualisiert wird), Zugang zu zertifizierten Coaches, die FTN verwenden und mehr. All das ist kostenlos und jetzt auf Englisch verfügbar auf FixThisNext.com.

Du bist deinen Zielen viel näher, als du glaubst. Du musst lediglich in die richtige Richtung gehen. Möge dieses Buch dein Kompass sein.

Kapitel 1

Der Unternehmerkompass

Du kommst morgens an deinen Schreibtisch, steigst in deinen Feuerwehranzug (deine Brille, dein E-Mail-Programm und eine Tasse Kaffee mit einem doppelten Espresso) und beginnst deine Feuerwehreinsätze. Du beruhigst einen sauren Kunden. Verschickst das verspätete Angebot. Mühst dich ab, um die Gehälter zahlen zu können – direkt nachdem du eine Ansprache über die „großartige Zukunft“ deines Unternehmens an dein Team gehalten hast. Während du die ganze Zeit wegen dieser dritten Tasse Kaffee die Beine zusammenpresst, weil: Wer hat schon Zeit, aufs Klo zu gehen? #habichrecht?

Selbst wenn du die Zeit findest, dich einem großen Projekt zu widmen, das du schon eine Weile vor dir hergeschoben hast, nagt der Zweifel an dir: „Spielt das eine Rolle?“ Diese eine große Sache, die du endlich angehst, wird sie wirklich spürbare Auswirkungen haben?

Mehr als ein gutes Jahrzehnt schien es so, als ginge es bei den meisten Feuern, die ich kurzfristig zu löschen hatte, um Geldmangel. Ich hatte einen Megakredit bis zum Anschlag, wahnsinnige Kreditkartenschulden, eine erneute Hypothek auf meinem Haus, um für die Gehälter aufkommen zu können. Und das konstante Druckgefühl in meiner Brust, als hätte ich einen Herzinfarkt nach dem nächsten, stündlich, Tag für Tag und Monat für Monat. Ich musste mir von Freunden Geld leihen, um die Miete für mein Büro zu decken, während es mir unangenehm war, zu sagen, dies sei eine Investition in das Unternehmenswachstum. Und ich glaubte dies selbst nur so halb. Ich sammelte meine Kreditkartenabrechnungen ungeöffnet in meiner Schublade, weil ich Angst davor hatte, zu sehen, wie hoch die Schulden wirklich waren. Ich öffnete sie nur, wenn die Mahnanrufe kamen. Meine Kreditkartenschulden betrugen mehr als 75.000 US-Dollar ... ohne Privat- und Unternehmenskredite.

In meinem Zustand der Hoffnungslosigkeit konzentrierte ich mich auf die sehr offensichtliche Lösung: Umsatz. Ich tat alles, was in meiner Macht stand, um mehr Zeug an mehr Kunden zu verkaufen. Zugegeben, ich ver-

suchte, jedem alles zu verkaufen. Während mehr Umsatz eine sehr offensichtliche Lösung schien, wuchs zwar der Umsatz, nicht aber der Gewinn. Je mehr Umsatz mein Unternehmen machte, umso mehr Schulden häufte ich an, was mir unerklärlich war. Ich war in allen Kreditbereichen am Anschlag und hatte 365.000 US-Dollar an *privaten* Schulden. Ja, mein Unternehmen brachte mehr Umsatz. Zeitgleich grub ich mir mein finanzielles Grab. Was zum Teufel ging hier vor? Warum brachte der erhöhte Umsatz mein Unternehmen nicht auf Spur? Das alles ergab für mich überhaupt keinen Sinn.

Wenn du meine anderen Bücher kennst, dann kennst du vielleicht auch meine Geschichte schon. Und ich begriff mit der Zeit, dass ein Mehr an Umsatz einem Unternehmen nicht unbedingt hilft. Im Gegenteil: Es schadet. Bisher habe ich die Geschichte noch nicht erzählt, wie ich schließlich verstanden hatte, dass ich auf einem anderen Niveau nach der Lösung suchen müsste.

Ich steckte im tiefsten Tief meiner tiefsten Verzweiflung, als ich eine Eingebung hatte. Eines schicksalhaften Morgens streikte mein Drucker und ich bekam ihn nicht wieder ans Laufen. Ich holte das Papierfach heraus und den Toner, öffnete jeden Deckel und packte alles wieder zurück an seinen Platz. Immer noch nichts. Dann versuchte ich diese „Reparatur“ erneut. Papierfach und Toner raus, jeden Deckel aufmachen, dann alles auf Anfang. Immer noch nichts. Ich versuchte es wieder mit dem gleichen Ablauf, heftiger. Ich riss das Papierfach auf und schmiss es wieder zu. Ich riss den Toner heraus, schüttelte ihn wie eine Sprühdose und warf ihn wieder hinein. Ich zerrte an all diesen blöden Deckeln und schlug sie wieder zu. Dies tat ich auch ein viertes und fünftes Mal, jedes Mal heftiger und frustrierter (und vielleicht begleitet von dem ein oder anderen Fluch), bis mir klar wurde, dass ich instinktiv die gleichen fruchtlosen Schritte wieder und wieder unternahm. Und das ich als nächstes etwas anderes ausprobieren sollte. Also warf ich den Drucker nicht als nächstes aus dem Fenster, was ich sehr gern getan hätte, sondern ich hielt inne und dachte nach. Weil das, was ich tat, nicht funktionierte, und weil die Kraft, die ich dabei anwandte, das Ganze vermutlich schlimmer machte – was sonst konnte es sein?

Ich stocherte im Drucker herum und fand ein winziges Stück verknülltes Papier, das sich im Papiereinzug verhakt hatte. Ich entfernte die Blockade mit einer Kombo aus Schere, Büroklammer und meisterlichem Handyoga – und die Kiste lief wieder. Großartige Offenbarung! Wenn also die Herangehensweise, die ich anwendete, um ein Problem zu lösen, nicht funktionierte, egal, wie oft ich sie wiederholte und unabhängig davon, wie

sehr mein Bauch darauf beharrte, ich müsse das Ganze nur mit mehr Kraft durchführen, dann, so wurde mir klar, ist das wohl nicht die Lösung. Genau an diesem Punkt fragte ich mich, was wäre, wenn die Probleme meines Unternehmens nicht auf der Umsatzseite lägen? Was, wenn ein anderer Teil meines Unternehmens feststeckte? Anstatt also zurückzukehren zu „mehr verkaufen – mit mehr Kraft verkaufen“, hielt ich inne und überlegte, an welcher Stelle die Unternehmensblockade wirklich saß.

Mir wurde klar, dass das offensichtliche Umsatzproblem, das ich hatte, kein Umsatzproblem war. Ich hatte ein Problem mit meinem Unternehmensgewinn. Die ganze Arbeit, die ich in das Generieren von neuem Umsatz steckte, würde unser Problem nicht lösen können, weil ich an dem falschen Problem arbeitete. Die Schritte, die ich als nächstes unternahm, entsprangen alle dieser Erkenntnis. Und sie retteten letztlich sowohl mich als auch mein Unternehmen.

Indem ich die Lösung anwendete, die ich fand, wurde mein Unternehmen dauerhaft rentabel – quasi über Nacht. Als dieses Buch im englischen Original erschien, konnte mein Unternehmen 45 (genau fünf-und-f*cking-vierzig) kontinuierlich rentable Quartale vorweisen – mir, dem Unternehmensinhaber. Die Lösung war die Basis für Profit First, das Hunderttausenden Unternehmen geholfen hat, rentabel zu werden.

Das Lustige daran ist: Die Lösung, den Gewinn bei meinem Unternehmen an die erste Stelle zu setzen, ist möglicherweise einzigartig in seiner Einfachheit, aber ich bin sicher, dass ich nicht der Erste war, der auf diese Idee gekommen ist. Ich vermute, dass du möglicherweise schon ähnliche Ideen hattest. Es geht dabei nicht darum, Lösungen zu finden: Du hast die Lösung bereits im Kopf, oder jemand hat schon ein Buch dazu geschrieben. Der Trick ist das Timing. Wenn du die richtige Lösung zur falschen Zeit nutzt, dann bringt es dir vielleicht ein bisschen was, aber vor allem ein bisschen viel Frust. Der Schlüssel liegt darin, die richtige Lösung zur richtigen Zeit deiner Unternehmensentwicklung anzuwenden. Der Schlüssel liegt darin, zu wissen, was als nächstes dran ist.

In den vergangenen zwölf Jahren habe ich mich selbst dem Studium von Firmen und Unternehmertum gewidmet. Und ich lebe dies seit beinahe drei Jahrzehnten. Ich habe mittlerweile verstanden, dass alle Unternehmer kämpfen, und zwar auf jedem Level. Nur wenige können ihre großen Umsatzplanungen oder die Pläne zur Weltrettung wirklich erreichen, von Gewinn ganz zu schweigen. Und die wenigen, die dorthin kommen, scheinen sich unterwegs irgendwie zu verlieren. Das liegt nicht an mangelnder Er-

fahrung oder an Ressourcenknappheit, nicht einmal am Geld – die drei Dinge, die am häufigsten angegeben werden, wenn ein Unternehmen scheitert. Das größte Problem, das Unternehmer haben, ist, dass sie nicht wissen, was ihr größtes Problem ist. Lass mich das für die Leute in der letzten Reihe nochmal wiederholen:

Das größte Problem, das Unternehmer haben, ist, dass sie nicht wissen, was ihr größtes Problem ist.

Zum Teufel, das wissen wir nicht, denn jedes Problem sieht aus wie das große Problem – das Feuer, das wir rasch löschen müssen, bevor es ein flammendes Inferno wird. Ich vermute, dass du dich mit Blick auf dein Unternehmen im Moment genauso fühlst. Oder du denkst, du weißt genau, was du als nächstes tun musst, das Ding, das, wenn du es nur gebacken bekämst, endlich dafür sorgt, dass alles läuft. Verdammt, du hast vielleicht eine Liste, mit Hilfe derer du *all* die Dinge verfolgst, um die du dich kümmern musst, um endlich die Ziele zu erreichen, die du dir gesetzt hast. Du glaubst vielleicht sogar, dass die Lösung darin liegt, dass du dich einfach weiter zerreißt. (Da liegt sie nicht.) Doch selbst wenn du es schaffst, ein Problem erfolgreich anzugehen oder sogar alle Probleme erfolgreich anzugehen, sieht es nicht so aus, als würde dies dein Unternehmen großartig voranbringen.

Früher bin ich häufig in die Falle getappt, genau das Problem zu lösen, das ich gerade vor der Nase hatte. Ob ich nur irgendwie durch den Tag kommen wollte oder versuchte, mein Unternehmen auf das nächste Level zu bringen – ich stürzte mich auf die offensichtlichen Probleme. Du weißt schon, den offensichtlichen Kram und die quietschenden Räder. Weil – und ich weiß, dass du das verstehst – es zu jeder Zeit einen Riesenhaufen an Problemen gibt, die deine Aufmerksamkeit brauchen. Also vertraute ich auf mein Bauchgefühl und kümmerte mich um das, was mir das Dringlichste erschien und konzentrierte mich darauf. In diesem Prozess, in dem ich mich um die offensichtlichen Dinge kümmerte, vernachlässigte ich diejenigen, die die größten Auswirkungen hatten. Das Ergebnis war ein kontinuierlicher Strom an Problemlösungen, während mein Unternehmen auf der Stelle trat.

Manchmal – selten, aber eben manchmal – löst du ein Problem und dein Unternehmen *macht* einen Sprung nach vorn. Puh. Welche Erleichterung. Du siehst eine positive Entwicklung. In diesem Augenblick erscheint die Zukunft so strahlend, dass du eine Sonnenbrille (aus Gold) brauchst. Alles ist perfekt. Bis es das nicht mehr ist.

Ehe du dich versiehst, steckt dein Unternehmen im nächsten Kampf. Deshalb ist dieses Ergebnis noch schlimmer – einen Hauch von Erfolg zu spüren, nur um dann wieder festzustecken, ist nicht nur frustrierend: Es ist teuer und demoralisierend. Ich nenne dies die Überlebensfalle. Leider ist es nach meiner Erfahrung die Situation, in der sich Unternehmer am allerhäufigsten befinden. Sie unternehmen die notwendigen (und häufig panikartigen) Schritte, um ihr Unternehmen heute am Leben zu erhalten. Und dann wiederholen sie das gleiche Muster morgen und übermorgen und so weiter. Das Ziel eines jeden Tages ist es, ihn zu überleben.

Die Überlebensfalle zeigt sich in vielen unterschiedlichen Arten und Weisen. Wenn du meine vorherigen Bücher gelesen hast, dann kennst du sie vielleicht. Angesichts des (häufig fehlenden) Cashflows unseres Unternehmens, setzen wir oft unsere wenigen übriggebliebenen Euros für die unmittelbaren Probleme und Chancen ein. In der Hoffnung, dass auf magische Weise daraus ein Gewinn resultiert. Was unsere eigene Zeit betrifft, verheizen wir uns selbst und unsere Leute, indem wir noch länger arbeiten, kontinuierlich Feuer löschen und irgendwelche beliebigen Quartalsziele verfolgen, anstatt nachhaltige Systeme zu installieren. Und angesichts der Aufgabe, unser Unternehmen dahin zu bekommen, dass es nachhaltig läuft, ertappen wir uns dabei, wie wir die offensichtlichen Probleme provisorisch flicken und uns dann wundern, warum sie wieder und wieder auftauchen.

Wenn dieser Zyklus etwas zu real scheint und du dich fragst, wie du da nur rauskommst, verzweifle nicht. Unternehmer sind geborene Problemlöser. Du bist ein geborener Problemlöser. Du kannst kein Unternehmen an den Start bringen, ohne einer zu sein. Es ist also nicht so, dass dein Unternehmen auf der Stelle tritt, weil du unlösbaren Problemen gegenüber stehst. Du kannst lösen, was auch immer dich zurückhält ... wenn du nur weißt, worum du dich in welcher Reihenfolge kümmern musst.

Du *kannst* dein Unternehmen in großen Schritten voranbringen und zwar in kürzester Zeit. Deine Vision für dein Unternehmen *kann* wahr werden. Und sie *wird* wahr werden, sobald du herausgefunden hast, welches genau jetzt dein größtes Problem ist, und du dich dann der Lösung dieses Problems als nächstes widmest.

Nur mit deinem Instinkt findest du nicht aus dem dunklen Wald heraus

Amanda Eller wollte eine kurze Wanderung durch den Wald in Hawaii unternehmen. Letztlich wurde sie 17 Tage lang vermisst und musste um ihr Überleben kämpfen. Ellers Plan war, eine Wanderung von fünf Kilometern zu machen. Nach einiger Zeit setzte sie sich auf einen Baumstamm und meditierte. Als sie fertig war, wollte sie zu ihrem Auto zurück. Aber sie war desorientiert und wusste nicht, in welche Richtung sie laufen musste.

„Ich habe einen guten inneren Kompass, oder wie auch immer du das nennen möchtest – eine innere Stimme, einen Geist, jeder hat einen anderen Namen dafür“, erzählte sie Reportern, nachdem die Rettungsmannschaft sie gefunden hatte. Nur dass es am Ende so aussah, als hätte ihr innerer Kompass an diesem Tag keinen Bock gehabt. Und so blieb es auch die nächsten 16 Tage. Sie probierte erst einen Pfad, dann einen anderen. Sie lief auch einen Pfad entlang, der nicht für Menschen gedacht war – einen Wildschweinpfad. Genau. Richtig gelesen. Ihr innerer Kompass führte sie auf einen Wildschweinpfad. Du weißt schon, diese Biester, die eine Mischung aus verwildertem Schwein und Mininashorn zu sein scheinen und die versuchen, dich zu aufzuspießen, wenn du sie falsch anschaust. Diese Art Wildschweinpfad.

Als die Retter Eller fanden, war sie ernsthaft verletzt (nicht von einem Wildschwein, was ein schwacher Trost war). Sie konnte sich kaum bewegen und hatte jede Hoffnung aufgegeben, je gefunden zu werden. Sie war nur wenige Meilen von ihrem Auto entfernt.

Was also hätte Eller geholfen haben können, um ihren Weg aus dem Wald zu finden? Später gab sie zu, dass sie unverantwortlich gehandelt hatte und ihr Handy sowie Wasser hätte mitnehmen sollen. Außerdem hatte sie keinen Kompass für den Fall, dass ihr Handy leer gewesen wäre oder sie kein ausreichendes Signal gehabt hätte, um die Karte auf ihrem Telefon zu nutzen. Die Magie eines Kompasses, wenn du einen hast, ist die, dass du weder eine Powerbank noch ein anderes Ladegerät oder GPS brauchst. Er funktioniert bei jedem Wetter und ist 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche einsatzbereit – wann auch immer du ihn brauchen magst. Hätte Amanda bloß einen ganz einfachen Kompass bei sich gehabt, einen schlichten Kompass zum In-die-Tasche-Stecken ohne jeden Schnick-Schnack (und gewusst hätte, wie man ihn einsetzt), dann wäre sie gemütlich und pünktlich zum Abendessen zu Hause gewesen.