

Bruno Aregger

Der gute Geist deines Unternehmens

Die Essenz für mehr Wert und Wachstum



VERLAG:SKV

Dieses Buch

... bewahrt vor fatalen Fehlern.

... erspart Enttäuschungen.

... komprimiert das Wissen hunderter Bücher.

... weckt unternehmerischen Geist.

... inspiriert zu Innovationen.

... erhöht private Lebensqualität.

... vervielfacht unternehmerischen Gewinn.

Bruno Aregger, Master of Advanced Studies in Communication Management (HSLU), ist wohnhaft bei Luzern, in der Schweiz. Als Unternehmer, Speaker, Autor, Dozent und Mentor hält er zahlreiche Vorträge im In- und Ausland.

Zudem ist er Inhaber der Firma APPLETREE root your brand ag. Zu den Kunden gehören KMU aus der ganzen Schweiz sowie dem angrenzenden Ausland. Meist sind es marktführende Nischenplayer.

1. Auflage 2016

ISBN Buchausgabe: 978-3-286-50195-9

ISBN E-Book 978-3-286-11734-1 (epub); 978-3-286-11735-8 (mobipocket)

© Verlag SKV AG

www.verlagskv.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Ohne Genehmigung ist es nicht gestattet,
das Buch oder Teile daraus in irgendeiner Form
zu reproduzieren.

Projektleitung: Isabelle Durrer

Liebe Leser

Mehrmals die UEFA Champions League zu gewinnen – und das mit verschiedenen Teams –, x-mal die Meisterschaft zu gewinnen – auch das mit verschiedenen Teams –, das geht definitiv nur mit gutem Geist!

Es ist der Trainer oder Unternehmer, der diesen guten Geist in seine Mannschaft bringt. Nicht zuletzt deshalb wurde ich mehrmals zum Trainer des Jahres gewählt.

Viele Jahrzehnte war es meine Aufgabe, den guten Geist in eine Mannschaft zu bringen. Ihre Aufgabe ist es, diesen guten Geist in Ihre Mitarbeitermannschaft und auch zu Ihren Kunden zu bringen. Ich versichere Ihnen: Der gute Geist ist die Voraussetzung für das Gewinnen!

Darum gratuliere ich Ihnen zu diesem Buch. Möge es Ihnen gelingen, Ihren (vielleicht erneuerten) guten Geist in Ihr Unternehmen zu bringen. Wenn meine Worte Sie dazu inspirieren, freut es mich sehr.

Aber können wir voneinander lernen? Ich bin davon überzeugt.

Der Fussballsport hat schon seit vielen Jahren erkannt, dass es für den grossen Erfolg einen guten Geist braucht. Dazu gehört natürlich auch die Einstellung eines jeden Einzelnen auf dem Platz, seine Motivation, sein Siegeswille. Im Sport arbeiten wir darum mit vielen Techniken, unter anderem mit Mentaltraining.

Und noch etwas ist ganz wichtig: Als Trainer müssen Sie Ziele setzen, sehr hohe Ziele. Und Ihre Mannschaft dann zu Höchstleistungen anspornen, um diese Ziele zu erreichen.

Das ist doch dasselbe wie in einem Unternehmen. Setzen wir uns also gemeinsam an den Tisch und versuchen voneinander zu lernen. Dass der Sport der Wirtschaft voraus ist, liegt womöglich an den Emotionen. Das Unternehmertum galt bis vor kurzem als wenig emotional. Fussball hingegen ist hoch emotional! Doch wenn sich heute ein Unternehmer einen Coach sucht oder in einem Kloster eine Zeit der Ruhe verbringt, wird er oft schräg angesehen. Da wünsche ich mir einen neuen Geist. Ich glaube, dass der Fussball dazu durchaus als Vorlage dienen kann.

Wenn Sie in der Topliga spielen möchten, müssen Sie sich von Grund auf alle Facetten und Bereiche selbst erarbeitet haben. Im Fussball wie im Unternehmen. Hätte ich als Kind bei Bayern München angeklöpft, hätte

Vorwort
Ottmar Hitzfeld



VORWORT OTTMAR HITZFELD

man mich dort ausgelacht. Also begann ich meine Karriere beim TuS Stetten. Dann gings beim FV Lörrach weiter und weiter und weiter – Stufe für Stufe.

In Unternehmen ist das anders. ...*

*** ... Das komplette Vorwort inkl. Ratschläge von Ottmar Hitzfeld zum Umgang mit Niederlagen, Mitarbeitermotivation und Erfolgsdruck steht für Sie im Buch bereit.**

Inhaltsverzeichnis

Zu diesem Buch	10
----------------------	----



1 Die Findungsphase

1.1	Berufung, die Welt braucht dein Ding!	16
1.2	Hast du das Zeug zum Unternehmer?	20
1.3	Entscheide dich: Selbstständigkeit oder Unternehmertum?	24
1.4	Dein Warum: Dein Sinn und Geldgarant	28
1.5	Brauchst du wirklich Mitarbeitende?	32
1.6	Hab am Anfang schon das Ende im Sinn	35
1.7	Der klassische Businessplan ist ein Auslaufmodell	38
1.8	Vorsicht vor dem falschen Firmennamen	42
1.9	Um Geld zu verdienen, musst du nicht hart arbeiten	46



2 Die Startphase

2.1	Mach dich vom ersten Moment an überflüssig	54
2.2	Warum 99 Prozent der Insolvenzen dem schnellen Geld zu «verdanken» sind	58
2.3	Vorsicht, falsches Gründerteam	63
2.4	Alleingänger oder Teamplayer: Wie im Fussball, so im Business	67
2.5	Monarchie oder Mitarbeiterbestimmungsrecht?	71
2.6	Sei nicht perfekt am Start	75
2.7	Stell das Wichtige vor das Dringende	78
2.8	Arbeite niemals gratis	82
2.9	Was tun in der Not?	86



3 Die Wachstumsphase

3.1	Mach dich von Zeiten und Märkten unabhängig	92
3.2	Der Kunde ist nicht König	96
3.3	Wachse langsam, dann fällst du nicht	99
3.4	Mitarbeitende lösen, die an dir kletten	103
3.5	Warum du als Unternehmer nie den niedrigsten Lohn haben darfst	107
3.6	Vertraue nur sehr ausgewählt	111
3.7	Geh mit der Natur – von innen nach aussen	114
3.8	Deine Mitarbeitenden sind auch deine Kunden	118
3.9	Nie das Lästige auf Mitarbeitende abwälzen	122



4 Die Sättigungsphase

4.1	Fehler: Faulheit	128
4.2	Fehler: Grössenwahn	131
4.3	Fehler: Betriebsblindheit	134
4.4	Fehler: Tunnelblick	137
4.5	Fehler: Rabatte	140
4.6	Fehler: Kontrollwahn	144
4.7	Fehler: Gekaufte Motivation	147
4.8	Fehler: Im statt am Unternehmen arbeiten	151
4.9	Fehler: Produkt statt Wirkung verkaufen	155



5 Die Neuerfindung

5.1	Konkurriere mit dir selbst, bevor es ein anderer tut	162
5.2	Vom toten Ross steigen, um unternehmerisch aufzusteigen	165
5.3	Ausstieg mit klarem Ende statt unendliche Geschichte	169
5.4	Mit klarem Blick in die Veränderung	173
5.5	Tradition bewahren – Zukunft gestalten	176
5.6	Tu dir den Gefallen, mach Fehler und lern daraus	179
5.7	Das Unternehmen um Zerstörer herum navigieren	182
5.8	Optimale Verkäufer lassen den Kunden selbst kaufen	186
5.9	Ist der Käufer ein potenter Unternehmer?	190



6 Kurz und bündig

6.1	Den richtigen Mentor finden	196
6.2	Entscheidungen schnell und erfolgreich fällen	198
6.3	Wenn alles stimmt, ist alles eins: Beruf und Privates	200
6.4	Der Segen eines Tagebuchs	202
6.5	Auf den Hund kommen	204
6.6	Hör in dich selbst hinein, nicht auf andere	206
6.7	Selbst ist der Unternehmer	208

Zu diesem Buch

Liebe Leserin, lieber Leser

Es war zunächst nicht meine Vision, ein ganzes Buch zu schreiben. Vielmehr wollte ich einfach meine wertvollsten Erfahrungen als Unternehmer notieren. Das waren nicht Erfolge, volle Konten und die Überholspur, nein: Meine schlimmsten Unternehmerfehler sind der grösste Gewinn. Ich habe wegen scheinbar einfachen und «dummen» Fehlern mein ganzes Vermögen verloren. Als gewisse Personen in meinem Umfeld sagten, dass ich nun am Ende sei und so etwas nie mehr aufholen könne, gaben mir diese Reaktionen einen enormen Auftrieb. Denn das Unmögliche reizte mich schon immer. Und mein Urvertrauen sagte mir, dass ich wieder nach oben komme, egal, was andere sagen. Und sogar noch höher als bisher. Ich sass also an einem warmen Sommertag auf der Veranda und nahm mir vor, die letzten 20 Jahre zu reflektieren. Ich wollte herausfinden, warum ich von weit oben so tief gefallen war. Denn ich wollte nun noch höher steigen können und diesmal nicht mehr fallen. Meine Hilfe: Alles, was ich aus meinen Fehlern gelernt habe.

Als ich begann, meine Geschichten niederzuschreiben, kristallisierten sich schnell einige Fehler heraus – teilweise mit katastrophalem Ausgang. Mich schauderte es, die Haare standen auf und teilweise war es gar gruselig. Dabei merkte ich, dass meine Erfahrungen sicher heute auch für andere Unternehmer wertvoll sein könnten. Und gleichzeitig spürte ich ein Unbehagen. Denn über Misserfolge spricht man nicht und Scheitern ist verpönt. Doch genau diese einschneidenden Fehler waren für mich und mein Unternehmen wichtig. Wichtig, um eine Entwicklung in die nächste Phase zu schaffen. Also nahm ich all meinen Mut zusammen und verteilte die Texte an andere Unternehmer. Nebst dem Effekt, dass diese ob meiner Offenheit staunten, fanden sie den Inhalt sehr wertvoll. Sie meinten, dass genau solche Informationen fehlen und ich damit sicher vielen Unternehmern helfen könne. Gesagt, getan: auf einmal war der Verlag da und wir entwickelten ein Buchkonzept. Das Ergebnis hast du heute in deinen Händen.

Zusätzlich zum Buch stehen dir zu allen 52 Kapiteln Checklisten und Arbeitsblätter digital zur Verfügung. Diese sollen dir helfen, den grossen Wissensschatz aus dem Buch in deine Praxis zu transferieren, und zwar mit sofortiger Wirkung!

Dein persönlicher Lizenzschlüssel zum Download der Zusatzmaterialien lautet:

.....

Schritt-für-Schritt-Anleitung:

1. Ruf im Internet das Bookshelf des Verlags SKV auf:
www.bookshelf.verlagskv.ch
2. Registrier dich unter «Neu hier?» oder, falls du dich bereits registriert hast, melde dich an.
3. Gib deinen Lizenzschlüssel unter «Medien hinzufügen» ein.
4. Öffne die Zusatzmaterialien und lade die gewünschten Dokumente runter.

Die Zusatzmaterialien stehen dir nach Aktivierung 36 Monate im Bookshelf zur Verfügung.

Vielleicht saugst du meine Erfahrungen förmlich auf. Gut möglich, dass dich das Buch nicht gleich anspricht. Oder dass du es nach 10 Seiten auf die Seite legst und später wieder hervornimmst. Egal, wie es auf dich wirken wird: Wenn ich durch meine Erfahrungen bei einigen Unternehmern Impulse setzen kann, damit diese den alten Geist verlassen können, also weg von normal, hin zu optimal, hat es sich gelohnt. Wir alle brauchen einen neuen Geist, den Geist von optimalen Beziehungen, Gesellschaften und auch Unternehmen.

Ich wünsche dir, dass du dein Leben optimal einrichten kannst und dadurch auch andere inspirieren magst. Denn nur, weil etwas normal ist, muss es noch lange nicht optimal sein. Viel Freude und Erfolg wünscht dir

Bruno Aregger

P.S.: Für Anregungen bin ich jederzeit empfänglich sowie dankbar. Denn gemeinsam können wir den guten Geist schneller in die Welt hinaustragen. Ich freue mich auf deine Erfahrungen und Kommentare unter www.brunoaregger.com.



1 Die Findungsphase

Im Leben geht es immer darum, etwas zu finden. Wege, Menschen, Bestimmungen, sich selbst – seine Interessen und das, was einem am meisten Freude bereitet. Und wie immer stehen sich aktive und passive Charaktere gegenüber. Jeder kennt sie – die Zweifler unter uns – sie wollen ein eigenes Unternehmen gründen, bringen den Mut aber nicht auf. Sie sind passiv und ohne Inspiration, voll von Zweifeln. Und je länger sie zweifeln, desto grösser wird die Angst vor dem eigenen Vorhaben. Was auch steigt, sind die Warnungen vor dem grossen Schritt aus dem Umfeld.






Einer meiner ältesten Freunde seit Kindergartenzeiten ist ein solcher Zweifler. Seit 25 Jahren lebt er seine berufliche Laufbahn als Angestellter, aktuell in einer Druckerei. Dort macht er an der Seite seines Chefs alles Mögliche. Er hechtet von einem Termin zum nächsten, holt die Kohlen aus dem Feuer und startet jeweils halbkomatös in die Ferienzeit. Seit Jahren erzählt er mir schon von seiner Leidenschaft, dem Wein. Nun, immerhin absolvierte er bisher Weinkurse und plant, im privaten Kreis erlesene Weine zur Degustation anzubieten. Wer weiss, vielleicht bringt er den Mut dadurch bald auf und folgt seiner Leidenschaft gänzlich. Wir wünschen es ihm.

Doch es gibt auch noch die gestandenen Unternehmer, die vielleicht sogar das Unternehmen von den Eltern übernommen haben. Sie sind möglicherweise eher der idealen Karriere gefolgt und weniger ihrer Berufung. Sie fragen sich nun, was das Ganze eigentlich soll, und wollen wissen, was wirklich im Leben zählt. Für beide Gruppen – die Zweifler und die Suchenden – wird das erste Kapitel viele Impulse liefern. Es gibt Anleitungen und zeigt erste Schritte auf, wie jeder von normal zu optimal gelangen und sein privates wie geschäftliches Umfeld mit seinen inneren Wünschen in Einklang bringen kann.



1.1 Berufung, die Welt braucht dein Ding!

Stell dir vor, es ist Sonntagabend; wie fühlst du dich? Sagst du dir «Toll, ich freu' mich auf morgen!»? Oder sehnst du bereits montags den Freitag herbei, weil dann das Wochenende wieder vor der Türe steht? Auf die grosse Mehrheit trifft vermutlich die zweite Variante zu – diese Menschen folgen leider nicht der eigenen Berufung. Das zeigt sich dann in den folgenden Lebensumständen:

-  Sie sind müde, ausgebrannt und gereizt.
-  Sie leben im Äusseren, d. h., sie machen das, was die anderen wollen oder von ihnen erwarten.
-  Sie besetzen klassische Arbeitsstellen oder Branchen mit scheinbar geringem Risiko.
-  Sie benötigen eine Work-Life-Balance, brechen beinah vor (um alles noch zu erledigen) und nach (weil all die Aufgaben und Probleme sie wie eine Dampfwalze überfahren) den Ferien zusammen.
-  Sie jammern, geben anderen die Schuld oder nehmen finanzielle Gründe als Vorwand, um nichts verändern zu müssen.

Jetzt habe ich dich womöglich bei dem einen oder anderen Punkt an einer wunden Stelle erwischt? Oft werde ich gefragt, ob es denn die totale Berufung überhaupt gebe, also eine Situation, in der man ausschliesslich gerne arbeitet und das am liebsten ohne Unterbrechung. Daran glaube ich, ehrlich gesagt, nicht. Denn es gibt immer unangenehme Aufgaben, vor allem als Unternehmer. Das Auflösen eines Arbeitsverhältnisses gehört zum Beispiel dazu. Das ist sicher unangenehm und meistens die Aufgabe des Chefs. Wenn dir aber 80 Prozent deiner Aufgaben Freude machen und dir Erfüllung geben, dann ist es stimmig und passt.

Es gibt übrigens eine ganz einfache Definition von Berufung. Sie liegt dort, wo sich deine Talente und Stärken mit den Bedürfnissen in den Märkten oder Segmenten kreuzen. Das bedeutet, dass dein Talent auch gebraucht werden muss, also nützlich sein muss, sonst macht das Ganze keinen Sinn. Und somit sind wir bei einem wichtigen Punkt angelangt. Ich glaube nämlich, dass unsere einzigartigen Talente und Stärken keine Zufälle sind. Jeder Mensch ist einzigartig, es gibt von niemandem eine Kopie. Somit besitzt du also Einzigartigkeiten, die in dieser Form ansonsten niemand zu bieten hat. Und da ich glaube, dass in der Natur nichts zufällig existiert, heisst das, dass deine Einzigartigkeiten Nutzen stiften, wenn du sie erkennst, um- und einsetzt. Einstein sagte diesbezüglich: «Gott würfelt nicht». Kosmos heisst auf Deutsch übersetzt «Ordnung». Wenn meine Vermutung also stimmt, heisst das, dass du in einem bestimmten Feld Sinn stiften kannst und auch solltest – entsprechend einer existierenden Ordnung. Doch wie findest du diesen Bereich? Gerne erzähle ich dir dazu meine Geschichte. Ich kam nicht direkt zur Berufung. Ich musste zuerst erfahren, was nicht meine Berufung ist. Natürlich ist das weniger ökonomisch, aber letztendlich gelangte ich auch so ans Ziel.

Als ich mit rund 22 Jahren vor der Option stand, den elterlichen Betrieb zu übernehmen, war das die wohl schwierigste Entscheidung meines Lebens. Rein rational betrachtet war die Sache klar: Ich musste den erfolgreichen Betrieb übernehmen. Doch meine innere Stimme sagte «nein», was mich dann auch tatsächlich bewog, die Übernahme abzulehnen. Und dann stellte sich natürlich rasch die Frage, was ich denn stattdessen machen würde. Diese Frage konnte ich damals nicht beant-



worten. Doch ich machte mich auf den Weg, denn ich wollte die Antwort finden. Nach verschiedenen Versuchen habe ich sie gefunden, und mein Unternehmen APPLETREE gegründet. Leider dauerte das fast 20 Jahre. Denn solche Themen, wie ich in diesem Kapitel beschreibe, werden an keinen Schulen gelehrt, leider. So musste ich diesen langen und teils sehr schwierigen Weg allein durchlaufen.

Ich versuche dir nun einen direkten und schnelleren Weg zur Berufung mit auf den Weg zu geben. Stell dir vor, dein reicher Onkel sei gestorben. Sein letzter Wille wäre gewesen, dass du deinen aktuellen Arbeitsplatz aufgibst und stattdessen 2 Aufgaben während einer Dauer von 2 Jahren übernimmst. Dafür zahlte er dir einen monatlichen Unterhalt plus Spesen. Zusätzlich erzieltest du am Ende des ersten Jahres 9 Millionen Franken. Weitere 9 Millionen erzieltest du am Ende des zweiten Jahres.

Die erste Aufgabe für das erste Jahr lautet: Verbringe das Jahr mit dem Erlernen von etwas Neuem. Du musst keine klassische Weiterbildung wie ein Studium absolvieren und auch keine offizielle Bildungseinrichtung besuchen. Setze deine Zeit und Energie lediglich dafür ein, Neues zu entdecken und zu erlernen. Was würdest du lernen? Wo und wie möchtest du dich weiterentwickeln?

Zweite Aufgabe für das zweite Jahr: Wähle innerhalb dieses Jahres ein Projekt aus, um es dann auch umzusetzen. Das Vorhaben sollte dir am Herzen liegen und etwas darstellen, das der Welt (Nachbarschaft, Gemeinde, Land, Welt oder Umwelt) weiterhilft. Am Ende des zweiten Jahres erhältst du hierfür die zweiten 9 Millionen. Wofür entscheidest du dich?

Epilog: Wie sieht dein Leben ab dem dritten Jahr aus? Wie lebst du? Wo? Wie sieht dein Lebensstil aus? Mit wem und was verbringst du deine Zeit? Welche Tätigkeiten übst du aus und was sind deine Ziele? Anhand deiner Antworten findest du nun mögliche Spuren zu deiner Berufung. Denn oft verstecken wir uns hinter dem Aspekt des Geldes (Angst). Dank dieser Übung, bei der Geld reichlich vorhanden ist, kommen unsere wahren Leidenschaften an die Oberfläche. Bei den meisten Menschen, mit denen ich diese Übung mache, kommen ganz spannende und neue Aspekte aus deren Leben hoch. Wichtig ist nun,

dass du einen ersten Schritt unternimmst. Und sag jetzt nicht «ja, aber damit kann ich kein Geld verdienen ...», das schränkt dich nur ein.

Und in vielen Fällen entsteht aus einem Hobby später eine funktionierende Geschäftsidee. Also, nicht an die Finanzen denken und in kleinen Schritten deiner Leidenschaft folgen. Dies könnte beispielsweise sein, dass du einen Kurs in Gesang belegst. Oder dass du dir Bücher zum Thema Physik kaufst usw. Wichtig ist, dass du einen ersten Schritt machst, am besten gleich heute! Und wenn du einmal dem Weg deiner Leidenschaft folgst, wird sich sehr vieles wie von alleine ergeben. Bei mir war es so, und bei vielen anderen Menschen, mit denen ich mich dazu ausgetauscht habe, ebenso. Geh deinen einzigartigen Weg; die Welt braucht dein Ding!



1.2 Hast du das Zeug zum Unternehmer?

Eines schon mal vorweg: Die meisten Menschen denken, dass sie das Zeug zum Unternehmer hätten. Doch wie ist die Selbstwahrnehmung zu bewerten? Was macht gute Unternehmer aus? Die Antworten auf die Frage nach den Fähigkeiten zum Unternehmertum sind so repräsentativ, als würde man Paare getrennt voneinander befragen, ob sie sich für gute Liebhaber halten. Fast alle halten sich für überdurchschnittlich in der Eigeneinschätzung, während die Fremdeinschätzung (Partnerbefragung) eine andere Sprache spricht.

So oder so, wie merkst du, ob du wirklich das Zeug zum erfolgreichen Unternehmer hast? Meiner Erfahrung nach gibt es 4 Ebenen, die darüber Aufschluss geben können: 1. Gene, 2. Prägungen und das Umfeld in jungen Jahren, 3. Persönlichkeitstests und 4. sind auch Schlüsselerlebnisse in deinem Leben spannend bzw. deine Reaktion auf solche Schlüsselerlebnisse (Todesfälle, Betrug sowie andere Enttäuschungen und Niederlagen). Diese 4 Punkte der Gene, Prägungen, Persönlichkeitstests und Schlüsselerlebnisse wollen wir uns nun genauer anschauen. Danach kannst du dich selbst und andere besser einschätzen.

Beginnen wir also mit den ersten beiden Punkten. Die Gene und die Prägungen bzw. das Umfeld in jungen Jahren sind bedeutend. Will man der sogenannten Epigenetik Glauben schenken, und das tue ich, spielen Gene nur eine geringe Rolle. Unternehmer werden also nicht geboren, sie werden gemacht! Allerdings gibt es einige Grundvoraussetzungen,

die dir den Zugang zum Unternehmertum erleichtern. Zudem gibt es Voraussetzungen, die dir helfen, unternehmerische Fähigkeiten zu erwerben. Diese werden in der sogenannten Prägephase angelegt, die beim Menschen ihren Höhepunkt zwischen dem fünften und dem neunten Lebensjahr hat. In dieser Phase ist unser Gehirn extrem aufnahmefähig. Es fehlt eine Art Filter. Das heisst, alles, was Menschen in dieser Zeit erleben, prägt sie ein Leben lang. Positives, aber auch Negatives, wird gespeichert. Dieser Prozess der Prägung ist meiner Erfahrung nach nie gänzlich abgeschlossen, auch wenn die Ausprägung in jungen Jahren besonders gravierend ist. Zumindest war es bei mir und auch bei vielen anderen Menschen in meinem Umfeld so.

Geh nun gedanklich in die Zeit des Kindergartens und in die frühe Schulzeit zurück. Wie warst du damals? Mit welcher Art Menschen hast du dich umgeben? Wie dachten, redeten und fühlten deine Eltern? Bei mir war es so, dass der Vater am Mittag gestresst an den Mittagstisch kam und über die faulen, anstrengenden, kranken und dummen Mitarbeitenden schimpfte. Dies hinterliess bei mir zweierlei: Erstens wollte ich niemals dermassen gestresst und genervt sein und zweitens dachte ich, dass alle Angestellten Idioten seien, weshalb ich niemals Angestellter sein wollte.

Auf meinen Umgang mit den Nachbarskindern war die Auswirkung folgendermassen: Wann immer es möglich war, suchte ich die coolen, älteren Kinder auf. Denn nur von ihnen konnte ich lernen. Anschliessend ging ich zur Praxis über und übernahm die «Führung» bei den gleichaltrigen und jüngeren Kindern. Du siehst, mit meinem Umfeld musste es so kommen wie es kam. Und wie sah dein Umfeld aus?

Gehen wir weiter zu Punkt 3, den Persönlichkeitstests. Die gibt es wie Sand am Meer. Der beste, das heisst der genaueste, ist meiner Erfahrung nach der Limbic Personality Test®. Er kann online ausgefüllt werden und liefert sehr genaue Daten zu deiner Persönlichkeit, mit dem Schwerpunkt Business. Er zeigt also nicht auf, ob du ein guter Liebhaber bist, sondern ob du an der aktuellen Arbeitsstelle und Position am richtigen Ort bist. Oder eben auch, ob du Grundvoraussetzungen zum erfolgreichen Unternehmer besitzt. Vereinfacht gesagt zeigt dir Limbic® auf, wie stark du in welchen sogenannten limbischen Instinktionen vertreten bist. Das limbi-



sche System gehört übrigens zum ältesten Teil unseres Gehirns, befindet sich in der Mitte des Kopfes und ist bei uns Menschen etwa faustgross. Darin werden 3 Instruktionen verwaltet: Balance, Dominanz und Stimulanz. Du hast alle 3 Instruktionen in dir, aber nicht in genau derselben Ausprägung wie irgendein anderer Mensch. Hast du beispielsweise starke Instruktionen im Bereich Balance, bist du gut für den Beruf des Controllers geeignet. Du machst gerne Detailarbeit, bist genau und arbeitest konzentriert an einer Sache. Teamarbeit brauchst du nicht unbedingt. Hast du aber starke Stimulanzinstruktionen, bist du extrovertiert, magst gerne Abenteuer, willst neue Menschen kennenlernen und möchtest täglich Neues entdecken. In dem Fall sind Jobs im Bereich Marketing oder Werbung für dich geeignet. Und wenn du eher im Bereich Dominanz liegst, sind dir Stolz, Status, Macht, Geschwindigkeit, Sieg und Führungsaufgaben besonders wichtig. In diesem Fall bist du der geborene Unternehmer. Aber Achtung: Wir reden von einem Unternehmertum im neuen guten Geist. Das heisst, dass allzu starke Dominanzinstruktionen, ohne Gegengewicht in den anderen Bereichen, in Zukunft nicht ausreichen. Im Industriezeitalter war das anders: Der Chef sagte, wie und was zu tun sei, und die Angestellten führten diese Befehle aus. Dennoch sollte dein Schwerpunkt auf der Dominanz liegen, mit wenig Stimulanz und noch weniger Balance.




Aber lass uns nun zum 4. Punkt kommen, zu den Schlüsselerlebnissen in deinem Leben. Anhand dieser Schlüsselerlebnisse wirst du für dich typische Verhaltensmuster erkennen lernen. Und wenn du in Zukunft bewusst mit den neuen Erkenntnissen umgehst, kannst du sogar deine zukünftigen Entscheidungen beeinflussen und somit auch dein Leben erfolgreicher gestalten. Am einfachsten ist es, wenn du nun ein A4-Blatt quer vor dich hinlegst und einen horizontalen Zeitstrahl aufzeichnest.

Anfangen ganz links in der frühen Schulzeit, bis nach ganz rechts, dem heutigen Tag. Oberhalb des Zeitstrahls befindet sich die positive Ebene (Höhepunkte), unterhalb die negative (Tiefschläge). Zeichne nun möglichst viele Höhepunkte und Tiefschläge ein. Auf einem zweiten Blatt machst du eine kurze Beschreibung der Top-3-Höhepunkte und der Top-3-Tiefschläge. Nachdem du diese beschrieben hast, beantwortest du zusätzlich folgende Fragen: Warum ist das für mich ein Höhepunkt oder

ein Tiefschlag? Welche Gründe (Motive) sind mir hierbei sehr wichtig? Warum habe ich so reagiert, wie ich reagiert habe?

Bei mir steht beispielsweise als Höhepunkt «Judo Clubmeister mit 7 Jahren». Ein Motiv für mich heisst gewinnen, um besser zu sein als alle anderen. Und der Grund hierfür wiederum liegt im Bedürfnis nach Anerkennung und Stolz. Oder als Tiefschlag habe ich aufgeschrieben: «Beginn der Schulzeit». Dahinter versteckt sich der Drang nach Sinn und Zweck, was mir die Lehrer leider nicht vermitteln konnten. Du siehst, mit dieser Übung holst du tiefliegende Motive aus deinem Unterbewusstsein an die Oberfläche. Mit diesen Informationen findest du nun ganz sicher heraus, ob du grundsätzlich das Zeug zum Unternehmer hast oder nicht.

Zu guter Letzt rate ich dir, es einfach zu probieren. Bereite dich gut vor. Wenn du auch nur ansatzweise die Ratschläge aus den anderen Kapiteln in diesem Buch befolgst, hast du gute Chancen, als Unternehmer erfolgreich sein zu können. Gib dir eine gewisse Zeit, steck ein Budget ab und halte einen Plan B bereit. Was meine ich mit Plan B? Angenommen, du erreichst deine Ziele in den ersten 5 Jahren nicht. Dann ist es gut zu wissen, was du dann in etwa vorhast. Das gibt dir eine gute Sicherheit und schützt dich vor unendlichen Geschichten, mit denen du dich nur selbst betrügst. Und ganz wichtig: Tiefschläge gehören ebenfalls dazu. Lass dich darum nicht so schnell unterkriegen. Aus Fehlern wirst du lernen. Das gehört zum Unternehmertum dazu! Frag dich nun die folgenden 3 Dinge und leg los:

-  Was sind meine Werte oder was ist meine Identität, was sind meine Einzigartigkeiten und welchen Sinn und Zweck möchte ich leben/ausdrücken/in die Welt hinaustragen?
-  Was sind meine verfügbaren Mittel (Geld, Wissen und andere Ressourcen)?
-  Wo habe ich mein bestes Netzwerk und mit welchen Menschen umgebe ich mich am liebsten?

Danach heisst es starten; ich wünsche dir dabei viel Spass und Erfolg!



2.5 Monarchie oder Mitarbeiterbestimmungsrecht?

Ist dir auch schon aufgefallen, dass einige deiner Mitarbeitenden sukzessive mehr Einfluss in deinem Unternehmen ausüben? Und sie dabei dankend auf jegliche Verantwortung verzichten, sondern viel lieber ihr warmes Nest noch wärmer machen? Das kann gerade für kleinere Unternehmen verheerend enden. Damit es nicht so weit kommt, darfst du den Mitarbeitenden nicht zu viel Freiraum in strategischen Belangen einräumen. Frag sie ruhig nach ihrer Meinung, doch wäge im Anschluss daran genau ab, warum die Antworten so ausgefallen sind und nicht anders. Ein Beispiel hierzu: Du fragst dein Führungsteam, ob sie der Meinung sind, dass euer Unternehmen neuerdings auch in den Onlinehandel einsteigen sollte. Die Antworten fallen gemischt aus. Von einer langjährigen Mitarbeiterin aber kommt eine sehr negative Reaktion. Ihre Antworten lauten: zu viel Risiko, zu teuer und die Produkte seien zu erklärungsbedürftig. Nun frage ich dich, was sich vielleicht noch hinter dieser Antwort verbergen könnte. Beispielsweise, dass die Mitarbeiterin ganz einfach nicht in die Onlinewelt eintauchen will, weil sie sich scheut und sich auf diesem Gebiet nicht auskennt? Oder weil sie sich im aktuellen Job hervorragend eingerichtet hat, jeder Tag bequem abläuft und sie sich lieber ruhig zurücklehnen möchte? Ich möchte dir gerne anhand eines weiteren Beispiels aus meiner Geschichte erzählen, was passiert, wenn Mitarbeitende über wichtige Belange entscheiden und quasi in der ersten Reihe Platz nehmen, und du nur in der zweiten.

Bei einem von mir gegründeten Unternehmen, das von Tag eins an hervorragend lief, brauchte ich so rasch als möglich gute Mitarbeitende. Es lief

wie verrückt, schnell waren wir zu fünft. Wobei 2 davon zu 100 Prozent angestellt waren. Im zweiten und dritten Geschäftsjahr hatte ich dann richtig fette Fixkosten. Das ging so lange gut, wie ich die Zeit fand, mich um neue Kunden zu kümmern. Doch irgendwann war ich erschöpft, denn neben den vielen Kunden, die es zu betreuen galt, musste ich aufgrund der enormen Fixkosten auch laufend neue Kunden gewinnen. Als ich nicht mehr konnte und wollte, bat ich die beiden 100-Prozent-Mitarbeitenden um Rat. Sie meinten, ich solle eben nicht so nervös sein und nicht so viel operative Hektik aufkommen lassen. Auch bekam ich Tipps, dass ich diese oder jene Kundengruppe ansprechen könne. Dann kamen auch Ratschläge, die die Kommunikation zu unseren Kunden verändern sollte. Ich hörte mir die Vorschläge an, wog sie ab und setzte viele um. Und ich forderte ihre Unterstützung ein. Sie versprachen es, doch es blieb bei den Worten. Doch warum hörte ich so lange auf diese Ratschläge, statt aktiv ans Handeln zu gehen? Und warum bloss kamen meine Mitarbeitenden dann auch noch auf die Idee, mir immer weiter Ratschläge erteilen zu wollen? Ganz einfach: Ich hatte einmal mehr meine unternehmerischen Aufgaben begonnen zu teilen bzw. zu delegieren. Die Mitarbeitenden fühlten sich dadurch auch in einer Rolle wichtig und stark, die ich ihnen nicht hätte zuweisen dürfen. So haben wir jedoch gemeinsam alle wichtigen Eckpunkte des Unternehmens entwickelt. Ein Riesenfehler, denn dies ist eindeutig Aufgabe des Unternehmers. Die Punkte dazwischen dürfen fähige, vertrauenswürdige Mitarbeitende setzen. Ich hatte also von Anfang an meine Mitarbeitenden mit Kompetenzen ausgestattet, die viel zu breit waren. Die damit verbundenen Aufgaben konnten sie jedoch nicht erfüllen, diese stellten eine zu grosse Herausforderung dar. Eine Enttäuschung für alle.

Das ist in etwa so, als ob der Kapitän eines Schiffes die Matrosen zu fragen beginnt, wohin sie segeln sollen. Bei 10 Matrosen bekommt der Kapitän mindestens 5 Meinungen und Ideen. Und jede Meinung wird mit handfesten Ideen sowie Vorstellungen zementiert. Und denk nicht, dass du die Mitarbeitenden fragen musst, ob sie eine Idee haben, wohin die Reise gehen sollte. Das Ziel muss von dir kommen, beim detaillierten Reiseplan sollen deine Mitarbeitenden mithelfen dürfen. Anhand vieler Praxisfälle stellen wir fest, dass dieser Prozess schon weit fortgeschritten ist. Da musst du eingreifen und den Kurs durchgeben. Wenn du aber das Steuerrad



bereits aus der Hand gegeben haben solltest, ist eine Krisensitzung mit einem externen Partner deines Vertrauens angesagt. Er soll mit dir das Schiff wieder auf Kurs bringen, so schnell wie möglich. Mittels eines externen Partners kann dir das sehr schnell gelingen, alleine hingegen kaum. Denn wenn du vorher über Jahre hinweg das Steuerrad mehr und mehr aus den Händen gegeben hast, geht es einfacher, wenn du eine externe Person vor den Wagen spannst. So entstehen weniger negative Emotionen seitens deiner Mitarbeitenden dir gegenüber. Steuern musst du dann bald selbst, aber der Weg zum Steuerrad geht schneller mit Unterstützung einer externen Person. Danach kannst du alle Matrosen über den neuen Kurs informieren. Langsam, sachlich, klar und bestimmt. Lass keine Unsicherheit aufkommen, denn deine Mitarbeitenden sollten jederzeit Sicherheit spüren, um einen guten Job zu machen. Wenn sie aber damit beschäftigt sind, selbst für Sicherheit zu sorgen, verliert deine Firma massiv an Effizienz.

Wenn du als Unternehmer also vor allem für Sicherheit und den Grundkurs sorgen musst, heisst das, dass dein Unternehmen klar strukturiert sein sollte. Jeder sollte wissen, wo seine Position im Unternehmen ist, wer neben oder über ihm ist. Ich war lange Zeit der Meinung, dass eine Kleinfirma kein Organigramm braucht. Dies ist aus eben genanntem Grund ein grosser Irrtum. Bereits am Tag eins solltest du ein Organigramm entwickeln, mit einem Horizont von 5 Jahren. Auch wenn vorerst überall dein Name erscheint. Dadurch kannst du bewusster von der Rolle Verkauf zu Produktentwicklung, Buchhaltung usw. wechseln. Zusätzliche Mitarbeitende müssen dann Positionen übernehmen, aus denen du aussteigen kannst. Und zu jeder Position braucht es ein klares Stellenprofil, verbunden mit Zielen. Kurz: Du lebst am Tag eins alles vor und bei guter Geschäftslage stellst du die passenden Mitarbeitenden ein, die wissen, was zu tun ist, weil klare Kompetenzen und Verantwortungen nicht nur geregelt sind, sondern auch von dir vorgelebt wurden. Diese Schritte habe ich lange übersprungen, mit teuren und nervenaufreibenden Folgen. Am Anfang also schon das Ende im Kopf zu haben, hilft auch hier. Zugegeben, es ist nicht einfach, sich seine Firma in 5 Jahren vorzustellen und bereits heute danach zu leben. Doch es hilft ungemein und entlastet das Unternehmerhirn. Probier es aus!

5.4 Mit klarem Blick in die Veränderung

Veränderungen kommen und gehen, sei es in der Natur oder in deinem Unternehmen. Richtig anstrengend und teuer wird es allerdings, wenn du von Veränderungen überrollt wirst und sie dich dauernd zwingen, reaktiv anstatt aktiv zu handeln. Vor allem, wenn das Unternehmen schon älter ist und sich in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung abzeichnet, hilft ein klarer und ehrlicher Blick. Und zwar innerhalb sowie ausserhalb des Unternehmens. Wie oft lesen wir, dass die Belegschaft geschockt war, weil das Unternehmen an die Konkurrenz verkauft wurde? Oder mit einem Unternehmen fusioniert hat, das man bis dahin als Feind betrachtet hatte, weil es eine komplett andere Philosophie verkörperte? Dabei beginnen die Probleme mit den Veränderungen meist schon früher. Dann nämlich, wenn die Belegschaft, vor allem das Führungsteam, absolut im Dunkeln darüber gelassen wird, wer beispielsweise das Unternehmen in 10 Jahren führen wird. Jeder weiss zwar, dass der jetzige Chef nicht nochmals 10 Jahre tätig sein wird, doch das Thema wird verdrängt und es wird «der Mantel des Schweigens» darüber ausgebreitet. Es gibt sogar eine noch grausamere Methode als Veränderungen totzuschweigen: falsche Versprechungen abgeben. Die Enttäuschung danach ist noch verheerender als keinen klaren Blick zu haben.

So ist es mir ergangen, als man mich als offiziellen Nachfolger eines Patrons gehandelt hat. Mitarbeitende wie Kunden waren stolz, mit uns zusammenzuarbeiten, da wir scheinbar weitsichtig handelten. Dumm



war allerdings, dass das Versprechen des Patrons nicht dicht war, denn er konnte aus finanziellen Gründen zum versprochenen Zeitpunkt noch gar nicht verkaufen. Seine finanzielle Lücke bis zur Pensionierung wäre zu gross gewesen. Dies wusste er bestimmt, als er allen sein Versprechen abgab. Er riskierte also die Enttäuschung in allen Reihen, in der Meinung, dass dies schon nicht so schlimm sei. Und er bis dahin die Anerkennung für seine Entscheidung geniessen könne. In Wahrheit kappte er einen grossen Anteil seines Vertrauenskontos.

Je mehr Vertrauen du als Unternehmer geniessen kannst, desto besser also. Und Vertrauen gewinnst du, indem du Versprechen immer wieder und wieder einlöst. Und zwar intern wie extern. Es gilt also nur das zu versprechen, was du auch im Sinn hast, einzulösen. Und was hast du im Sinn? Dabei sind wir nun beim klaren Blick angelangt. Wir Unternehmer, oder auch Führungsverantwortliche, sind oft auf uns allein gestellt. Fast niemand klopft uns auf die Schultern. Wir sind Problemlöser und werden oft gerufen, wenn es schon richtig brennt. Dabei bleibt unsere Persönlichkeit meist auf der Strecke. Dies, weil die Probleme vordergründig technischer Natur sind (Qualitätsprobleme, Lieferengpässe, Termine etc.). In Tat und Wahrheit führen oft persönliche Herausforderungen zu solchen Problemen. Ich halte es darum für unausweichlich, als gute Führungsperson an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten. Wenn du wachsen willst, Neues erreichen und Grenzen verschieben magst, musst du dich zwangsläufig mit dir selbst beschäftigen. Dazu solltest du in der Agenda fixe Zeiten eintragen, die nur dir gehören. Die Mitarbeitenden sollen das auch ruhig wissen. Auch, dass sie dich zu diesen Zeiten nur in absoluten Notfällen stören dürfen. Was du in der Zeit machst, ist individuell ganz verschieden. Wichtig ist, dass du etwas tust, das dir grossen Spass bereitet. Ich gehe in den Wald spazieren, andere gehen joggen, meditieren, kümmern sich um die Kinder oder gehen in ihr Ferienhaus und arbeiten an der Umgebung rund ums Haus. Gut ist, wenn du alleine bist und daher weniger Ablenkung hast, sodass du dich mit dir beschäftigen musst. Das sollte mindestens einen halben Tag pro Woche in Anspruch nehmen können. Bei mir war das über ein Jahr der Mittwochnachmittag. Zuerst ging ich joggen, dann Golf spielen. Als ich jeweils jeden Mittwoch schneller oder besser werden wollte, musste etwas geändert werden. Denn diese Zeit soll nur dir gehören und vor allem

sollte sie frei von Druck und Wettkampfgedanken sein. Also beschloss ich nur noch spazieren zu gehen, was für eine Erlösung! Als ich merkte, wie diese paar Stunden gut tun und meinen Blick fürs Wesentliche schärfen, beschloss ich, den Mittwochnachmittag zu streichen. Stattdessen gönne ich mir heute täglich Zeit. Und dank Hündin Elu sogar jeden Tag einen Spaziergang.

Wenn du bei dir bist und Ruhe gefunden hast, können dich Veränderungen auch nicht mehr so hart treffen. Denn solche Zeiten, die du nur dir selbst widmest, tun deinem Geist und deinem Körper gut. Du bist weniger gestresst, gesünder und wie gesagt besser gewappnet bei unvorhergesehenen Veränderungen. Der klare Blick fängt also zuerst bei dir an. Dass uns Führungsleuten ein externer Mentor gut tut, habe ich auch schon mehrfach erwähnt. Eine externe Person, der du vertrauen kannst, kann mit dir reflektieren, um deinen Blick zu schärfen. Wenn du einen klaren Blick hast, weißt du auch, was du versprechen willst und was nicht. Deine Mitarbeitenden werden es dankend aufnehmen und dich noch mehr unterstützen. Sie wiederum wissen mit Veränderungen so besser umzugehen, weil sie sich auf dich verlassen können. Sie wissen, dass du da bist, wenn sie dich brauchen. Und sie wissen, was du versprochen hast. Dass das auch der Kunde merkt, versteht sich von alleine. Auch das wird honoriert, nämlich mit mehr Vertrauen. Und je mehr Vertrauen das Unternehmen genießt, desto weniger preissensitiv es ist. Mit guten Margen kann wiederum in die Mitarbeiterentwicklung investiert werden. Inklusive deiner.