

Hans Jürg Domenig

**Die 7 Stufen
zum souveränen Unternehmer**

Wenn Sie wissen, was Sie tun ...!

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Gedruckt auf holz- und säurefreiem Papier, 100 % chlorfrei gebleicht.

© Weißensee Verlag, Berlin 2004
Kreuzbergstraße 30, 10965 Berlin
Tel. 0 30 / 91 20 7-100
www.weissensee-verlag.de
E-Mail: mail@weissensee-verlag.de

Lektorat: Heinz Scheffelmeier

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany
ISBN 3-89998-013-1

Danksagung

Dieses Buch wurde möglich durch all die Menschen, die mit mir gemeinsam den Schritt in die Selbständigkeit gewagt haben und mich an ihrem Weg zum erfolgreichen Unternehmer oder Unternehmerin teilhaben ließen. Diesen Menschen bin ich auch für die vielen Erfahrungen aus ihrer Unternehmenspraxis dankbar, an denen ich teilhaben durfte, als sie mich um Rat fragten. Ich habe ihre Beispiele verwendet, natürlich unter Abänderung der Namen, um diesem Buch den Bezug zur Praxis zu geben und um mein Theoriemodell mit tatsächlichen Beispielen zu untermauern.

Dankbar bin ich auch meinem Lektor, der mich mit Fragen, unzähligen Anregungen und Hinweisen dazu anhielt, das Buch immer und immer wieder zu überarbeiten, um es verständlicher und nützlicher für die Leser und Leserinnen zu machen.

Ohne meine Familie, die mich während den vielen Stunden, die ich hinter dem Laptop verbrachte, unermüdlich unterstützte, wäre das Buch aber wohl nie vollendet worden. Meine Familie motivierte mich entscheidend dazu, dieses Buch wirklich fertig zu stellen.

Dankbar bin ich auch meinem Deutschlehrer der zweiten Gymnasialklasse, der mich damals mit einer Aussage anspornte, die ich bis heute nicht vergessen habe: „Wenn du einmal ein eigenes Buch schreibst, kannst du deinen eigenen Stil entwickeln, aber bei mir in der Deutschstunde ...“ – Sie wissen, was er damit sagen wollte.

Ganz besonders dankbar bin ich nicht zuletzt meinem Großvater, der nicht nur Zeit seines Lebens all seine Erlebnisse in seinen Tagebüchern notierte, sondern mir auch in abendfüllenden Geschichten von seinen vielen Auslandsreisen als Chefingenieur der AEG bereitwillig davon erzählte. Er weckte in mir den Wunsch, in Zukunft auch aus meinem Leben einmal etwas erzählen zu können, das interessierte Zuhörer findet.

Gewidmet ist dieses Buch meiner wunderbaren Frau Carola und meinem phantastischen Töchterchen Sabrina. (www.sabrina-domenig.de)

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Hallo Chef!	1
1. Die Euphoriephase	7
Existenzängste	9
Geschäftsbeziehungen.....	11
Die Kundschaft	14
Der einsame Unternehmer	18
2. Die Bedeutung der Umsatzsicherung	25
Wie wichtig sind Umsatzzahlen?	25
Die Positionierung am Markt.....	27
Das Alleinstellungsmerkmal und die Zielgruppendefinition	30
Die Standortwahl.....	31
Die Werbung und Marktpräsenz	33
<i>Das Werbebudget</i>	34
<i>Die Werbeaussage</i>	39
<i>Die Wahl der Werbemittel</i>	41
<i>Das Image in der Öffentlichkeit</i>	43
<i>Die Vertrauensförderung</i>	45
<i>Die Verkaufsförderung</i>	47
Der notwendige Wechsel von Boom- und Konsolidierungsphasen.....	48
3. Krisensituationen	55
Zeitmanagement	57
Büroorganisation	61
Die erste Finanzkrise	64
Der Unternehmer als einsamer Wolf?	66
Selbstmotivation.....	70

Inhaltsverzeichnis

4. Fehleinschätzungen	77
Populäre Irrtümer	79
Der Chef – und seine Selbstüberschätzung	80
Mitarbeiterführung im wachsenden Unternehmen	82
Sinnvolle Unternehmensziele	84
Unternehmensphilosophien und Corporate Identity	87
5. Die Konsolidierung und Reorganisation	91
Machtkämpfe: „Die Bomben explodieren im eigenen Garten“	93
Die Unternehmensanalyse	95
Der perfekt organisierte Mitarbeiter	98
Kreatives Controlling.....	99
6. Die Führungskrise	105
Laissez-faire.....	108
Eifersucht und Mobbing	112
Kritik und Motivation	114
Das Führungsbarometer.....	119
Der individuelle Führungsstil.....	122
7. Die Neuausrichtung	131
Die Ups-and-Downs im Unternehmerdasein.....	132
Unternehmerträume.....	133
Zur richtigen Zeit handeln	134
Literaturverzeichnis	139

Einleitung: Hallo Chef!

„Hallo Chef, ich habe eine schlechte Nachricht!“, rief mich mein erster Mitarbeiter kurz nach der Gründung meiner Firma an: „Mir wurde über Nacht die ganze Computeranlage aus dem Auto gestohlen.“ – „Warum war denn die Computeranlage überhaupt in deinem Auto und nicht in unserem Büro?“, fragte ich erstaunt. – „Ich wollte den Auftrag noch übers Wochenende fertig machen und habe dafür den Computer mitgenommen. Als ich dann nach Hause kam, war es schon spät in der Nacht und ich beschloss, den Computer erst am nächsten Morgen auszuladen. Und als ich heute Morgen zum Auto ging, war er leider weg. – Doch der war bestimmt versichert, oder?“

Nein – das war er natürlich nicht und selbst wenn, dann hätte die Versicherung nur bezahlt, wenn er aus dem Büro gestohlen worden wäre und nicht aus dem Auto eines Mitarbeiters. So ging schon die Hälfte meines Existenzgründungskapitals mit dem Verlust eines Computers drauf, denn Anfang der 90er Jahre waren die ersten grafikfähigen Computer noch unerschwinglich teuer. Es erforderte all meinen Mut, meine neue Existenz nicht aufzugeben und nochmals eine vergleichbare EDV-Anlage zu kaufen. Mit dem Computer waren natürlich auch alle Daten weg, die ich und mein Mitarbeiter in den letzten Wochen erarbeitet hatten, und wir mussten nochmals von vorne beginnen. Damit wurde mir schlagartig bewusst, dass es im Unternehmerleben nicht nur Sonnenseiten gab, wie ich mir das anfangs – etwas naiv – vorgestellt hatte.

Mit unermüdlichem Einsatz von täglich 14 bis 16 Stunden (und das sechs bis sieben Tage die Woche) konnten wir den Schaden schließlich wieder wettmachen. Doch gerade als ich an meinem frischgebackenen Unternehmertum langsam wieder Gefallen fand, bahnte sich das nächste Unglück an. Der größte Kunde, der über 90 % des Umsatzes ausmachte, geriet in Zahlungsschwierigkeiten.

Das war beileibe nicht der letzte Rückschlag, den ich in meinem langjährigen Unternehmerleben einstecken musste. Über die ganzen Jahre hinweg entwickelte ich eine gewisse Nonchalance gegenüber allen Ereignissen, die nur im ersten Augenblick fatal erscheinen, denn oft können sich im Nachhinein daraus neue Chancen entwickeln.

Einleitung: Hallo Chef!

Ich musste schnell und flexibel reagieren und setzte alles daran, neue Kunden zu gewinnen, was mir – Gott sei Dank – leicht fiel.

Anstatt wie alle Werbeagenturen nach den großen Etats zu schießen, fand ich in kleineren und mittleren Unternehmen eine neue Zielgruppe von Kunden, um die sich die bisherigen Werbeagenturen kaum gekümmert hatten. Ich kannte den Markt von meiner früheren Tätigkeit bei der Werbeagentur GGK, der damals größten Werbeagentur der Schweiz, und auch von meinem Praktikum bei einer der kleinsten Werbeagenturen der Schweiz, bei ASW-Werbeberater Jakob Bucher. Bei ihm lernte ich, mit kleineren Kunden zu arbeiten, und entdeckte, dass gerade hier die Werbung viel mehr bewegen konnte als bei großen Unternehmen.

Mein Konzept, mich auf die kleinen und mittleren Kunden zu konzentrieren, ging auf. Unsere Agentur wurde auf einem silbernen Tablett durch den ganzen Gewerbeverein gereicht. Bereits nach zwei Jahren wusste ich, dass ich eine geradezu riesige Marktlücke gefunden hatte. Kleine und mittlere Unternehmen hatten bisher kaum Unterstützung von einem professionellen Werbeberater. Die gesamten Werbemittel wurden mehr oder weniger zusammenhanglos in Einzelaktionen erstellt und umgesetzt. Ad-hoc-Ideen und eigennützige Empfehlungen von Inseraten- und anderen Werbeverkäufern werden von Druckereien, Grafikern, Reprographen oder Copy-Shops ohne Kommentar produziert. Alleine durch die gezielte Abstimmung der Werbemittel erreichen unsere Kunden einen vielfachen Werbeerfolg mit dem gleichen finanziellen Einsatz.

Ich wollte diese Marktlücke so schnell wie möglich schließen. Durch meine Erfahrung als Franchisemanager und Seminartrainer bei dem Car-HiFi-Spezialisten ACR war für mich klar, dass ich nur mit einem Franchisesystem die Marktlücke schnell besetzen konnte. Ich begann, ein solches Franchisesystem in einer Pilotphase systematisch vorzubereiten. Ich testete Marketingpläne, schrieb ein Betriebshandbuch, entwickelte Formulare, standardisierte Produkte und Abläufe, um den Franchisenehmern einen möglichst sicheren und leichten Einstieg in die Selbständigkeit zu bieten. Nach drei Jahren war es dann endlich soweit. Ich stellte das System zum ersten Mal auf einer Franchisemesse in Essen vor. Die Fachpresse überhäufte uns mit Vorschußlorbeeren, und bereits im nächsten Jahr starteten

die ersten fünfzehn „ANSATZ“-Franchiseagenturen, auf die Jahr für Jahr weitere zehn bis zwanzig Agenturen folgten.

Durch diese Tätigkeit als Franchisegeber, Unternehmensberater und Seminartrainer kenne ich die vielen Ups-and-Downs einer Unternehmerexistenz nicht nur aus eigener Erfahrung, sondern auch aus der Beratung meiner Franchisepartner. So kann ich aus einem großen Erfahrungsschatz für viele Unternehmenssituationen Lösungsansätze bieten.

Während meiner langjährigen Beratungstätigkeit von Existenzgründern bis hin zu etablierten Firmen erkannte ich zunehmend Parallelen und erstaunliche Regelmäßigkeiten in der Entwicklung sehr unterschiedlicher Unternehmen. Diese Erkenntnis forderte mich dazu heraus, ein Theoriemodell zu den Entwicklungsstufen eines Unternehmens zu entwickeln. Durch dieses Modell fällt es mir heute leichter, ein Unternehmen zu analysieren, da ich weiss, in welcher Entwicklungsstufe der Betrieb sich gerade befindet. Mein Theoriemodell mag vielleicht kein Anspruch auf komplexe Wissenschaftlichkeit erheben können, doch es hat sich in der unternehmerischen Praxis mit einfachen Lösungsansätzen bereits vielfach bewährt.

Dazu möchte ich noch betonen, dass in meiner beruflichen Praxis Klein- und Mittelunternehmen im Vordergrund stehen, die fast immer vom Besitzer selbst geführt werden. Gerade über diese Art der Geschäftsführung gibt es allerdings erstaunlich wenig Fachliteratur, auf die der geneigte Leser zurückgreifen kann. Deshalb habe ich dieses Buch geschrieben, um meine Erfahrungen und mein Theoriemodell hier einer breiten Leserschaft vorzustellen.

Betrachtet man dieses Buch nur nach den verschiedenen Themenbereichen, die darin angeschnitten werden, dann bietet es jeweils nur einen eher bescheidenen Beitrag zu einzelnen Diskussionen, die schon längst ganze Bibliotheken füllen. Auffällig war für mich allerdings, wie wenig sich betriebswirtschaftliche Literatur oder entsprechende Ratgeber an den Problemen eines werdenden Unternehmers orientieren. Vor allem die Fragen und Belange mittlerer und kleiner Unternehmer werden in der Literatur seltsamerweise vernachlässigt. Das ist wahrscheinlich so, weil sich deren „kleine“ Unternehmerexistenz überwiegend am konkreten Handeln orientieren muss und sie sich eine Theorie ihres Handelns schon zeitlich kaum leisten können. Deshalb war es mir ein wichtiges und auf-

Einleitung: Hallo Chef!

richtiges Anliegen, die spezifischen Probleme von Kleinunternehmern zu beschreiben. Während meiner langen Berufs- und Beratungspraxis musste ich nämlich oftmals erfahren, wie viele Jungunternehmer mit ihren Unternehmungen an einfachen, vermeidbaren Fehlern scheiterten. Dies nicht zuletzt deshalb, weil es ihnen an der Vorstellungskraft zu Möglichkeiten und Grenzen ihres Handelns fehlte.

Als Unternehmensberater und Seminartrainer ist es nun mein „Job“, mit meinen Klienten solche (Denk)Fehler zu verhindern. Mehr als einen bescheidenen Beitrag leiste ich deshalb hoffentlich schon mit meinen eigenen Unternehmungen, so meiner ANSATZ Werbeagentur und dem ANSATZ Franchise-Unternehmen, die ich seit Jahren erfolgreich führe. Diese Erfahrungen möchte ich Ihnen, meine lieben Leser und Leserinnen, hauptsächlich vermitteln.

Der Beginn einer unternehmerischen Tätigkeit beginnt meist mit einer Phase der Euphorie, in der einem jungen Unternehmer oder einer jungen Unternehmerin alles möglich erscheint. In dieser Euphoriephase nehmen Unternehmer tatsächlich noch die Herausforderung an, etwas auf dieser Welt verbessern und erreichen zu wollen. Wenigen gelingt der ganz große Durchbruch. Sicher scheitern auch einige dabei, aber dennoch können sich viele nicht nur ein veritables Geschäft aufbauen, sondern auch ihren Idealismus bewahren. Denn jeder Unternehmer und jede Unternehmerin startet mit einer Idee und mit dem Willen, etwas besser zu machen als alle anderen vor ihm. Es ist dieser Unternehmergeist, der uns täglich vorwärts bringt und dem Unternehmer oder Unternehmerin einen wichtigen Platz in unserer Gesellschaft einräumt. Doch der Wunsch und Wille alleine genügen nicht. Der frisch gebackene Unternehmer oder die frisch gebackene Unternehmerin merkt sehr schnell, dass eine Portion Selbstbewusstsein und eine gute Idee alleine noch nicht genügen. Marketing, Werbung, Buchhaltung, Steuern, Organisation, Recht, Personalführung und vieles mehr sind für den Erfolg genauso maßgebend. Ein unerfahrener Unternehmer oder Unternehmerin schlittert in dieser vermeintlichen Unübersichtlichkeit geradezu von einer Unternehmenskrise in die nächste. Kaum stellen sich die ersten Erfolge ein, kommen schon die nächsten Herausforderungen auf ihn zu. „Betriebsgrößen“, mit denen er einfach nicht gerech-

net hat, führen ihn so schnell in ein – meist vermeidbares – kleineres oder auch größeres Unglück.

Solche Krisensituationen zu analysieren und auch wirklich zu erkennen, dazu bietet Ihnen, lieber Leser und Leserin, dieses Buch mit vielen Praxisbeispielen nicht nur Stoff zum Nachdenken, sondern zeigt auch Lösungswege auf.

Das 1. Kapitel beschreibt so die Hürden auf dem Weg zur Existenzgründung und worauf von Anfang an zu achten ist. Nicht selten können nämlich schon in der Planungsphase einer Unternehmensgründung zukünftige Fehler vermieden werden. Das 2. Kapitel setzt sich mit dem Unternehmenszweck, wichtigen Kennzahlen, Werbung und Marketing auseinander und beschreibt, wie jeder Unternehmer seinen angestrebten und gewünschten Umsatz erreichen kann. Für Krisensituationen, in denen das Unternehmen im Chaos zu ersticken droht, bietet das 3. Kapitel Ideen und Lösungen: Eine systematische Büroorganisation, gezieltes Zeitmanagement mit entsprechenden Aufgabenbeschrieben für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, eine vorausschauende Finanzplanung, die Förderung firmeninterner Kommunikation und Aufbauhilfen für den sozialen Rückhalt bilden das Rückgrat einer erfolgreichen Unternehmensorganisation.

Im 4. Kapitel scheint es der Unternehmer und die Unternehmerin dann eigentlich schon „geschafft“ zu haben, doch gerade hier lauern die Gefahren eines schnellen und dann meist tiefen Falls. Lesen Sie hier, wie Sie sich davor schützen können, die gleichen Fehler zu begehen wie viele Unternehmer und Unternehmerinnen vor Ihnen. Dass ein Unternehmen nie stehen bleibt und stets neu überdacht und ausgerichtet werden muss, davon handelt das 5. Kapitel. Dort erfahren Sie auch, wie mit dem psychologischen Druck, der auf einem Unternehmer oder einer Unternehmerin lastet, umgegangen werden kann. Im 6. Kapitel setzen wir uns intensiv mit Personalproblemen und der erfolgreichen Mitarbeiterführung auseinander. Der Erfolg einer Firma ist die Summe der Anstrengungen aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die am gleichen Strang ziehen. Lernen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hinter sich bringen und für die Ziele der Firma begeistern können. Im Schlusskapitel erfahren Sie, dass Sie sich nach all diesen Erfahrungen auch einmal getrost nach hinten lehnen können und sich über Ihr Unternehmerdasein freuen können. Denn der Spaß

Einleitung: Hallo Chef!

am Selbständigsein liegt darin, all diese Herausforderungen anzunehmen und für jede Situation eine Lösung zu finden.

Alle Namen in diesem Buch habe ich aus Rücksicht auf das Persönlichkeitsrecht der beschriebenen Personen geändert. Falls Sie sich oder andere glauben in dem Buch wieder zu erkennen, so liegt es wahrscheinlich daran, dass es allen Unternehmern und Unternehmerinnen in vielen Situationen immer gleich ergeht.

Mit diesen im Ansatz sehr einfachen und plausiblen Analysemethoden entwickeln Sie, liebe Leser und Leserinnen, ihre eigenen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie werden Fehlerquellen vermeiden und über alle natürlichen Widerstände eine methodische Betriebs- und Unternehmensführung entwickeln. Mit meiner Hintergrundtheorie will ich aufzeigen, wie die verschiedenen Unternehmensphasen für Sie erkennbar werden. Anhand meiner während einer langjährigen Praxis gewonnenen Erkenntnisse, auf denen meine Theorie fußt, soll Ihnen am Beispiel anschaulich gemacht werden, wie die in natürlichen Ups-and-Downs der Unternehmensentwicklung liegenden Gefahren zu entschärfen und wie kritische Hindernisse zu überwinden sind.

Mag der eine Unternehmer oder die eine Unternehmerin hier eine Hilfestellung für seine tägliche Praxis finden, so erfreut sich der andere oder die andere daran, dass auch bei anderen Unternehmen nicht alles nur glatt läuft, wie es uns allzu viele Unternehmerbiographien weismachen wollen. Es freut mich persönlich, wenn es Ihnen als meine Kunden oder als meine Leser gelingt, anhand der im Folgenden beschriebenen *sieben Entwicklungsstufen eines Unternehmens* die eigene Situation zu erkennen, Fehlentwicklungen und Irrtümer festzustellen, um letztlich als *souveräner Unternehmer* oder *souveräne Unternehmerin* Ihr Unternehmen Stufe für Stufe vorwärts zu bringen.

Zurzach in der Schweiz, im Februar 2004

Hans Jürg Domenig

1. Die Euphoriephase

Barbara, eine Franchisepartnerin aus dem schweizerischen Wil, kann sich kaum mehr bremsen vor Tatendrang. Sie hat sich durchgerungen, einen ANSATZ-Franchisevertrag zu unterschreiben, und wird sich nun definitiv selbständig machen. Schon oft hat sie sich überlegt, den Schritt zu wagen, doch dann sind ihr wieder Zweifel gekommen oder ihre momentane Lebenssituation hat es nicht zugelassen. Doch jetzt steht fest, es gibt keinen Weg mehr zurück. Sie hat Ihre Stelle in einer großen Versicherungsgesellschaft auf Ende des Jahres gekündigt und will danach voll durchstarten. Wissensdurstig verschlingt sie Fachliteratur, kalkuliert die möglichen Kosten und Umsätze. Sie schreibt an ihrem Businessplan, lässt keine Gelegenheit aus, sich nach ihrer zukünftigen Konkurrenz umzusehen, und arbeitet in ihrer gekündigten Arbeitsstelle noch so viele Überstunden wie nur möglich, um dafür einige Tage frei nehmen zu können und Existenzgründer- und Verkaufsseminare zu besuchen. Es macht ihr gar nichts mehr aus, abends erst um 21:00 Uhr nachhause zu kommen, den Haushalt zu machen und dann immer noch genügend Energie zu haben, um nicht über ihren Büchern einzuschlafen.

Barbara befindet sich in der Euphoriephase der Unternehmensgründung. – Ein Traum wird wahr. Endlich wird sie für sich ganz alleine arbeiten. – Sie will selbst bestimmen können. – In Zukunft wird sie die Entscheidungen selbst fällen und den Erfolg daraus ganz alleine ernten können. – Keine firmeninternen Querelen werden sie mehr in ihrem Vorwärtkommen behindern. – Nein, selbständig sein, heißt für Barbara anpacken und voranschreiten.

Plötzlich sind, seit sich herumgesprochen hat, dass Barbara die Firma verlässt, alle Mitarbeiter – und sogar der Chef – richtiggehend freundlich und zuvorkommend. Die kleinen Unstimmigkeiten sind vergessen. Ja, geradezu besorgt erkundigen sich die Angestellten der Versicherung bei Barbara, ob sie es wirklich wagen will, sich in diesen schlechten Zeiten selbständig zu machen. Und auch die Kunden der Versicherung, die Barbara in letzter Zeit nur noch genervt hatten, sind plötzlich geradezu fröhlich. Barbara überlegt sich, ob das vielleicht mir ihrer euphorischen Ausstrahlung zu tun hat.

1. Die Euphoriephase

Kaum etwas ist für einen jungen Unternehmer so spannend und euphorisierend, wie die Gründungsphase des Unternehmens. Plötzlich kommt er mit viel weniger Schlaf aus. An jedem neuen Tag stürzt er sich voll Tatendrang in die Arbeit. Hat er die richtige Selbständigkeit gewählt, wird die Arbeit zum Hobby. Es sprühen die Ideen, und fast jeder Neugründer will die Dienstleistungswüste in Europa nach dem amerikanischen Vorbild revolutionieren. Der Kunde ist König, und der frisch gebackene Unternehmer macht alles für einen zufriedenen Kunden, oft bis tief in die Nacht hinein. Er scheut keinen Aufwand, weil es Spaß macht. –

Im Startenthusiasmus wird erst einmal nicht auf die Uhr geschaut. Die Preise der eigenen Produkte oder Dienstleistungen werden, wenn sie nicht fest vorgegeben sind, am Anfang tief, oftmals zu tief angesetzt, um überhaupt Kunden zu finden. Dafür ist möglicherweise zu Beginn auch die Kostenstruktur noch auf einem Niveau, welches tiefe Preise rechtfertigt. Doch der Spaß am neugegründeten Unternehmen vergeht schnell, wenn dabei kein Geld verdient wird. Es ist schwierig, hier das richtige Maß zu finden. Sind die Preise von Anfang an zu hoch veranschlagt, wird es bald an Aufträgen mangeln. Ich frage oft junge Unternehmer, die alles peinlichst genau kalkuliert haben: „Sie haben Ihren Umsatz vorhergesagt, Sie haben die Gewinnmarge auf das Maximum geschraubt und Sie haben alle Vorteile besonders clever für sich ausgenutzt – doch was ist, wenn Ihre Kunden sich nicht an Ihren Plan halten?“

Denn wenn die Kunden ausbleiben, nutzen auch hohe Gewinnaufschläge nichts! Sind die Preise jedoch zu tief angesetzt, werden die interessanten Kunden gar nicht interessiert sein, denn gute Ware, bzw. eine gute Dienstleistung hat Ihren Preis. Ausschließlich Pfennigfuchser und Schnäppchenjäger springen auf das Angebot an – eine äußerst mühsame Kundschaft, die dafür sorgt, dass dem Jungunternehmer die Freude an der Selbständigkeit schnell vergeht. Für solche Kunden funktioniert nur ein gut durchdachtes Discount-Konzept, bei dem selbst bei geringsten Margen noch genug Geld übrig bleibt.

Existenzängste

Mitten in der Euphoriephase wurde Barbara jedoch plötzlich von der Existenzangst gepackt. Vielleicht war es Barbaras Mutter, die mit sorgenvollen Blicken fragte, was wohl die Leute sagen, sollte sie mit ihrem Unternehmen Konkurs anmelden müssen. Vielleicht war es das erste Bankgespräch, bei dem der Banker alles, was ihr lieb und teuer ist, als Sicherheit einforderte. Vielleicht war es ein Zeitungsbericht, der über die wachsende Pleitewelle schrieb oder vielleicht waren es die vielen Bekannten, die Barbara ständig – wie in einer Endlosschleife am Telefon – sagten, das funktioniert nicht, das geht nicht, das schaffst du nie, die Konkurrenz ist viel zu groß, du wirst über den Tisch gezogen, etc. Plötzlich war die Existenzangst da und kreiste ununterbrochen in Barbaras Kopf. Sie schaffte es kaum noch sich zu konzentrieren. Sie unterhielt sich mit ihren Bekannten nur noch über die miese Wirtschaftslage, zählte mit, wer alles in der Umgebung Konkurs ging und fühlte sich am wohlsten im Kreise der Jammerer und Wehklager. Abends konnte sie nicht mehr einschlafen, und die Zeilen in ihrem Buch verschwammen ständig vor ihren Augen. Sie war wie gelähmt. – Sollte sie zurückkriechen?

Die Existenzangst verflog erst, als ihr Onkel Peter aus Frauenfeld, der selbst seit Jahren ein Verpackungsunternehmen führt, Barbara zum Minigolf mitnahm. Er machte ihr beim Spiel klar, dass jedes Hindernis zu überwinden sei. Das eine auf Anhieb, das andere mit mehreren Anläufen. Doch wer ruhig und besonnen immer wieder versucht, sein Hindernis zu überwinden, wird reüssieren, meinte Peter. Zudem versicherte er ihr, dass sie von seinem Unternehmen die Werbeaufträge bekommen werde. Da bekam Barbara wieder Mut und ihr Tatendrang kehrte zurück.

Die Euphoriephase wird von den meisten Existenzgründern als eine der schönsten Phasen ihres Lebens empfunden, doch es gibt einen bitteren Beigeschmack: Die Existenzangst. Sie ist der stärkste Gegenpol zur Euphoriephase. Auch die Auswirkungen der Existenzangst sind genau konträr zur Euphorie. Die Angst lähmt jeden Tatendrang. Die Zweifel machen unsicher und lassen damit Projekte scheitern. In der Regel wechseln die Euphoriegefühle mit der Existenzangst ab. Je nach dem, welches Gefühl die Oberhand gewinnt, ist die Arbeitsleistung effizient oder gelähmt. Auf

1. Die Euphoriephase

den Existenzgründer kommt das erste Mal das Gefühl der Alleinverantwortung zu. Scheitern oder Erfolg liegen alleine in seiner Hand. Vielleicht ist es beruhigend zu wissen, dass jeder Selbständige immer wieder mit Existenzängsten kämpft. Sei es die Angst vor Verschuldung, die Angst vor der Unzufriedenheit der Kunden, die Angst vor sozialer Isolierung in seiner Funktion als Führungsperson wegen Zeitmangels etc. – Je länger die Selbständigkeit dauert, je erfolgreicher der Selbständige ist und handelt, umso selbstsicherer wird er. Das Selbstvertrauen des Unternehmers steigert sich bis zu einem Gefühl, dass, egal was passiert, er immer und aus jeder Situation heraus eine Lösung findet.

Die Sicherheit eines Angestellten besteht dagegen vor allem in der Klarheit seiner Einkommensverhältnisse. Er weiß, jeden Monat kommt sein Geld auf sein Konto, und *Arbeitslosigkeit ist für den Angestellten der GAU, also buchstäblich der größte anzunehmende Unfall*. Doch gleichzeitig ist er durch Kündigungsfristen und im Extremfall durch die Arbeitslosenversicherung abgesichert.

Der Selbständige setzt mit jeder wichtigeren Entscheidung möglicherweise seine Existenz aufs Spiel. Und übrigens tut er dies noch viel öfter mit dem Unterlassen einer Entscheidung.

Deshalb auch der Begriff „Unternehmer“ und nicht „Unterlasser“. Die Existenzangst des selbständigen Unternehmers reduziert sich mit der Zeit und der Routine. Zu viel Routine führt jedoch oft zu einer trügerischen Sicherheit, die wiederum die Existenz der Firma gefährden kann, wenn nicht permanente Veränderungen und Erneuerungen die Firma am Markt halten.

In den verschiedenen Stufen der Unternehmensentwicklung wird immer wieder deutlich werden, vor welchen Herausforderungen der junge Unternehmer steht und welche unternehmerische Kreativität er entwickeln muss, um sein Unternehmen am Markt zu halten und sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten.

Vor der Existenzangst ist keiner gefeit. Selbst Xaver Heiniger, ein mehrfacher Multimillionär aus meinem Bekanntenkreis, klagte nach dem Verkauf seiner Firma und nach einigen zwischenzeitlichen Fehlinvestitionen über plötzliche Existenzängste, obwohl ihm immer noch ein zweistelliges Millionenvermögen verblieb. Existenzangst ist ein Gefühl, und wie bei jedem

1. Die Euphoriephase

Gefühl ist diese Angst nicht unbedingt rational. Plötzlich ist sie da und die Gedanken fangen an, ständig darum zu kreisen. Immer neue Horrorszenarien fallen dem verängstigten Gehirn ein, was alles schief gehen kann. Das führt nicht selten bis zu schweren Depressionen, die psychologisch behandelt werden müssen.

Mein Franchisepartner Oliver Hubbel vertraute mir einmal an, dass er nachts nicht schlafen könne, weil er unter fürchterlichen Angstzuständen litt, gleichwohl sein Geschäft durchaus im Rahmen der Planung anlief. Daraufhin empfahl ich ihm ein sogenanntes Angsttagebuch anzulegen.

Und das funktioniert so: Jedes Mal, wenn es zu einer Angstsituation kommt, ziehen Sie einfach Ihre Agenda oder einen Notizblock hervor und notieren Datum, Uhrzeit, die Gründe für Ihre Angst und die schlimmste mögliche Auswirkung, die Sie sich dabei vorstellen. Danach stecken Sie das Notizbuch wieder weg und arbeiten weiter, bis der nächste Angstgedanke aufkeimt. Wieder notieren Sie die Sorgen in Ihrem Angsttagebuch. Nach einiger Zeit werden Sie beobachten, dass die Einträge in Ihrem Angsttagebuch mit der Zeit immer seltener werden und dass es immer die gleichen (oder ähnliche) Ängste sind. Sie werden mit der Zeit verschwinden, und schon bald werden sie keine Einträge mehr in das Angsttagebuch zu machen haben.

Die Motivation Geld zu verdienen liegt oft darin, finanzielle Sicherheit zu erlangen. Doch Geld kann man auch leicht wieder verlieren. Wirkliche Sicherheit erreicht man durch die Selbständigkeit und dem Selbstbewusstsein, dass man immer eine Möglichkeit findet, um genügend Geld für sich und seine Familie zu verdienen.

Geschäftsbeziehungen

Hans ist einer meiner kommunikativsten Franchisepartner. Er kennt so viele Leute, dass er, wenn er in seinem Wohnort Bamberg nur zum Briefkasten um die Ecke geht, nicht vor einer halben Stunde zurückkehrt, weil er mit so vielen Leuten noch ein Schwätzchen hält. Selbstredend, dass er in vielen Vereinen nicht nur Mitglied, sondern meistens auch im Vorstand tätig ist. Gleich zu Beginn seiner Tätigkeit als ANSATZ-Werbeberater

1. Die Euphoriephase

schrieb er alle Autohäuser an, dass er ein neues Firmenfahrzeug benötige und falls der Autohändler an Werbung interessiert sei, wären sie bereits im Geschäft. So kam er zu einem Firmenfahrzeug, dessen Leasingrate komplett mit Werbeaufträgen bezahlt werden konnte. Einen sehr ähnlichen Brief setzte Hans auch für den Kauf seines Computers ein. Der Computer kostete Hans einen 4-farbigen Flyer und zwei Direct-Mailings. Auch der Bäcker, der Metzger und der Getränkelieferant, die Verpflegung für die Eröffnungsfeier brachten, bekamen ihre Ware mit Visitenkarten und Auto-beschriftungen bezahlt. Bei Klein- und Mittelbetrieben wäscht eine Hand die andere, sagt Hans mit seinem fränkischen Charme. Als nächstes Projekt will er bei seinem Hausbau mit Handwerkern zusammenarbeiten, die mindestens 20% der Auftragssumme in Waren und Dienstleistungen von ihm beziehen.

In der Gründungsphase wird eine Menge Geld ausgegeben. Normalerweise verhält sich der Existenzgründer hier ganz nach seinen privaten Angelegenheiten, denn wie bisher sucht er auch nun zunächst nach Schnäppchen und Angeboten. Doch im Geschäftsbereich zählen andere Kriterien. Bei arbeitsnotwendigen Geräten und Maschinen sind die Zuverlässigkeit und der Reparaturservice innerhalb nützlicher Frist wichtiger als ein paar Prozent Rabatt. Denn wenn eine Maschine plötzlich still steht und es Tage dauert, bis sie nach der Reparatur wieder läuft, ist der ganze Ablauf im Betrieb behindert oder vielleicht gar nicht mehr möglich. Aufträge können nicht erfüllt werden und Kunden werden verärgert. Das kann eine Menge mehr Geld kosten, als der anfängliche Rabattvorteil einbringt.

Ursula, meine ANSATZ-Franchisepartnerin aus Stralsund, hat mir erzählt, dass ihr Faxgerät für längere Zeit nicht funktioniert hatte. So etwas geschieht ja meist zusammen mit anderen Malheurs, so dass sie sich nicht gleich darum kümmern konnte. Als dann den ganzen Tag über ein Faxpfeifen in ihrem Telefon zu hören war, wurde sie langsam nervös und sah vor ihrem geistigen Auge die vielen Aufträge, die ihr nun möglicherweise verloren gingen. Kurz vor Ladenschluss rannte sie dann los, um im nächst besten Discountmarkt ein neues Faxgerät zu kaufen, nur damit sie wieder Faxe empfangen konnte. Wieder zuhause angekommen machte sie sich daran, das Faxgerät zu installieren und stellte fest, dass man dieses sogar noch an den Computer anschließen konnte. Doch die Installation lief nicht

1. Die Euphoriephase

gerade erfolgreich. Nach einer halben Nacht erfolgloser Versuche ging nicht nur das Faxgerät nicht, sondern auch der Computer verweigerte plötzlich seinen Dienst. Am nächsten Morgen versuchte meine Geschäftspartnerin dann verzweifelt, zumindest die Geräte getrennt wieder zum Laufen zu bringen, doch ohne Erfolg. Es gelang ihr gerade noch, einige wichtige Dateien auf Diskette zu speichern, als der Computer seinen Geist schließlich völlig aufgab. Am nächsten Tag ging sie dann zu einem Fachmann, der in nur drei Stunden alles wieder ins Lot brachte. Ihre anderthalb Tage Arbeitsausfall musste sie allerdings abschreiben.

Es ist demnach wichtig, bereits beim Kauf an eventuelle Störfälle und deren Auswirkungen zu denken. Wir sind zum Beispiel alle froh, dass Flugzeughersteller mit strengen Qualitätskontrollen alle Materialeinkäufe prüfen und daran alle Eventualitäten durchspielen. Erst an zweiter Stelle steht der bestmögliche Preis. Suchen Sie sich die Verkäufer also gut aus.

Ich selbst hatte einmal einen Computercrash, und als der erst beste Computerhändler in meiner Nähe versucht hatte, die Daten zu retten, zerstörte er die Festplatte des Computers vollends. Wäre ich gleich zu einem versierten Computertechniker gegangen, hätte ich viel Zeit, Ärger und Geld gespart. Wenn Sie jetzt denken: „Im Nachhinein ist man immer schlauer“, dann sage ich Ihnen: „Genau deshalb erzähle ich Ihnen das schon im voraus, damit Sie das vermeiden können.“

Weiterhin ist bei allen Einkäufen zu bedenken, wer in Zukunft Ihr Kunde werden könnte. Gehören Geschäftsleute zu Ihren potentiellen Kunden? Dann achten Sie besonders genau darauf, dass sie bei Geschäftsleuten kaufen, die wiederum bei Ihnen kaufen könnten, und finden Sie bei der Gelegenheit immer auch einen Vorwand, um Ihre Visitenkarte in deren Läden zu hinterlassen. Denn unter Geschäftsleuten ist es absolut üblich untereinander Handel zu betreiben. Mir fällt immer wieder auf, dass ich in unserem kleinen Lebensmittelladen ausgesprochen viele Selbständige treffe. Jeder berücksichtigt jeden. Haben Sie bei einem Kauf keine Hemmungen die Verkäufer darauf anzusprechen, ob Sie auch mit ihnen als Kunden rechnen dürfen. Ich tätige auf Schritt und Tritt Gegengeschäfte: vom Autokauf über alle Handwerkerleistungen bis hin zu Lebensmitteleinkäufen und Tanzstunden.

1. Die Euphoriephase

Als Unternehmer wird einem schnell klar, dass man auf ein breit abgestütztes Beziehungsnetz aufbauen kann. Binden Sie Freunde und Verwandte in Ihr Unternehmen mit ein. Sie werden gerne beim Aufbau des Unternehmens behilflich sein.

Überlegen Sie sich Kooperationsmöglichkeiten, die für beide Geschäftspartner Vorteile bringen, oder schließen Sie sich Vertriebsgemeinschaften an, um zusätzliche Kunden zu gewinnen.

Die Kundschaft

„Wir können auf den Mond fliegen, und Sie bringen das Blau meines Logos nicht hin?“ – Mit diesem Ausspruch wurde unser Offsetdrucker Friedrich aus Kehl konfrontiert, als er für einen Strassenbauingenieur Briefpapier ausliefern wollte. Friedrich hatte bereits auf drei verschiedenen Maschinen und unzähligen Papiermustern experimentiert, doch der Kunde war nicht zufrieden zu stellen. Obwohl der Kunde durchaus bereit war, die Mehrkosten für ein perfektes Blau zu bezahlen, stand der Aufwand in keinem Verhältnis mehr zum Ergebnis. Friedrich rief mich an und fragte, wie er mit diesem Kunden weiter verfahren solle. Einerseits reizte den Drucker das Potenzial der vielen Aufträge, die noch kommen konnten, doch andererseits graute ihm jetzt schon vor dem nächsten Projekt. Der Kunde war einfach nicht zufrieden zu stellen. Ich riet Friedrich, auf fünf von hundert Kunden zu verzichten. Diese fünf machen Platz für zwanzig andere, angenehmere Kunden. Es ist sicher schwer Kunden abzulehnen, wenn jeder Auftrag zählt. Doch nur wer den Kopf für neue Kunden frei hat, kann expandieren. So war es auch bei Friedrich: Er rief mich einige Wochen später wieder an und erzählte mir voller Stolz, dass er eine Landhausmöbelkette als Kunden an Land gezogen hätte, der den Umsatz des Ingenieurs um Längen wettmache.

In der Gründungsphase verbergen sich vielerlei Gefahren. Die Unerfahrenheit des Existenzgründers wird bewusst oder unbewusst ausgenutzt. Viele Gründer klagen z. B. über die Zahlungsmoral ihrer Kunden. Das hat zwei Gründe. Oft sind unter den ersten Kunden auch solche, die von der Konkurrenz des Existenzgründers nicht mehr beliefert werden, weil sie ihre Rech-

1. Die Euphoriephase

nungen dort nicht bezahlt haben. Solche potentiell säumige Zahler arbeiten meist nach einem speziellen Muster, so dass sie von erfahreneren Geschäftsleuten „100 Meter gegen den Wind gerochen“ werden.

Eine derartige „Masche“ funktioniert zum Beispiel folgendermaßen: Der Kunde kommt zum ersten Mal ins Geschäft und gibt sich wie ein Mann von Welt. Natürlich bezahlt er sofort in bar. Meist holt er einen Schein aus einem Bündel von Geldscheinen, die er lose in der Tasche trägt, und fängt an, den Verkäufer zu loben. „Ein angenehmer Kunde“ werden Sie denken, und sie freuen sich schon auf seinen nächsten Besuch. In kurzen Abständen kauft der Kunde dann mehrmals für größere Beträge ein, immer nach dem gleichen Schema, um Ihr Vertrauen in ihn zu festigen. Wenn Ihnen das erste Mal ein solcher Kunde unterkommt, werden Sie nicht im Traum daran denken, dass er nicht bezahlen könnte. Doch dieser Glaube beruht nur auf seiner trickreichen Vorbereitung. Denn plötzlich kommt er mit einem richtig großen Auftrag, den er sich nach Hause liefern lässt. Und wenn es um die Bezahlung geht, wird er sich ausdrücklich auf Ihr Verständnis verlassen, dass er eine so große Summe nicht mit sich herumträgt, oder er hat gerade sein Geld fest angelegt und kann es erst nächste Woche „loseisen“. Die Lieferung wird versandt, während gleichzeitig oft Eigentumsrechte bis zur vollständigen Bezahlung nicht extra vereinbart werden. Daraufhin folgt im schlechtesten Falle ein monatelanges Tauziehen um die Rechnungsbegleichung, das meistens ergebnislos endet. Solche Kunden haben schon manchem Unternehmer die junge Existenz gekostet.

Peter, ein Autoradiohändler aus Neckargemünd, wurde genau mit dieser Masche hereingelegt. Er hatte gerade ein HiFi-Geschäft mit Autoradios eröffnet, als ein Kunde sein Geschäft besuchte und sich ein Autoradio einbauen ließ. Natürlich bezahlte der Kunde sofort in bar. Dabei beobachtete der Kunde aufmerksam, wie Peter jeweils Folgendes auf die Rechnung schrieb, noch bevor sie bezahlt war: „Besten Dank für Ihren Auftrag“, und dazu setzte er seine Unterschrift darunter. Beim zweiten Mal ließ sich derselbe Kunde ein Autotelefon einbauen. Das waren damals noch diese aktenkoffergrößen, sündhaft teuren Modelle. Er bezahlte auch dieses Mal sofort in bar. Der dritte Auftrag war dann schon etwas umfangreicher. Der Kunde, ein eloquenter Businessman, wollte sich in zwölf Kurierfahrzeuge Autoradios und Autotelefone einbauen lassen. Der frisch gebackene Auto-

1. Die Euphoriephase

radioverkäufer freute sich riesig über diesen Auftrag und arbeitete Tag und Nacht, um den Kunden möglichst zufrieden zu stellen. Er rechnete keineswegs damit, dass die Rechnung, die sich über 50000 Euro belief, auch dieses Mal wieder in bar bezahlt würde, und gab die Rechnung dem Kunden vertrauensvoll mit, als dieser das letzte Auto mit fertigem Einbau abholte. Der Kunde war voll des Lobes für die geleistete Arbeit und versprach, den geforderten Betrag sofort zu überweisen.

Nach den ersten 30 Tagen war noch kein Geld eingetroffen, und die Lieferanten der Autotelefone und Autoradios wollten ihre Rechnungen bezahlt haben. Allzu forsch sollte der neue Superkunde natürlich auch nicht gemahnt werden. Und so verstrichen über 90 Tage, bis ein Anwalt eingeschaltet wurde. Auf die Forderung des Anwalts, der Schuldner solle die Rechnung umgehend bezahlen, kam von diesem die Antwort, er wisse gar nicht, warum er die Rechnung noch einmal bezahlen solle. Er habe die Rechnung bar im Geschäft bezahlt. Auch seine Freundin könne das bezeugen, und zudem habe der Autoradiohändler auf der Rechnung sogar noch den Empfang des Geldes quittiert. Er zeigte eine Kopie der Rechnung, auf der stand zwischen der Unterschrift des Händlers und dem „Besten Dank für Ihren Auftrag“ – „Betrag dankend erhalten“. Bei Peter klingelten langsam die Alarmglocken. War er einem Betrüger in die Fänge geraten?

Um ein Haar kostete ihn dieser Schuldner seine Existenz. Er rettete sich, indem er mit den Lieferanten der Autoradios und Autotelefone eine Abzahlungsvereinbarung traf und indem er während den nächsten fünf Jahren (zusätzlich zu seinem Geschäft) nachts als Nachtwächter auf das Schloss Heidelberg arbeiten ging, um die Abzahlungsverträge zu begleichen.

Ein weiterer Grund für die schlechte Zahlungsmoral der Kunden in den Anfangsjahren des eigenen Betriebes ist, dass viel zu wenige Mahnungen geschrieben werden. Meistens werden erst Mahnungen geschrieben, wenn bereits kein Geld mehr auf dem eigenen Geschäftskonto ist. Ein anderer häufiger Fehler ist, dass nur einmal pro Halbjahr Mahnungen geschrieben werden. Die Kunden merken sofort, bei welchem Betrieb sie die Zahlungen hinauszögern können und wo nicht. Kommen die Mahnungen unregelmäßig und spät, kann man die Rechnung ruhig noch eine Weile liegen lassen.

1. Die Euphoriephase

Kommt aber die Mahnung im pünktlichen Abstand von zum Beispiel 14 Tagen, merkt der Kunde, dass es sich hier um eine seriöse Debitorenbuchhaltung handelt, und er wird die Rechnung bevorzugt bezahlen. Meistens fängt es schon bei der Rechnungsstellung an. Am Anfang hat man soviel zu tun, so dass gar keine Zeit für das Rechnungsschreiben bleibt. Werden die Rechnungen zum Beispiel immer erst zum Monatsende geschrieben, gibt man den Kunden, die zum Monatsanfang bestellen, ein zusätzliches Zahlungsziel von weiteren 30 Tagen. Welche Firma kann sich das leisten? Abgesehen davon ist es auch psychologisch besser, wenn der Kunde die Rechnung gleich zusammen mit der Freude über das Käuferlebnis präsentiert bekommt, und nicht erst nach zwanzig Tagen, wenn seine Freude abgeflacht ist und er vielleicht nicht einmal mehr genau weiß, warum die Rechnung so hoch ist. Nicht zu vergessen die negativen Gefühle des Verkäufers, der beschämt die Rechnung lieber später sendet, um nicht aufdringlich zu wirken.

Anzahlung, Zahlung bei Lieferung oder nur gegen Barzahlung sind, soweit es branchenüblich ist, legitime Mittel, um die Zahlungsmoral in den Griff zu bekommen. Auch die Annahme von EC-Karten, Kreditkarten und Eurocheques in Branchen, bei denen dies sonst nicht unbedingt üblich ist, veranlasst viele Kunden zur Sofortzahlung. Bedenken Sie, dass eine Kreditkarte nicht nur ein bequemes Zahlungsmittel ist, sondern auch einen gewissen Prestigestatus für den Inhaber bedeutet, weshalb er oft sehr gerne mit der Karte bezahlt. (Das Bezahlen einer Rechnung hat weit weniger Prestigewert.) Und bitte stimmen Sie gegenüber dem Kunden niemals in das unter Kleingewerbetreibenden modern gewordene Klagelied ein, dass die Abgaben auf Kreditkarten so hoch sind. Meist sind die Abgaben unter dem Skonto, den Sie verteilen. Das Geld auf sicher zu haben, ist mehr wert, als jede dreißigste Rechnung ausbuchen zu müssen.

Oftmals erreicht man in einem persönlichen Gespräch mehr als mit anonymen schriftlichen Mahnungen. Kunden, die auch nach der zweiten Mahnung nicht bezahlen, sollten gleich an ein Inkassobüro weitergegeben werden. Natürlich spricht das gegen das verbreitete Gründersyndrom „Alles selbst machen zu wollen“. Doch ist es gerade hier sinnvoll, weil man sich damit Ärger vom Hals schafft und sich auf neue Aufträge konzentrie-

1. Die Euphoriephase

ren kann. Doch was hat es mit diesem „Alles selbst machen wollen – Syndrom“ auf sich?

Der einsame Unternehmer

Mein regelmäßiger Seminarteilnehmer Kurt Weber, der eine kleine Fabrik für das Auffüllen von Laserdruckerpatronen aufgebaut hat, führt sein Personal mit strenger Hand. Er hat in seiner Produktionshalle überall Webcams installiert, um jederzeit seine Mitarbeiter sehen zu können. Zigarettenpausen werden im Betrieb von Kurt von der Arbeitszeit abgezogen, und Überstunden entstehen keine, weil die normale Arbeitszeit so gelegt ist, dass jeder Mitarbeiter stets zuwenig Stunden hat. So können, wenn die Auftragslage mehr Arbeitszeit fordert, Minusstunden abgebaut werden, ohne dass teure Überstundenzulagen bezahlt werden müssen.

Wenn ein Mitarbeiter von Kurt eine Frage hat, hält sich der Chef nicht mit langen Erklärungen auf, sondern erledigt die Aufgabe gleich selbst. Er glaubt fest daran, dass seine Mitarbeiter dadurch lernen, wie ein Problem gelöst werden kann, und er ärgert sich maßlos, wenn ein Mitarbeiter mit dem gleichen Problem eine Woche später wieder bei ihm im Büro steht. So kommt Kurt vor lauter Einzelproblemen, die er zu lösen hat, kaum zur Erledigung der Aufgabe, die er sich selbst für den Tag vorgenommen hat. Deshalb muss er oft bis spät in die Nacht arbeiten. Kurt ist ein typischer Chef, der unter dem „Alles selbst machen wollen – Syndrom“ leidet.

Im Anfangsstadium eines Unternehmens hat ein jeder Unternehmer einmal das Gefühl, alles selbst machen zu wollen. Doch gibt es, wie vielleicht auch beim Hausbau, gewisse Bereiche, die man lieber nicht selbst erledigen sollte. Kürzlich erzählte mir z. B. ein Gastwirt, dass er einen Riesenstress habe, da er gleichzeitig Koch, Kellner, Marketingmann, Buchhalter und Putzfrau sei. Er arbeite wie ein Tier, und es komme nichts dabei heraus. Kein Wunder! Denn es gibt für jeden Bereich Fachleute, die in einem Bruchteil der Zeit, die ein Laie dazu benötigen würde, ein Vielfaches an Effizienz erreichen.

Gute Berater können eine Menge Geld sparen. Das heißt nicht, dass ich empfehle, sofort alle Aufgabenbereiche auszulagern – nein, aber lassen Sie

1. Die Euphoriephase

sich von verschiedenen Seiten beraten. Vereinbaren Sie mit Ihren Beratern einen Stundenhonorarsatz. Danach schreiben Sie sich Ihre Fragen ganz genau auf. Wenn Sie eine ansehnliche Liste beieinander haben, gehen Sie zu den entsprechenden Fachleuten. Nutzen Sie auch öffentliche Stellen, die Ihnen diese Antworten möglicherweise kostenlos erteilen, so wie zum Beispiel die Industrie- und Handelskammer oder Unternehmerverbände. Doch guter Rat ist bekanntlich teuer. Stimmt das Verhältnis zwischen der Honorarsumme und dem Nutzen?

Vor einigen Jahren hat mir ein Steuerberater z. B. in einer einzigen Beratungsstunde 25000 Euro eingespart. Es hätte sich aber kaum gelohnt, sich für teures Geld beraten zu lassen, wenn die potentiellen Möglichkeiten nicht vorhanden gewesen wären. Das Verhältnis zwischen möglichem Ertrag und Honorar muss stimmen! Stellen Sie auch immer sicher, dass ein branchenspezifischer Berater möglichst nur Sie und nicht auch noch die Konkurrenz berät, damit es Ihnen nicht ergeht, wie meinem Franchisepartner Otto Behringer.

Er wandte sich vertrauensvoll an einen nach aussen hin seriös wirkenden Wirtschaftsprüfer. Jener Dr. Müller sollte für ihn sein geplantes Geschäftskonzept zu einer ANSATZ-Agentur prüfen. Der Prüfer beurteilte das Konzept bereits negativ, bevor er alle Unterlagen erhalten hatte, und Dr. Müller empfahl unserem Partner, einem ortsansässigen Konkurrenten den Geschäftsbereich des Pokalgravierens abzukaufen. Wie sich durch Zufall herausstellte, war der besagte Konkurrent ein Mandant der Wirtschaftsprüfungskanzlei. Der Konkurrent bewegte sich bisher praktisch ohne Konkurrenz in der Branche, in die unser Franchisepartner Otto Behringer einsteigen wollte. Dr. Müller versuchte also nur, den Markt seines anderen Mandanten zu schützen. Doch nicht genug, Dr. Müller sondierte überdies, ob die Möglichkeit bestand, das niedergehende Pokalgeschäft dieses Klienten an unseren Franchisepartner zu verkaufen. Doch zum Glück kam die Wahrheit noch rechtzeitig an den Tag und die Mauschelei wurde aufgedeckt.

Dasselbe kann Ihnen mit vielen Beratungsinstanzen passieren, so beispielsweise mit Banken, die einen Kunden protegieren und Ihnen deshalb keinen Kredit erteilen wollen. Verlangen Sie deshalb immer Branchenex-

1. Die Euphoriephase

klusivität. Seriöse Berater übrigen lehnen ein Mandat ab, wenn sie Interessenskonflikte oder Befangenheit voraussehen.

Jedes Geschäft besteht aus Boden, Kapital und Arbeit. Doch die eigene Arbeit wird am Anfang nicht gezählt. Das „Alles selbst machen wollen – Syndrom“ geht meistens soweit, dass Sie sich denken: „Wenn ich das alleine mache, verdiene ich an diesem Auftrag mehr, als wenn ich einen Teil extern oder intern delegiere.“ Doch je mehr Sie sich ausschließlich auf die Aufgabe konzentrieren, für die Sie wirklich Talent haben, desto erfolgreicher wird Ihre Firma. Wenn Sie zum Beispiel ein guter Verkäufer sind und nur 10% Ihrer Zeit pro Tag für den Verkauf aufwenden und die restlichen 90% sich damit beschäftigen, dass die Verkäufe, die Sie getätigt haben, auch abgewickelt werden, dann sind Sie 90% Ihrer Arbeitszeit mit einer Aufgabe beschäftigt, die Sie weniger gut können, die Ihnen wahrscheinlich auch keinen Spaß macht und die Sie dementsprechend schlechter erledigen. Erfolgreich werden Sie, wenn Sie 90% pro Tag im Verkauf tätig sind und die Umsetzung Ihrer Verkäufe intern oder extern delegieren. Natürlich fällt das gerade am Anfang schwer. Und schnell kommt zuweilen das Bedürfnis oder die Notwendigkeit auf, einen Mitarbeiter anzustellen. Doch gleichzeitig müssen die Kapazitäten ausgelastet werden, sonst gibt es zu wenig Umsatz für zwei volle Gehälter. Die Kapazität wird meistens mit Überstunden geschaffen. Das heißt, oft erarbeitet einer alleine erst so viele Überstunden, bis er endlich eine zweite Person voll beschäftigen könnte, bevor er dann tatsächlich einen Mitarbeiter einstellt. Natürlich funktioniert das nicht, denn einer alleine kann nie für zwei arbeiten, da jeder seine speziellen Stärken in speziellen Gebieten hat. Doch gerade von einem Einmannbetrieb auf zwei Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu kommen, ist ein riesiger Schritt und kann das junge Unternehmen leicht ins Strudeln bringen. Das ist vergleichbar mit einer Brauerei, die einen Braukessel besitzt, der bei 80% und mehr Auslastung Gewinn abwirft. Zu Beginn steigt die Auslastung kontinuierlich an bis auf 100%. Steigt die Auslastung danach noch weiter an, muss ein zweiter Kessel angeschafft werden, was bedeutet, dass beide Kessel nur noch zu 50% ausgelastet sind und damit kein Geld verdient wird. Nur zu verständlich, dass die Brauerei versucht, den einen Kessel bis zu 140% oder noch mehr Prozent auszulastet.

ten, bevor sie den nächsten Kessel anschafft. Liegen wieder beide Kessel bei 100%, dann fällt die Anschaffung eines dritten Kessels bereits leichter, da durch die Anschaffung des dritten Kessels die jeweilige einzelne Kesselauslastung nicht mehr so sehr abfällt, beziehungsweise bei einer Auslastung von 120 % der ersten beiden Kessel durch die Anschaffung des dritten Kessels die Auslastung von allen dreien nur noch auf 80% fällt und damit nicht mehr unter die Rentabilitätsschwelle. Ähnlich verhält es sich auch mit den Mitarbeitern. Doch hat man hier die Möglichkeit, die Kapazität dem Markt mit Teilzeitkräften und Praktikanten sehr viel flexibler und subtiler anzupassen.

Es ist also sinnvoller, von Anfang an bereits sehr genau auf die Mitarbeiterauswahl zu achten oder in Teilbereichen externe Firmen zu beauftragen, damit Sie sich auf die Arbeit konzentrieren, die Sie wirklich können. Finden Sie bei jedem Mitarbeiter heraus, was er am besten kann, und setzen Sie ihn möglichst auch genau dort ein. Er wird es Ihnen danken und die genau auf ihn zugeschnittene Aufgabe am liebsten und motiviertesten tun. Die innere Motivation ist die stärkste, eine rein äußere Motivation hält immer nur sehr kurzfristig an.

Haben Sie einmal das Leuchten in den Augen von Menschen gesehen, die über ihren Job mit der größten Leidenschaft redeten? Finden Sie Menschen, die ihren Traumjob bei Ihnen finden, und suchen Sie für sich selbst die Aufgabenbereiche, die Ihre Leidenschaft entfachen. Sie werden auf diese Weise ein Team aufbauen können, das für den wirklichen Erfolg alles bietet.

Ausgewählte Literatur und weitere Hinweise zum Thema

Existenzgründung:

Das Thema Existenzgründung ist zuletzt vor allem in Deutschland verstärkt in der Diskussion. Nach Jahren verfehlter Mittelstandspolitik und vor allem angesichts steigender Arbeitslosenzahlen und Sozialausgaben läuft dort unter den Stichworten „Ich-AG“ und Mini-Jobs eine breit angelegte Kampagne. Doch Existenzgründungen wurden schon zuvor von staatlichen Stellen (vor allem die Ministerien für Wirtschaft und Technologie sowie für Bildung und Forschung), öffentlich-rechtlichen Sonderkörper-

1. Die Euphoriephase

schaften (Industrie- und Handelskammern, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Deutsche Ausgleichsbank u. a.), den Länderregierungen und im Rahmen der EG gefördert. So werden Existenzgründer und Jungunternehmer u. a. durch Finanzhilfen, Eigenkapitalhilfeprogramme und Bürgschaften, aber vor allem durch Beratungsförderung unterstützt. Doch die steigende Zahl der Insolvenzen nicht nur in Deutschland zeigt, dass die Idee und der Wille zur Existenzgründung alleine nicht ausreichen. Notwendig sind eine umfassende Vorbereitung und eine gezielte Strategie. Zu Ihrer eigenen Existenzgründung möchten die nachfolgenden Literaturtipps zusätzliche Anregungen geben zu Geschäftsideen, Markt und Kunden, Businessplan, Existenzgründung, Finanzen und Recht.

Literaturtipps:

Arnold, Jürgen: Existenzgründung. Von der Idee zum Erfolg! Reihe *Der sichere Weg zum Unternehmer*, Bd. 1, 3. aktualisierte Auflage. Schimmel Verlag: Würzburg 1999. 536 S. m. Abbildungen. – ISBN: 3-920834-40-2.

Mit vielen Tipps, grundsätzlichen Informationen und sinnvollen Entscheidungshilfen, ergänzt durch zahlreiche Grafiken und Checklisten. Außerdem bereitet das Buch auf Gespräche mit Beratern, Behörden, Kreditinstituten und Lieferanten vor und behandelt auch alle mit der späteren Organisation des Unternehmens zusammenhängenden Fragen wie Personal, Rechnungswesen und Recht.

Birker, Klaus (Hrsg.): Handbuch praktische Betriebswirtschaft. Begr. v. Teisman; 4. neubearbeitete u. aktualisierte Auflage. Cornelsen Verlag: Berlin 2002. 931 S. m. zahlr. Abbildungen. – ISBN: 3-464-48987-6.

Behandelt über das betriebswirtschaftliche Grundwissen hinaus alle wichtigen Aspekte der innerbetrieblichen Finanzführung (Buchführung und Bilanz, Kostenrechnung, Personal- und Finanzwirtschaft, Logistik, Bürokommunikation, Steuer- und Rechtspraxis und globale Aspekte des betrieblichen Managements) und ist dabei übersichtlich und klar strukturiert.

Heins, Cornelia: Selbstständig ist die Frau. Ein pffiffiger Ratgeber für Existenzgründerinnen. Reihe *Redline Wirtschaft*. Verlag moderne industrie: Landsberg 2003. 160 S. – ISBN: 3-478-74500-4.

Humorvoller Ratgeber, der speziell Frauen den Einstieg in das Thema Existenzgründung erleichtern will. Die Autorin gibt zahlreiche Beispiele, wie Existenzgründerinnen über Doppelbelastungen und Diskriminierungen hin-