

Stefan Merath

Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer

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

GABAL
management

Inhalt

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

6. Durchbruch (Mittwoch, 7. Juni) 385

7. Zielgerade (Samstag, 10. Juni) 399

8. Ernte (Donnerstag, 10. August) 431

Warum ich dieses Buch geschrieben habe **437**

Literaturhinweise **444**

Sach- und Personenregister **450**

Über unternehmercoach.com **454**

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

2.1 Entscheidender Engpass

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

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

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

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

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

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

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

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

»Noch was?«, fragte er.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sach- und Personenregister

- Affen 149f., 204, 249f.
Aktiengesellschaften, börsennotierte 40, 49
Allen, David 197
Anerkennung 134
Arbeitsplan 235–239, 242f.
Arbeitsplätze 38f.
Armstrong, Lance 359
Aufgabenbereiche des Unternehmers 52–56, 79, 82, 196, 245
Aufräum-Manager 133f.
Aversionswerte 95f.
- Balanced Scorecard 426
Berufswechsel – vom Selbstständigen zum Unternehmer 36, 61, 108, 125
Blackmore, Susan 417
Braintrust 217
Branson, Richard 279
Businessplan 419–422
- Carnegie, Andrew 51
Collins, Jim 230
Covey, Stephen 155, 196
- Davidoff, Zino 309
Delegation 135, 139, 143f.
Dienstleister, externe 244
Disziplin 74, 77f., 82, 202, 231
Drucker, Peter 296
Duttweiler, Gottlieb 51
- Einflussbereich 21
Einstein, Albert 17, 304, 424
Eisenhower-Methode 155, 185
EKS 296, 298, 306, 426
Emotionen 378–382
Energiebilanz 425f.
Energie, externe 53f., 412, 414, 424f.
Engpassanalyse 192, 218, 321f., 379
Entscheidungsfindung 109–116
Erfolg 374–376
Erfolgskriterien 163
Ergebnisse 158, 184

Fachaufgaben 107f., 128–150
 Fachkraft 32–37, 194
 Ford, Henry 332, 388
 Fournier, Cay von 78, 99
 Frankl, Viktor 227
 Führungsdiskussion 34, 142,
 323
 Führungssystem 232

 Gallup-Institut 72, 75, 228
 Gandhi, Mahatma 332
 Gates, Bill 279
 Gerber, Michael E. 37, 220
 Gewinn 22, 37, 48f., 268, 305f.,
 413f.
 Glaubenssätze 23–25, 88, 181f.,
 352f., 366–373
 Goldratt, Eliyahu 17
 Google 318, 394f., 398, 428f.,
 433
 Gore 415

 Häusel, Hans-Georg 85, 272,
 273
 Hayek, Nicolas G. 220
 Huxley, Aldous 245, 353

 Identität 64, 66
 Imitation 283, 370
 Investor 49, 165, 328f.

 Jesuiten 162
 Jobs, Steve 438

 Kaplan, Robert S. 426
 Kennzahlen 145f., 176–179,
 184, 232, 424–426
 Kobjoll, Klaus 231
 Kommunikation 129, 263, 359
 Konkurrenz 20, 22, 297, 424f.
 Kontrollbereich 21
 Konzentration 297
 Kriterien 163–171, 175
 Kunde, Jesper 279
 Kundennutzen 38f., 272, 305f.
 Kundenzufriedenheit 18f., 145

 Landkarte, mentale 83f., 87,
 354, 367f., 373
 Landkartenkonzept 68
 Leadership 144
 Lebensbereiche 103
 Leitfragen 180–184, 236
 Libet, Benjamin 270, 304
 Lieven, Theo 220
 Limbic Map® 272–275
 Loehr, Jim 187
 Loftus, Elizabeth 66

 Malik, Fredmund 232, 296
 Managementsysteme 232
 Manager 37, 194, 218–220,
 228–235, 427
 Mandela, Nelson 368
 Marktdefinition 298
 Marktführer 306, 416, 429f.
 Marx, Karl 260, 304

- Matsushita 338
 May, Peter 99
 Meditation 162, 236
 Meme 417
 Mewes, Wolfgang 296
 Microsoft 279
 Mitarbeiter, unzufriedene 19
 Modelle 68–70

 New Economy 9
 NLP 85–87, 382
 Norton, David P. 426
 Nutzen 215f.

 Organigramm 323, 325, 416
 Orientierung 158, 162

 Pareto, Vilfredo 253
 Pausen 187, 236
 Persönlichkeitsentwicklung
 352–366
 Preis 267
 Produktmarkt 299

 Rampersad, Hubert 177
 Ricardo, David 259
 Robbins, Anthony 85
 Roddick, Anita 279
 Röpke, Jochen 353
 Roth, Gerhard 86

 Schäfer, Bodo 180, 232, 413
 Scheitern 26f., 315, 438f.

 Schumpeter, Joseph 31, 220,
 352
 Schwarz, Hubert 160
 Seneca 154
 Shareholder-Value 38
 Simon, Hermann 279, 296
 Sofortmaßnahmen 131–133
 Spaß 77f.
 Spezialisierung 297
 Stakeholder 39
 Stärken 65, 67, 69–71, 77f.,
 80–83
 Stellvertreter des Nachfolgers
 119–121, 156, 203, 217
 Strategie 255f., 266f., 269, 272,
 275f., 294–296, 306, 317, 320,
 322, 324f.
 Swish 382f.

 Tagebuch 62, 88, 184, 381
 Teilziele 168–171, 175
 Training 80, 357
 Träume 65, 67, 69f., 102–104

 Übergabe 143–146
 Ullrich, Jan 359
 Umfeld, soziales 202f., 253
 Umsatzstagnation 19
 Unamuno, Miguel de 102
 Unternehmenskrebs 54, 418
 Unternehmensnachfolge 56f.,
 64, 122f., 165, 220f., 294–331,
 338, 413

Unternehmenszweck 37–43
 Unternehmer 32, 37, 47, 194,
 220–227, 278f.
 Unternehmersystem 155–160,
 171f., 180f., 190, 195, 197f.,
 200, 202, 206, 218, 238f.,
 243f., 250–252, 357, 369

 Vision 56, 82, 102, 161, 182,
 233, 330–332, 336–338
 Vogler, Christopher 289

 Waitley, Dennis 357
 Walton, Sam 51
 Werte 52, 64f., 67, 69f., 83–88,
 93, 95f., 258–269, 276–285,
 289, 292–294, 297, 303–305,
 309, 311f.

 Wettkampf 357
 Wirklichkeit 67–69
 Wohlstand, privater 328
 Würth 415

 Zeiteinsparung 132
 Zeithorizonte 161f.
 Zeitmanagement 154–156,
 180, 198, 204
 Ziele 102–104, 158, 160–163,
 166–171, 175, 215–217
 Zielgruppe 307–315, 318,
 321f., 324–326