

GÜNTER SCHMITZ

UNTERNEHMERTUM IST NICHTS FÜR FEIGLINGE



GABAL

Günter Schmitz
Unternehmertum ist nichts für Feiglinge

GÜNTER SCHMITZ

UNTERNEHMERTUM IST NICHTS FÜR FEIGLINGE

**Mit Mut, Konsequenz
und Kreativität zum Erfolg**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86936-865-8

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann, Bücher für Wirtschaft + Management,
Frankfurt am Main | www.petrabegemann.de

Lektorat: Ulrike Hollmann, Hambergen

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

Titelillustration: Michael D. Brown/Shutterstock

Autorenfoto: Stephanie Lahr, Fotostudio Creativ, Echternach

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

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Vorwort

Intelligente Organisation und produktive Unruhe 9

Belächelt – bestaunt – beneidet – bekämpft: Meine Unternehmergeschichte 13

Wollen Sie recht haben oder gewinnen?

1. Dilemma: Wenn siegen wichtiger ist als Ziele erreichen 19

Wohin fließt Ihre Energie? 20

Unternehmenserfolg – eine Frage der Persönlichkeit? 22

Denken Sie rechtsrum statt linksrum 26

Anwälte arbeitslos machen 29

Ändern statt ärgern, loslassen statt labern 30

■ Regel für Gewinner: Erfolgsbremsen lösen! 32

Geiz ist nicht geil, sondern kurzichtig!

2. Dilemma: Wenn Unternehmer nicht rechnen können 33

Wer Rabatte gibt, ist selber schuld! 34

Lassen Sie sich nicht einreden, es sei kompliziert 37

Erfolgsmotor Effizienz 39

Warum Sie etwas zu verschenken haben 42

Die Opportunitätskosten von Tankstellenbesuchen 45

■ Regel für Gewinner: Großzügig sein! 47

Zu egozentrisch für echten Service?

3. Dilemma: Wenn am Ende doch das zählt, was für den Anbieter
»einfacher« ist 48

Kunde zufrieden? Das reicht nicht mehr! 49

Stellen Sie Ihr Organigramm auf den Kopf 53

Begeisternder Service – eine Frage der Planung	56
Am Unternehmen arbeiten, Gefühlsbrüche vermeiden	62
Begeisterungsfaktoren: Das Unmögliche und noch mehr	68
■ Regel für Gewinner: Vom Kunden her denken!	73

Verkaufen heißt Wünsche erfüllen

4. Dilemma: Wenn man Produkte anpreist, statt perfekt auf den Kunden einzugehen 74

Angst vor dem Preis und andere Verkaufsfehler	75
Mehr Erfolg mit System	77
Kunden verstehen: Das 1 x 1 der Persönlichkeit	89
Von Mensch zu Mensch: Typkonformer Verkauf	93
Warum wir keine Angebote verschicken und andere Tipps	98
■ Regel für Gewinner: Den Blick für Menschen schulen!	103

Leitfigur statt Poltergeist

5. Dilemma: Wenn Unternehmer »führen« mit »anweisen« verwechseln 104

Sie sind der Boss, doch das allein nützt Ihnen gar nichts!	105
Vom Führen mit Kraft zum Mitunternehmertum	106
Warum Unternehmer heute auch Psychologen sein müssen	113
Das richtige »Biotop« statt Motivation	116
Das Grundprinzip: Freiheit und Verantwortung	120
■ Regel für Gewinner: Begeistern statt gängeln!	125

Die faule Ausrede »Fachkräftemangel«

6. Dilemma: Wenn Mitarbeitergewinnung »nebenher« läuft 126

Bewerben Sie sich um die Besten!	127
Schnell gefreit, oft gereut: Richtig einstellen	132
Erst ausbilden, dann einsetzen: Einarbeitung	141
Wer Topmitarbeiter will, muss Topführung bieten	144
Eine Frage der Haltung: Mitarbeiterbindung	147
■ Regel für Gewinner: Chancen bieten!	154

Strategie statt Bauchladen

7. Dilemma: Wenn Unternehmer nicht wissen, was sie wollen 155

Positionierung: Ohne Strategie kein Erfolg	156
Qualität: Stimmige Standards	164

Marketing: Am besten, wenn es keiner merkt	171
Finanzen: Das Geld im Griff	177
Lieferanten: Gemeinsam stärker oder abhängig?	182
■ Regel für Gewinner: Agieren statt reagieren!	185

Ausblick: Was kommt nach dem Erfolg?

8. Dilemma: Wenn man vergisst, dass man nie ankommt	186
Satt und träge? Die Spannung im Unternehmen halten	187
Eigene Ziele? Ein erfülltes Unternehmerleben	189
■ Regel für Gewinner: Erfolg ist nichts für Feiglinge!	191

Anhang

Anmerkungen	194
Literatur	195
Stichwortverzeichnis	197
Über den Autor und sein Unternehmen	199

Vorwort

Intelligente Organisation und produktive Unruhe

Coplaning war mir ein Begriff, lange bevor ich selbst dort arbeitete. Das lag zum einen am Unternehmensauftritt. Ob Gebäude, Wagenflotte, Stellenanzeigen – hier war alles anders als im klassischen Handwerk: wertiger, durchdachter und optisch ansprechender. Zum anderen war mir klar, dass dieses Markenversprechen nur durch eine extrem intelligente Organisation eingelöst werden konnte. In der Tat wusste ich durch Unternehmensangehörige von der perfekten Durchstrukturierung sämtlicher Abläufe von der Projektablage bis zur pünktlichen Montage. Hier wollte ich einmal arbeiten, das stand fest. Dass ich einmal das Privileg haben würde, das Unternehmen von Günter Schmitz zu übernehmen und weiterführen zu dürfen, stand damals noch in den Sternen.

2006 bewarb ich mich auf die ausgeschriebene Stelle des »Refa-Technikers«, ohne einschlägige Erfahrung, aber mit dem starken Willen, am Erfolgsprojekt *Coplaning* mitzuarbeiten. Günter Schmitz fand das, so wörtlich, »frech«, aber auch interessant. »Mit solchen Leuten muss man reden!«, entgegnete er mir in unserem ersten Telefonat. Wenige Tage später war ich eingestellt und verantwortete in den folgenden Jahren verschiedene Unternehmensbereiche von Lager / Logistik über die Montageplanung und den Kundendienst bis zum Verkauf. Damit deutet sich schon ein Erfolgsprinzip des Unternehmens an: Wer etwas leisten will, wird hier in seinen Stärken nach Kräften gefördert. Denn um ein Unternehmen an die Spitze zu führen, muss man jeden einzelnen Mitarbeiter an die Spitze führen. Um das Ausmaß unserer Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten beneiden uns daher selbst Banken. Ein zweites Erfolgsprinzip ist der ehrgeizige Qualitätsanspruch. Wir wollen die besten Produkte, am liebsten exklusiv. Und wenn es die

Produkte auch anderswo gibt, wollen wir zumindest diejenigen sein, die sie am besten verarbeiten. Das bedeutet auch, dass wir wenig Gelegenheit haben, uns auf unseren Lorbeeren auszuruhen, sondern stattdessen ständig auf der Suche nach Innovationen sind. Das ist unser drittes Erfolgsprinzip. Wenn es in unserer Branche eine vielversprechende Neuerung gibt, wollen wir die Ersten sein, die sie den Kunden anbieten. Dabei haben wir hin und wieder Lehrgeld bezahlt, doch auch kleinere Rückschläge sind nichts anderes als Umwege zum Ziel. Wenn sich etwas einmal nicht bewährt, wissen wir zumindest, was wir zukünftig anders machen müssen.

Mit diesen drei Prinzipien halten wir »Mitunternehmer« in allen Leistungsbereichen *Coplaning* weiter auf Erfolgskurs. Derzeit forcieren wir gemeinsam das Thema Hausautomation, das unter dem Stichwort »Smart Home« diskutiert wird. Das moderne Haus kennt seine Bewohner so gut, dass es ihnen selbststeuernd höchsten Komfort bietet und beispielsweise Raumtemperatur, Alarmanlage, Beschattung automatisch ihren Lebensgewohnheiten anpasst. Energieautarkie ist eine zweite Herausforderung, der wir uns stellen: Wie muss eine Immobilie ausgerüstet sein, damit sie selbst Energie erzeugt und möglichst keine zusätzliche Energie verbraucht? Auch in Ihrer Branche wird es solche Zukunftsthemen geben. Wer die Spitzenposition im Wettbewerb halten will, tut gut daran, sie beherzt anzupacken.

Die Zeiten des »Das haben wir schon immer so gemacht« sind längst vorbei, stattdessen sollte produktive Unruhe im Unternehmen herrschen. Zugegeben, nicht jeder Mitarbeiter geht gern neue Wege. Meine Erfahrung dazu: Wirksamer als Predigten aus der Chefetage sind Vorbilder im Kollegenkreis. Für neue Wege braucht es meistens neue Menschen, die vorangehen und zeigen, dass es funktioniert. Dann wird es nicht lange dauern, bis die ersten Zauderer feststellen: »Ist ja interessant«, und nachfragen: »Das könnte ich doch auch, oder?« Auf diese Weise wird der Wandel zur Selbstverständlichkeit, das Neue zur Chance und das Unternehmen zu einer dauerhaften Erfolgsgeschichte.

Wenn auch Sie Lust haben, eine solche Erfolgsgeschichte zu schreiben, halten Sie das richtige Buch in den Händen. Günter Schmitz gibt hier seinen Erfahrungsschatz aus 25 Jahren Unternehmertum weiter, ebenso unverblümt wie pragmatisch, mit zahlreichen Beispielen und

unterhaltsam zugleich. Nützlicher kann ein Werkzeugkoffer mit Unternehmertools nicht sein! Viel Freude beim Lesen und noch mehr umsetzbare Anregungen wünscht Ihnen

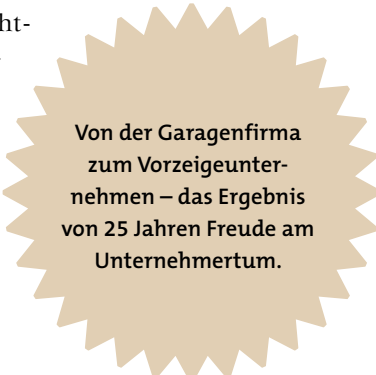
Werner P. Carl

Seit 2017 Eigentümer und Geschäftsführer *Coplaning*

*»Die wichtigen Dinge richtig tun.
Dann ist Erfolg nicht zu verhindern!«*

Belächelt – bestaunt – beneidet – bekämpft: Meine Unternehmergeichte

Ein kleines, aber feines Handwerksunternehmen – das war der Plan, als ich mich 1992 selbstständig machte. Wir begannen zu dritt in einem Wohnhaus in Echternach, also buchstäblich als Garagenfirma. Unser Produkt: hochwertige Holzfenster. 25 Jahre später feierten wir mit knapp 100 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 20 Millionen Euro Betriebsjubiläum. Nicht nur die Belegschaft war gewachsen, auch die Produktpalette: Fenster, Haustüren, Garagentore, hochwertige Veranden und Lichtoasen, Photovoltaik-Anlagen, sämtlich von Premiumanbietern. Wir hatten Qualitätspreise erhalten und wurden gleich zwei Mal zum besten Arbeitgeber Luxemburgs gekürt (2013, 2016), schließlich sogar zum »Vize-Europameister« unter den mittelständischen Arbeitgebern (2016). Ausschlaggebend waren dabei neben der Einschätzung externer Juroren vor allem die Begeisterung und das positive Feedback unserer Mitarbeiter.



**Von der Garagenfirma
zum Vorzeigeunter-
nehmen – das Ergebnis
von 25 Jahren Freude am
Unternehmertum.**

Zwischen der Garagenfirma und dem Vorzeigeunternehmen liegen 25 Jahre harter Arbeit, das soll nicht verschwiegen werden. Erfolg gibt's nicht fürs Hängemattenschaukeln. Gleichzeitig jedoch waren es Jahre unternehmerischer Freude. Freude an begeisterten Kunden. An Mitarbeitern, die mitziehen und sich toll entwickeln. An der Umsetzung von neuen Ideen mit einem engagierten


Führungsteam. Etwas von dieser Freude möchte ich mit meinem Buch an Sie weitergeben. Vielleicht fragen Sie sich, was ein Handwerksmeister Ihnen in Sachen Unternehmenserfolg erzählen kann, in einer Zeit, in der es vor allem um Bits und Bytes geht und kaum eine ernst zu nehmende Strategie ohne den Zusatz »4.0« auskommt. Ich bin überzeugt: Unternehmenserfolg ist vor allem eine Frage der richtigen Haltung und dann im zweiten Schritt eine Frage der konsequenten Umsetzung. Das Produkt spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Strategie, Organisation, Führung, Verkauf, Marketing, Finanzen sind Aufgaben, denen sich alle Unternehmer gleichermaßen stellen müssen. Wie gehen Sie diese Aufgaben an? Als täglichen Kampf gegen Widrigkeiten und Hindernisse oder mit Konsequenz und Kreativität?

»Wie wäre es, etwas leichter Erfolg zu haben?« Diese Frage stelle ich regelmäßig Unternehmer(-innen) und Führungskräften, denen ich als Unternehmerberater zur Seite stehe. Da nicken alle, um schon im nächsten Moment zu zögern, wenn die Anschlussfrage lautet: »Sind Sie auch bereit, etwas dafür zu tun?« Meine Erfahrung: Viele Kolleginnen und Kollegen machen sich das Leben schwer, weil sie in gewohnten Gleisen feststecken. In diesem Buch geht es daher vor allem um neue Weichenstellungen, darum, Entscheidendes anders zu machen und dadurch dem Erfolg die Türen weit zu öffnen. Ich möchte Sie an meinen Erfahrungen teilhaben lassen und gleichzeitig ermuntern, eigene Wege zu gehen. Als Beispiel hier drei *Coplaning*-Geschichten, in denen wir ausgetretene Pfade verlassen haben, zur Verblüffung der Konkurrenz und zur Begeisterung unserer Kunden.

Beispiel 1: Rechtsrum statt linksrum denken

Ein Kunde moniert die von uns eingebaute Haustür: Die sei ihm »zu dunkel«. Er hat sie haargenau so bestellt und auch das gezeigte Materialmuster ausdrücklich für gut befunden und abgezeichnet. Nun könnte man sich ärgern, streiten, vielleicht sogar prozessieren. Wir hingegen haben die Tür kostenlos ausgetauscht. Klar, das hat uns Geld gekostet. Wir hätten das Geld auch für das Anwaltshonorar ausgeben können oder für mehr Werbung, denn das eine Prozent unzufriedener Kunden erzählt gerne allen Freunden, Kollegen, Nachbarn, wo die Firma XY angeblich »Mist gebaut hat«. Aber ich habe schon vor langer Zeit beschlossen, mich über den unvermeidbaren gelegentlichen Sand

im Alltagsgetriebe nicht mehr zu ärgern. Einige Jahre später baute dieser Kunde übrigens ein Haus und erteilte uns einen Komplettauftrag für Fenster, Türen, Wintergarten und Garage in Höhe eines sechsstelligen Betrags ... Ersetzen Sie »Haustür« gerne durch »Software«, »Werbematerial«, »Busreise«, »Haarschnitt« oder »Vorgartenbepflanzung«. Das Prinzip ist überall dasselbe. Und der erste Handlungsimpuls ist nicht immer der klügste.



**Nicht den üblichen
Weg gehen. Sondern den
richtigen.**

Beispiel 2: Geiz ist nicht geil, sondern kurzsichtig

Wenn bei uns ein Montageteam vor der geplanten Zeit fertig ist, haben die Monteure zwei Möglichkeiten: Sie machen Feierabend und freuen sich über mehr Freizeit. Das kann auch schon mittags um 14 Uhr sein. Oder sie erledigen einen weiteren Auftrag. Dann bekommen sie ihre Arbeitszeit doppelt bezahlt. Voraussetzung ist natürlich, dass die Kunden in beiden Fälle die einwandfreie Qualität der geleisteten Arbeit bestätigen. In Unternehmerseminaren wollen manche Kollegen das kaum glauben: Der Schmitz muss verrückt sein! Hat der Geld zu verschenken? Natürlich nicht. Doch was ist die Alternative? Spitzenmonteure, die ihre Arbeit schnell und gut erledigen, bekommen zur »Strafe« einen weiteren Auftrag, ohne dass sich dies für sie rentiert – eine sichere Methode, Leistungsträger zu frustrieren! Mancher Mitarbeiter bummelt da lieber, statt die zuvor geplanten Montagezeiten zu unterschreiten. Das aber untergräbt jede realistische Auftragsplanung. Und die wiederum ist elementare Voraussetzung für Kundenzufriedenheit. Wer an der falschen Stelle spart, zahlt also hinterher erst recht drauf. Auch dieser Grundgedanke ist nicht aufs Handwerk beschränkt. Wie behandeln Sie Ihre besten Leute? Tragen Sie sie auf Händen, wie sie es verdient haben? Oder bürden Sie Ihnen immer mehr auf und schenken Ihre Aufmerksamkeit vor allem den Problemfällen?

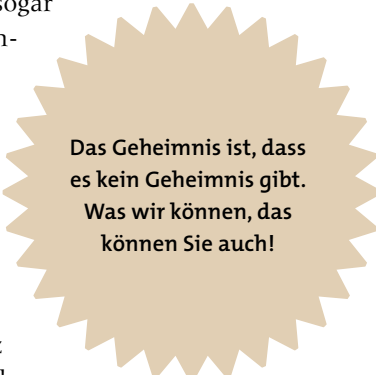
Beispiel 3: Die Richtigen einstellen, nicht die Kompetentesten

Unternehmenserfolg steht und fällt mit den Mitarbeitern, darüber lässt sich schnell Einigkeit erzielen. Umso erstaunlicher ist daher für mich, mit welcher Kamikaze-Strategie viele Mittelständler oder Kleinunter-

nehmer Mitarbeiter anheuern: Anzeige – kurzer Blick auf Lebenslauf und Zeugnisse – 60 bis 90 Minuten Vorstellungsgespräch – Arbeitsvertrag! Selbst in die Anschaffung eines Kopierers wird mitunter mehr Zeit und Sorgfalt investiert. Dabei summiert sich jede Personalentscheidung im Laufe der Jahre auf eine sechsstellige Investitionssumme. »Man muss nehmen, was der Markt hergibt«, heißt es zur Begründung, oder: »Fachkräfte sind Mangelware, was bleibt uns übrig?« Das ist ungefähr so, als ob man die Nachbarstochter heiratet, weil man keine Lust hat, sich mühsam auch noch zwei Dörfer weiter umzusehen. Doch formale Kompetenzen (Abschlüsse, Kurse, Zeugnisnoten) nützen Ihnen gar nichts, wenn die Einstellung nicht stimmt. Bei *Coplaning* suchen wir keine Mitarbeiter, sondern »Mitunternehmer« – Menschen, die es lieben, erfolgreich zu sein und die selbstverantwortlich handeln. Menschen mit Herz und Köpfchen. Um die zu finden, investieren wir viel Zeit und Mühe, ein Mehraugenprinzip und einen vielstufigen Auswahlprozess. Kompetenzen kann man nachschulen, Haltung nicht. Im Marketing leistet beispielsweise jemand seit vielen Jahren herausragende Arbeit, der in seinem ersten Leben Standesbeamter war. Und die Organisation für eine neue Firma, die gerade im Aufbau ist, verantwortet bei mir ein ambitionierter Physiotherapeut.

Manchem Mitbewerber ist das alles unheimlich. Begeisterte Mitarbeiter, die das eigene Unternehmen wärmstens weiterempfehlen? »Das muss 'ne Sekte sein!«, lautete eins der wilden Gerüchte, die mir im Laufe der Jahre zu Ohren kamen. Sind wir also schon so weit, dass man Gehirnwäsche vermuten muss, nur weil einmal nicht über den Chef gejammert und gemeckert wird? Selbst die Tagespresse befand, die gute Atmosphäre bei *Coplaning* sei »fast zu schön, um wahr zu sein« (Luxemburger Wort vom 07.01.2012). Dabei ist das alles kein Hexenwerk, sondern das Ergebnis langjähriger Praxis und konsequenter Optimierung. Bevor ich mich mit 30 Jahren selbstständig machte, hatte ich in sieben Unternehmen gearbeitet und mich dort ganz bewusst jeweils nur für ein Jahr verpflichtet. Nach dieser »Walz« wusste ich ziemlich genau, was ich alles nicht wollte: Terminchaos, schludrige Arbeit, genervte Kunden beispielsweise. In den Folgejahren baute ich gemeinsam mit engagierten Mitarbeitern ein System auf, das hohe Qualität, gute Organisation, zufriedene Mitarbeiter und begeisterte Kunden zu einem Erfolgskreislauf verknüpfte.

Anfangs wurden wir manchmal belächelt. Auf Handwerksmessen waren wir der sprichwörtliche bunte Hund. Bei uns war alles ein wenig anders – auch, weil ich meine Begeisterung für die Musik und mein Keyboard mitbrachte und zwischendurch am Stand musizierte, unterstützt von meiner damals kleinen Tochter Michaela, später auch von einem Kinderchor und schließlich sogar von der *Coplaning House Band*. Auch unsere einheitliche Firmenkleidung und unterhaltsame Aktionen sorgten für Gesprächsstoff. Bei Produkt- und Servicequalität allerdings machten wir ernst, und so gelang es uns 2000, zwei Premiumhersteller für eine exklusive Partnerschaft zu gewinnen. Ein Jahr später weihten wir ein eigenes Unternehmensgebäude mit großem Showroom ein. Die Konkurrenz staunte und rätselte: »Wie macht der Schmitz das?« Immer öfter führte ich Kollegen durch das Unternehmen und berichtete von meinen Erfahrungen. Von da war es nicht weit bis zum eigenen Seminarbetrieb. Seit 2008 haben wir unsere Herangehensweise in einer Firmen-Akademie, dem »Denkhouse«, an interessierte Unternehmer und ihre Mitarbeiter weitergegeben. Wir selbst lernten ebenfalls weiter dazu und wurden 2011 mit dem Europäischen Qualitätspreis für herausragende Kundenbegeisterung der *EFQM (European Foundation of Quality Management)* belohnt, als erstes Handwerksunternehmen überhaupt.



Das Geheimnis ist, dass es kein Geheimnis gibt. Was wir können, das können Sie auch!

Belächelt wurden wir da schon lange nicht mehr. Mancher Konkurrent war fassungslos, wenn wir trotz höherer Preise dank unserer Qualitätsgarantie und dank unseres guten Rufes wieder einmal den Zuschlag erhielten. Sogar von Holzlatten, die wütend durch die Halle geschleudert wurden, hörten wir. Dabei besteht für Wut genauso wenig Anlass wie für Resignation. Denn was wir können, das können Sie auch! Das Geheimnis ist, dass es kein Geheimnis gibt, außer dem festen Willen, das Richtige zu tun und stetig dazuzulernen. Mit diesem Buch halten Sie mein gebündeltes Wissen aus über drei Jahrzehnten in den Händen. Ich würde mich freuen, wenn es sich für Sie als hilfreich und wertvoll erweist.

Mit Spitzenunternehmern ist es dabei wie im Spitzensport: Keiner siegt allein. Er braucht Mitstreiter, Unterstützer, Sparringspartner. An erster Stelle steht hier meine Frau Roswitha, die mich seit 30 Jahren begleitet und in unschätzbare Weise zum Unternehmenserfolg beigetragen hat – und das nicht nur als »Herzlichkeitsbeauftragte«. Des Weiteren sind hier die vielen Mitunternehmer in Montage, Organisation und Verkauf zu nennen, die Tag für Tag ihr Bestes geben, ob als Handwerker, Koch, Buchhalter, Reinigungskraft oder Empfangsdame, als Manager oder vor Ort auf der Baustelle. Ihnen allen ist dieses Buch gewidmet.

Luxemburg, im Februar 2018

Günter Schmitz

*»Nur wenn wir uns verändern,
verändert sich unser Unternehmen.«*

Wollen Sie recht haben oder gewinnen?

1. Dilemma: Wenn siegen wichtiger ist als Ziele erreichen

Manche Unternehmerkollegen verbringen viel Zeit damit, sich zu ärgern. Sie ärgern sich über anspruchsvolle Kunden und Reklamationen. Über Mitarbeiter, die scheinbar nicht mitziehen. Über die Konkurrenz, die sie unterbietet. Über unzuverlässige Lieferanten. Abends ärgern sie sich dann womöglich darüber, dass sie sich wieder den ganzen Tag ärgern »mussten«. Mich verblüfft das immer wieder, denn als Unternehmerin oder Unternehmer haben Sie maximale Gestaltungsfreiheit. Mehr als jeder andere im Unternehmen können Sie die Dinge so gestalten, dass sie Ihnen passen. Woher also der ganze Ärger? Ich bin überzeugt: Es liegt vor allem an der Haltung, mit der man durchs Leben geht. Wollen Sie recht haben oder gewinnen?

Wohin fließt Ihre Energie?

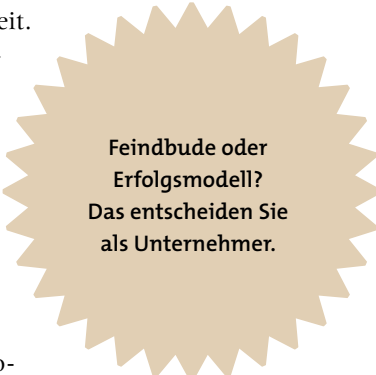
Wir haben bei uns im Showroom eine wertige Kaffeekarte, auf der Kunden sich ihr Lieblingsgetränk aussuchen können. Unsere Kaffeespezialitäten würden jedem guten Restaurant Ehre machen, und die Gestaltung der Karte ist grafisch anspruchsvoll. Diese Karten verschwanden regelmäßig wie von Zauberhand. Wir waren tatsächlich kurz versucht, uns zu ärgern. Dann sahen wir die Chance im Kartenklau: Wir versahen die Karten auf der letzten Seite mit einem Firmenporträt und ermuntern unsere Kunden seitdem zum Mitnehmen. Schließlich tragen sie unseren Ruf in die Welt, wenn sie die Karte stolz zu Hause oder in der Nachbarschaft zeigen! Seither sind wir ihnen sogar dankbar für die kostenlose Werbung.

Ein simples, vielleicht sogar banales Beispiel dafür, dass die richtige Haltung über Erfolg oder Misserfolg entscheidet – darüber, ob wir uns ärgern oder lächeln können. Bleiben wir trotzdem noch einen Moment bei diesem Thema. Was wäre die Alternative gewesen? Mancher hätte vielleicht einen Aufkleber angebracht: »Bitte liegen lassen« oder »Auch der nächste Kunde freut sich über diese Karte!«. Streng genommen zu Recht, schließlich gehört die Karte dem Unternehmen. Es soll jedoch Kunden geben, die solche Ermahnungen nicht besonders freundlich finden ... Ein anderer hätte vielleicht Verkäufer oder Servicekräfte angewiesen, die Karten wieder an sich zu nehmen – als hätten die nichts Sinnvolleres zu tun. Weiterhin wären Karten verschwunden, und weiterhin hätte man Gelegenheit gehabt, sich ein kleines bisschen zu ärgern, jeden Tag. Ist es das wert? Ärger ist ein nutzloser Energieräuber.

Vielen Menschen geht es in solchen Situationen »ums Prinzip«. Das ist eine bedenkliche Einstellung, denn es kostet mitunter sehr viel Kraft, der Welt um uns herum unsere Prinzipien aufzunötigen. Es lohnt sich meistens, einen Schritt zurückzutreten und sich zu fragen: Was kann ich aus dieser Situation machen? Was nützt dem Unternehmen wirklich? Was erspart uns überflüssigen Ärger? Unsere Energie ist begrenzt, und Ärger ist ein sehr gefräßiger Energieräuber. Es ist allemal lohnender, seine Energie in Lösungen zu investieren als in Abwehrkämpfe. Mehr noch: Zu wissen, man tut das Richtige, gibt Energie und verleiht Schwung. Dieses Prinzip funktioniert im Kleinen (siehe Kaffeekarte),

aber auch im Großen: Bei *Coplaning* gibt es beispielsweise kein langes Hin und Her um Kundenreklamationen und Nacharbeit, weil wir allen Kunden lebenslangen kostenlosen Service schenken. Ja, Sie haben richtig gelesen: kostenlos. Lebenslang. Wenn nach zwei Jahren ein Fenstergriff klemmt, diskutieren wir nicht darüber, wer »schuld« sein könnte, wir beheben den Schaden prompt und schicken dem Kunden eine »genullte« Servicerechnung, auf der der tatsächlich angefallene Monteurlohn ausgewiesen wird und dem Kunden dann als »Begeisterungsbonus« geschenkt wird (mehr dazu in Kapitel 2). Ergebnis: Kunde begeistert, Ärger vermieden, Zeit gespart, Weiterempfehlung höchst wahrscheinlich. Und, um einem häufigen Einwand vorzubeugen: Nein, ausgenutzt wird dieser Service nicht oder nur von einer verschwindend kleinen Minderheit. Arm macht er uns auch nicht, denn die entstehenden Mehrkosten fließen in unsere Gesamtkalkulation ein.

Viele Bücher zum Unternehmenserfolg beginnen mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen, mit Positionierung, Alleinstellungsmerkmalen, Markenbildung oder Ähnlichem. Dieses Buch beginnt mit *Ihnen*, und zwar ganz bewusst. Erfolgreiche Unternehmen sind das Produkt erfolgreicher *Unternehmer*. Dabei verstehe ich unter »Erfolg« nicht allein den wirtschaftlichen Erfolg. Der ist natürlich wichtig, denn er ist die Existenzberechtigung eines Betriebes. Doch die schönste Bilanz ist kein echter Erfolg, wenn sie mit menschlicher Härte erkämpft ist. Dabei geht es um Härte gegen sich und andere. Viele Unternehmer zermürben sich im täglichen Kleinkrieg, in Auseinandersetzungen mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern. Das zehrt an ihren Nerven, schadet ihrer Gesundheit und trübt ihr Privatleben, wenn sie überhaupt noch eines haben. Auf Dauer hat es auch wirtschaftliche Folgen: Wer seine Mitarbeiter nicht wirklich hinter sich weiß, dem nützt die beste Strategie nichts. »Culture eats strategy for breakfast«, brachte der bekannte Managementexperte Peter Drucker das auf den Punkt. Auf gut Deutsch: Wenn Sie Ihr Unternehmen in eine Feindbude verwandeln, werden Sie nicht glücklich werden, weder wirtschaftlich noch menschlich.



**Feindbude oder
Erfolgsmodell?
Das entscheiden Sie
als Unternehmer.**

Unternehmenserfolg – eine Frage der Persönlichkeit?

Selbstbewusst, beharrlich, durchsetzungsfähig, kommunikationsstark, flexibel, kreativ, engagiert, leistungsbereit, führungsstark, einfallsreich, handlungsorientiert, risikofreudig ... – all das und noch viel mehr sollen erfolgreiche Unternehmer sein. Das klingt wie der Steckbrief für die Eier legende Wollmilchsau, die gleichzeitig noch Zugpferd- und Alleinunterhalterqualitäten hat. Jede der Eigenschaften, die Gründerportale und Existenzberater aufzählen, hat sicher ihre Berechtigung. Mindestens ebenso wichtig für nachhaltigen Erfolg sind meiner Erfahrung nach jedoch folgende Unternehmerqualitäten, die weit seltener (wenn überhaupt) zum Thema gemacht werden:

- Menschen lieben
- Sich selbst hinterfragen und bereit sein, dazuzulernen
- Sich als Gestalter verstehen, nicht als Opfer der Umstände

Menschen lieben

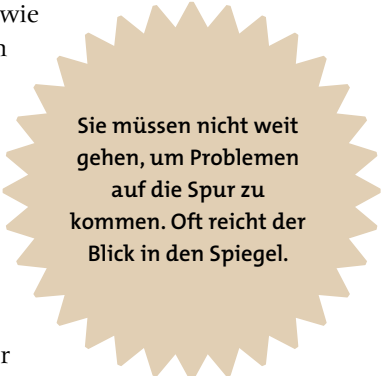
Hier steht ganz bewusst »lieben« und nicht »mögen«. Wer »mag«, urteilt. Wer liebt, akzeptiert vorbehaltlos. Die Welt ist bunt, die Menschen sind unterschiedlicher, als wir uns im stillen Kämmerlein träumen lassen, und jeder ist auf seine Weise einzigartig. Nicht nur Unternehmer oder Führungskräfte, sondern wir alle neigen dennoch dazu, uns Menschen so zurechtbiegen zu wollen, dass sie in unser Konzept passen. Wer ist wie wir, wer unsere Erwartungen erfüllt, den mögen wir. Wer anders ist, den empfinden wir als weniger sympathisch, vielleicht sogar als »unfähig«. All das ist nichts anderes als Rechthaberei. Gehen Sie davon aus, dass die meisten Menschen bei einem Urteil über andere so ticken und dass auch die Meinungen über Sie selbst durchaus unterschiedlich ausfallen. Ihr Leben als Unternehmer wird leichter, wenn Sie Menschen akzeptieren, ohne sie zu beurteilen und verurteilen. Dann sind Sie beispielsweise auf einen Schlag das Gejammer über »die Jugend von heute« los. Wir haben *Coplaning* regelmäßig für Schulklassen geöffnet, um mit Veranstaltungen den Nachwuchs auf uns aufmerksam zu machen. Wenn man die 16- bis 18-Jährigen heute fragt: »Was ist Ihnen besonders wichtig im Job?«, lauten die häufigsten Antworten »Keine Überstunden«, »Zeit für Familie und Freunde« oder »Auch mal Homeoffice«. Manche Arbeitgeber empört

das. »Schließlich haben wir uns früher auch nach der Decke strecken müssen!« Als seien eigene harte Erfahrungen in Ausbildung, Lehre, Nachkriegszeit ein Argument dafür, dass es der Jugend heute nicht besser gehen darf. Da werden eigene Verletzungen an andere weitergereicht. Heute sollte man jedem Mitarbeiter den Schuh schustern, der ihm passt (vgl. auch Kapitel 5). Und solange der Nachwuchs auch sagt, er wünscht sich »spannende Aufgaben« und »Eigenverantwortung«, ist mir um das Unternehmen nicht bange.

Sich selbst hinterfragen

Vor einiger Zeit beriet ich einen mittelständischen Unternehmer aus Frankfurt, der vor allem von unseren Verkaufsmethoden lernen wollte. Er war überzeugt, mit neuem und wertigerem Präsentationsmaterial würden seine Verkäufer mehr Umsatz machen. Nachdem ich ihn einen halben Tag begleitet hatte, musste ich ihm leider sagen: »Bei Ihnen würde ich als Mitarbeiter gar nicht erst anfangen!« Er war konsterniert. Doch ein schroffer Umgangston und viele Rückfragen, die auf mangelnde Delegation sowie planlose Abläufe schließen ließen, waren mit ein paar Hochglanzbroschüren nicht auszubügeln. Sein eigenes Fazit am Ende des Tages: »Ich brauche keine neuen Verkaufsunterlagen, sondern ein anderes Führungsverhalten!«

Ich habe große Hochachtung vor dieser Einsicht. Dort anzukommen, hat mich selbst einige Jahre gekostet. Von den knorrigen Handwerksmeistern und autoritären Chefs, unter denen ich bis zu meinem 30. Lebensjahr arbeitete, wäre keiner so schnell auf diese Idee gekommen. In Elternhaus, Schule, Lehre und auf der Baustelle herrschte das Recht des Stärkeren. Wer so groß wird, muss sich anstrengen, um nicht irgendwann autoritär zu werden und die anderen nach seiner Pfeife tanzen zu lassen. Dabei fängt man als Unternehmer am besten bei sich an, wenn es nicht rundläuft: Was tun wir selbst dafür, dass Menschen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und ihr Bestes geben? Kleine und mittelständische Unternehmen sind der Spiegel ihres Inhabers, der Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze. Es liegt am Chef, ob es Sie fröstelt,



Sie müssen nicht weit gehen, um Problemen auf die Spur zu kommen. Oft reicht der Blick in den Spiegel.

sobald Sie ein Unternehmen betreten, oder ob Sie sich dort herzlich willkommen fühlen. Selbst für die Krankenrate eines Unternehmens ist der Chef verantwortlich! Wo Anerkennung Mangelware ist und eine Misstrauenskultur herrscht, werden die Menschen häufiger krank. Die Wirtschaftspsychologin Dr. Anne Katrin Matyssek hat dazu eine Reihe von Studien zusammengetragen. Die bekannteste stammt aus dem VW-Konzern und ergab, dass Führungskräfte ihren Krankenstand mitnehmen, wenn sie die Abteilung wechseln.¹ Das sagt schon alles.

Die Frage lohnt sich also immer: Was sagt es über mich aus, wie die Firmenfahrzeuge, die Büros, der Empfangsbereich aussehen und mit welchem Gesichtsausdruck und welchem Outfit meine Mitarbeiter durch die Gegend laufen? Je klarer und »aufgeräumter« Sie selbst sind, desto aufgeräumter wird Ihr Unternehmen sein. Sie wirken dabei durch Ihr eigenes Vorbild weit stärker als durch eine ganze Batterie von Hausmitteilungen. Sie müssen nicht permanent Kundenorientierung predigen, wenn man Sie Tag für Tag live dabei beobachten kann, wie Sie Kundenservice leben. Und es braucht keine Lippenbekenntnisse zur Mitarbeiterorientierung, wenn Sie offen sind für Sorgen und Nöte wie auch für Anregungen und Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter.

Wer sich hinterfragt, erkennt zudem auch, was andere besser können als er selbst. Bei Licht besehen sind die Eier legenden Wollmilchsäue doch eher selten. Bernward Jopen, seinerzeit Dozent am Zentrum für Innovation und Gründung der *TU München*, unterschied einmal folgende Unternehmerpersönlichkeiten:

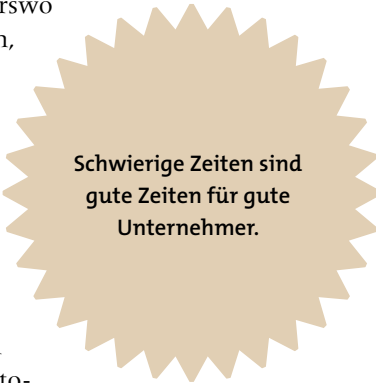
- den »leistungsmotivierten Unternehmer«, der sich ambitionierte Ziele setzt und diese energisch anstrebt;
- den »Experten für neue Ideen«, der Innovationen vorantreiben will,
- den »empathischen Superverkäufer«, der es mit großem Einfühlungsvermögen versteht, Kunden zu überzeugen, und
- den »komplexen Unternehmer«, der zwei dieser Talente in sich vereint (Jopen 2008).

Mir würden spontan weitere »Typen« oder Stärken einfallen, etwa der »begnadete Organisator« und der »visionäre Begeisterer«. Fakt ist: Mit etwas Distanz zu sich selbst gelingt es einem eher, ein Führungsteam

um sich zu scharen, dessen Stärken sich optimal ergänzen. Viele Unternehmer scheitern daran und umgeben sich lieber mit Gleichgesinn-ten, die dann alle in dieselbe (auch mal falsche) Richtung denken. Bei *Coplaning* haben wir uns zudem schon ziemlich früh von der Illusion verabschiedet, Menschen in einem kurzen Vorstellungsgespräch durchschauen zu können, und wissenschaftlich abgesicherte Persön-lichkeitstests hinzugezogen (mehr dazu in Kapitel 6). Auch dahinter steckt die Einsicht in die eigene Fehlbarkeit.

Sich als Gestalter verstehen, nicht als Opfer der Umstände

Die vielleicht wichtigste Eigenschaft eines Unternehmers steckt schon in der Berufsbezeichnung: Unternehmer »unternehmen« etwas, sie packen an, nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand, statt die Verantwortung für ihr Wohlergehen anderswo zu suchen. Ich habe noch niemanden getroffen, der durch Jammern im Leben weitergekommen ist. Schuldige sind immer schnell gefunden, der Staat, die Banken, schlecht ausgebildete Mitarbeiter oder rabattsüchtige Kunden. Das sind aber gesellschaftliche Trends und Ent-wicklungen, die man als Unternehmer nicht beeinflussen kann. Was heißt das? Ganz ein-fach: Diese Dinge als gegeben hinnehmen und sein Unternehmen an diesen unbeeinflussbaren Faktoren vorbeisteuern. Ähnlich wie beim Auto-fahren: Wenn eine Straße gesperrt ist, weicht man ja auch über andere Straßen aus und kommt trotzdem zum Ziel. Auch hier steht manchen Kollegen die eigene Rechthaberei im Weg: Sie reagieren blind oder zumindest beleidigt, wenn Kunden sich neuen Angeboten zuwenden, und halten starr weiter Kurs bis zum bitteren Ende. Auf diese Weise fiel einst die deutsche Hi-Fi-Industrie der ja-panischen Konkurrenz zum Opfer oder ein Drogeriekönig wie Alfred Schlecker moderneren Wettbewerbern, deren Läden weniger beengt und deren Unternehmenskultur menschenfreundlicher war. Echte Unternehmer schieben ihren Misserfolg nicht auf andere, die Konkur-renz oder die wirtschaftliche Lage. Denn das Gute an einer schlechten Lage ist: In der Regel stehen Mitbewerber vor den gleichen Herausfor-derungen und Problemen. Dann geht es darum, wer der Schnellere ist



**Schwierige Zeiten sind
gute Zeiten für gute
Unternehmer.**

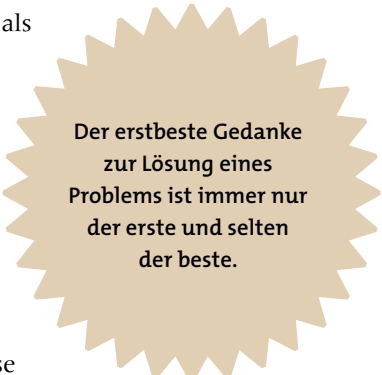
und wer die richtigen und besseren Ideen hat. Schwierige Zeiten sind gute Zeiten für gute Unternehmer!

Denken Sie rechtsrum statt linksrum

Wenn ich Ihnen nur eine einzige Empfehlung geben dürfte, so wäre es diese: Hören Sie auf zu fragen: »Wer hat recht?«, und ersetzen Sie diese Frage konsequent durch eine andere: »Was ist in dieser Situation richtig?« Richtig ist, was Ihre Kunden zufriedenstellt, am besten begeistert. Das nützt auch Ihrem Unternehmen. Richtig ist ferner, was Aufwand vermeidet, der sich unterm Strich nicht auszahlt – gleichgültig, ob es sich dabei um Zeit, um Geld oder um Ihren Seelenfrieden handelt. Das klingt eigentlich selbstverständlich. Ist es aber nicht. Viele Handwerker sind ausgezeichnete Fachleute, aber miserable Verkäufer, auch durch ihren Hang zur Rechthaberei. Sie wissen, wie es geht, und wollen ihren Kunden unbedingt an ihrer Sichtweise teilhaben lassen. Die Folge sind Belehrungen und Besserwisserei. Im schlimmsten Fall erklärt dann der Handwerker dem Kunden, wie sein neues Bad auszusehen hat (»Da machen wir 'ne Lackspanndecke, das sieht super aus!«), ohne einen Gedanken daran zu verschwenden, was der Kunde möchte. »Das hat man heute nicht mehr!« oder »Das ist zurzeit sehr gefragt« sind aber heutzutage keine überzeugenden Verkaufsargumente mehr. Wer rechthaberisch auftritt, verliert Vertrauen, Kunden und am Ende Umsatz. Ein erfolgreicher Unternehmer will die Welt nicht belehren, sondern Kundenwünsche erfüllen. Er verkauft Lösungen, nicht Produkte. Gelingt ihm das, schätzen Kunden ihn als vertrauenswürdigen Partner.

Mit »rechtsrum statt linksrum denken« meine ich, nicht brachial das eigene Recht oder die eigene Sichtweise durchsetzen zu wollen. Das heißt, nicht dem nächstliegenden Impuls zu folgen – nicht machen, was alle machen, sondern machen, was Kundenwünschen und damit auch Unternehmensinteressen dient. Das wiederum erfordert, vom Ende her zu denken. Bereit sein, aus gewohnten Routinen auszusteigen und eine Lösung zu finden, die unterm Strich für alle von Vorteil ist. Beispiele aus dem *Coplaning*-Alltag, jenseits der schon beschriebenen Kaffee-Karte:

- Kein Mensch möchte ausgerechnet im Dezember eine neue Haustür einbauen lassen? Das ändert sich, wenn es als Bonus einen großen Weihnachtsbaum dazugibt, der kostenlos gebracht, aufgestellt und nach dem Fest wieder abgeholt wird. Auf diese Weise verkauften und montierten wir 80 hochwertige Türen in der Saure-Gurken-Zeit. Wir hatten eins der lästigen Dezemberprobleme (Wer besorgt den Baum?) gelöst, mit für uns recht überschaubarem Aufwand.
- Monteure verbringen zu viel Zeit an der Tankstelle, um sich mit Kaffee und Brötchen zu versorgen? Statt zu predigen und zu mahnen, bieten wir im Unternehmen ein kostenloses Firmenfrühstück an. Damit erledigt sich das Problem von selbst.
- Außenstände gehen an die Substanz, Kunden zahlen schleppend und wollen immer über Rabatte diskutieren? Bei *Coplaning* gibt es keine Rabatte, jeder Kunde zahlt für die gleiche Leistung den gleichen Preis. Wer allerdings binnen fünf Tagen 80 Prozent im Voraus zahlt, bekommt fünf Prozent Skonto. Das wird auf einer »Spar-Urkunde« dokumentiert, die wir dem Kunden bei Auftragserteilung gegenzeichnen und überreichen. Folge: Unsere Außenstände bewegen sich im Promillebereich.
- Es ist uns nicht gelungen, einen Kunden von unserem Angebot zu überzeugen? Statt verschnupft zu schweigen, schicken wir dem Kunden eine Entschuldigungskarte, auf der wir bedauern, dass wir nicht gut genug waren, ihn als Kunden zu gewinnen. Wir wünschen ihm, dass er die richtige Wahl getroffen hat, und ermuntern ihn, gerne wieder auf uns zuzukommen, wenn eine weitere Baumaßnahme ansteht. Da wir wissen, wie der Service anderswo aussieht, haben wir auf diese Weise schon etliche Rückkehrer begeistert.



Der erstbeste Gedanke zur Lösung eines Problems ist immer nur der erste und selten der beste.

Wenn Ihnen das jetzt zu schnell ging: All diese Beispiele werden in den nächsten Kapiteln noch ausführlich erläutert. Sie können gerne selbst ausprobieren, was für Ihr Unternehmen passt. In allen Fällen geht es darum, nicht dem ersten Gedanken zu folgen, der einem durch den Kopf schießt, sondern um die Ecke zu denken. Ich kenne einen Restaurantbetreiber, der aufhört, seine Gäste auf der Straße zu grüßen, wenn sie mal ein

paar Monate nicht mehr bei ihm waren. Er folgt damit vermutlich einem spontanen Impuls. Doch glaubt er wirklich, damit lockt er Leute zurück in sein Lokal?

Mit dem »Um-die-Ecke-Denken« haben sich übrigens auch Philosophen befasst. Paul Watzlawick, ein bekannter Kommunikationsforscher, spricht in diesem Zusammenhang von »Lösungen zweiter Ordnung«. Während Lösungen erster Ordnung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens bleiben und üblich oder naheliegend sind, beruhen Lösungen zweiter Ordnung auf einem gedanklichen Sprung. Sie überschreiten den selbst gesetzten Rahmen, betrachten die Situation von außen und gelangen zu neuen Schlussfolgerungen. Watzlawick gibt dafür ein schönes Beispiel: Die Herzogin von Tirol, Margareta Maultasch, belagerte mit ihren Truppen 1334 die Burg Hochosterwitz in Kärnten. Nach einigen Wochen waren die Vorräte der Burgbewohner bis auf zwei Sack Gerste und einen Ochsen aufgebraucht. Wie hätten Sie als Befehlshaber auf der Burg gehandelt? Rationierung? Ausbruchsversuch? Der Verantwortliche auf der Burg ließ den Ochsen schlachten und seinen Bauch mit der Gerste stopfen. Dann wurde das Tier über die Burgmauer geworfen, den Belagerern sozusagen vor die Füße. Margareta, deren Truppen ohnehin schon demoralisiert waren, gab auf und zog ab: Wer sich so etwas leisten konnte, würde vermutlich noch Monate durchhalten können! (Vgl. Watzlawick u.a. 2013, S. 11.)

Mich hat diese Geschichte an zwei verfeindete Unternehmensebenen erinnert, die sich gegenseitig mit Prozessen überzogen, fünfstelligen Anwaltshonorare verbraten und das Unternehmen schon fast an die Wand gefahren hatten. Ich konnte in Einzelgesprächen einen von beiden überzeugen, dem anderen in einem Punkt freiwillig entgegenzukommen, ihm sozusagen etwas zu schenken, statt nach dem Motto »wie du mir, so ich dir« weiter auf seinem Recht zu beharren. Das wirkte so entwaffnend, dass die beiden wieder an einem Tisch sitzen und sich tatsächlich Punkt für Punkt einigen konnten. Denken Sie vom Ende her, statt auf Ihrem Recht zu beharren!