

**DER WEG ZUR  
ERFOLGREICHEN  
FIRMA**

## Einleitung

Sie haben ein kleines Unternehmen? Sie wollen ein solches gründen? Dann ist dieses Buch genau richtig für Sie.

Die folgenden Seiten spiegeln die Erfahrungen vieler Jahre intensiver Arbeit mit Kleinunternehmern wider, die nach und nach zu den hier niedergeschriebenen Überzeugungen reifen.

Unternehmensgründungen und –pleiten häufen sich in erschreckendem Maß jedes Jahr. Statistiken besagen, dass mit Ende des ersten Jahres mindestens 40% gescheitert sind. Innerhalb von fünf Jahren sind es dann bereits mehr als 80%. Mehr als 80% der Unternehmen, die die ersten fünf Jahre überlebt haben, scheitern innerhalb der nächsten fünf Jahre.

Warum ist das so?

Wie gibt es das, dass trotz aller heute verfügbaren Informationen, wie man mit kleinen Firmen Erfolg haben kann, so wenige, wirklich erfolgreich sind?

Dieses Buch beantwortet diese Fragen!

Wir haben herausgefunden, dass die meisten Kleinunternehmer mit hoher Arbeitsleistung, nur geringe Erträge erwirtschaften.

Ein Aberglaube besagt, dass kleine Firmen von Unternehmern gegründet werden, die Kapital riskieren, um Gewinn zu machen. Leider hat der wirkliche Grund, warum Menschen Firmen gründen, oft genug wenig mit Unternehmertum zu tun.

Glücklicherweise findet seit einigen Jahren weltweit ein Wandel im Denken statt, wie Firmen geführt werden sollen, wer Unternehmer wird und wie die Überlebenschancen der Firma sind.

Wenn die daraus resultierenden Erkenntnisse systematisch und sinnvoll angewandt werden, kann jede kleine Firma zu einem effektiven profitablen Unternehmen gemacht werden.

Die Entwicklung hin zur gewinnbringenden Firma kann von jedem Kleinunternehmer nach einer schrittweisen Methode angewandt werden, die die veränderten Denkweisen auf das Unternehmen überträgt.

Natürlich darf sich niemand in diesem Buch eine Wunderwaffe erwarten, die ohne eigene harte Arbeit alles optimiert. Das Buch will Ihnen vermitteln, wie man Ergebnisse erzielt, aber erzielen müssen Sie diese selbst. – Menschen arbeiten für eine Idee, für die es sich zu arbeiten lohnt.

Dieses Buch handelt von solch einer Idee. Diese besagt, dass Ihr Unternehmen ein getreues Spiegelbild Ihrer Persönlichkeit ist. Alle Ihre Stärken und Schwächen übertragen sich eins zu eins auch auf Ihre Firma.

Wenn Sie eine gute Torte backen wollen, brauchen Sie vorerst ein Rezept, dann Tipps, viel Übung und vor allem gute Zutaten. – Denn bedenken Sie: Sie können noch so viel Arbeit in einen Sandkastenkuchen stecken, es wird keine Sachertorte werden!

\*\*\*

## Die Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Stellen Sie sich den klischeehaften Unternehmer vor: Ein Mann oder eine Frau, die alleine dem Schicksal trotzt, allen Wirren des globalen Wirtschaftslebens die Stirn bietet, nur um den Traum vom eigenen Unternehmen zu verwirklichen. – Diese Legende hat den Touch des Heroen, ja der Verwegenheit, aber leider äußerst wenig Realitätsbezug.

Von den unzähligen Geschäftsleuten, die wir über die Jahre kennengelernt hatten, waren die Wenigsten Heroen, ja nicht einmal Unternehmer. Die Vorstellung, dass Unternehmer Kleinfirmen gründen, stimmt offensichtlich nicht.

In Wahrheit war bei fast allen die Vision des Unternehmersseins verschwunden, war der Erschöpfung als Dauerzustand gewichen. Der Unternehmer hatte oft nur einen Augenblick existiert und war dann – oft für immer – verschwunden.

Hatte er doch überlebt, dann meist als Aberglaube, als Missverständnis darüber, wer Unternehmer wird und warum.

Wer gründet also Kleinunternehmen? Und warum?

Es sind Facharbeiter – Mechaniker, Maschinisten, Friseure, Verkäufer, etc. -, die in ihrem Beruf vielleicht sogar äußerst gut waren. Aber sie arbeiteten für jemand anderen, bis sie plötzlich und oft ohne ersichtlichen Grund, ihr Leben von Grund auf änderten. Sie kündigten ihren Job und gründeten eine Firma. Mit einem Mal waren sie unabhängig, waren Unternehmer. – Hm, das ist der Trugschluss.

Die Annahme, dass es ausreicht, sich selbständig zu machen, um schon Unternehmer zu sein, ist so alt wie die Wirtschaft und leider auch genauso falsch. Diese Vermutung ist fatal, ist meist der Grund für den vorprogrammierten Zusammenbruch der Firma. Sie alle glauben, dass, weil sie die Facharbeit einer Branche beherrschen, sie gleichzeitig auch hervorragende Chefs einer Firma wären, die solche Arbeiten anbieten.

Die wahre Tragödie ist jedoch die, dass der Facharbeiter, der sich von allen Zwängen frei glaubte, nun zum Sklaven seiner Firma wird. Unvermutet wurde der Job, in dem er sich so gut auskannte, zu einem von vielen, von denen er überhaupt nichts versteht.

Die Gründung eines Unternehmens erfolgt, obwohl oft durch einen Einzelnen, im Grunde durch drei Personen: den Unternehmer, den Manager und die Fachkraft. Alle drei sind prinzipiell so verschieden, dass es beinahe unmöglich erscheint, sie unter einen Hut zu bekommen. Erschwerend kommt noch hinzu, dass zwar jeder der Drei der Chef sein, aber keiner von ihnen einen Chef über sich haben möchte.

Der Unternehmer in uns ist ein Visionär, ein Träumer, der ständig in der Zukunft lebt. Ausgestattet mit der erforderlichen Phantasie und Energie, um all die kreierten Projekte auch in die Tat umzusetzen.

Er ist ein Erneuerer, ein Stratege, die kreative Persönlichkeit. Die Schöpfung neuer Methoden zur Erschließung, zur Schaffung neuer Märkte ist sein Revier, da ist er zu Hause.

Jede starke Unternehmerpersönlichkeit hat zwangsläufig auch einen ausgeprägten Herrschaftsdrang. Um seine Träume und Visionen umzusetzen, braucht er Macht über Menschen und Ereignisse der Gegenwart.

Mit seinem Tempo und seinem unbändigen Drang, Vorwärts zu kommen, schafft er permanent Verwirrung, was die Projektverantwortlichen immer wieder beunruhigt und

vor schier unlösbare Herausforderungen stellt. Wer nun kritisiert, wer gar widerspricht, wird sich den Unwillen oder gar die Feindschaft des Chefs zuziehen. – Der Unternehmer sieht in allen Menschen ein Problem, die sich seinen Träumen und Visionen in den Weg stellen.

Der Manager ist die ordnende, planende Kraft, der dafür sorgt, dass alles seine geordneten Abläufe hat. Er ist pragmatisch, klammert sich an den Ist-Zustand und verabscheut Veränderungen oder gar Visionen. Er lebt in der Vergangenheit, woher er seine Ideen bezieht und wo diese sich bewehrt haben.

Der Unternehmer sieht in allen Ereignissen eine Chance, der Manager ein Problem. Der Unternehmer erschafft Dinge, der Manager verwaltet sie. Ohne den Zweiten würde keine Wirtschaft funktionieren, ohne den Ersten gäbe es keinen Fortschritt. – Wer die Synthese aus Vision und Pragmatismus schafft, legt den Grundstein für Großes.

Der Fachmann ist der Mann der Tat, der keine Zeit hat, um zu träumen.

Er ist glücklich, wenn er ausreichend Arbeit hat und dabei den Zeitablauf kontrollieren kann. Das bedingt ein ständiges Misstrauen gegenüber Vorgesetzten, die ja mehr Arbeit fordern könnten als möglich, bzw. notwendig ist.

Der Fachmann ist auch gegenüber Visionen und Träumen misstrauisch, da sie nicht der direkten Umsetzung der Arbeit dienen. Ideen müssen auf Methoden reduziert werden, die er umsetzen kann. – Denn es gilt: Macht er es nicht, macht es Keiner!

Gelänge es, die visionären Ideen des Unternehmers in eine symbiotische Beziehung mit der ausführenden Arbeit des Fachmanns zu bringen, wäre der Kreis geschlossen. Leider funktionieren die meisten Ideen in der Realität nicht, so dass für den Fachmann eher das frustrierende Gefühl überwiegt, gestört worden zu sein.

Das Ordnungsschema, das der Manager dem Fachmann aufzuzwingen versucht, ist ebenfalls ein Problem, da es seine Arbeit durch bürokratische Hürden erschwert. Für den Manager aber ist der Fachmann nur ein Teil der Arbeit, die aus der Summe von Leistungen besteht. – Dieses System erscheint dem Fachmann, einem eingefleischten Individualisten kalt, steril und unpersönlich.

Wir alle tragen diese Drei: den Unternehmer, den Manager und den Fachmann in uns. Wären sie in Harmonie vereint, wären wir ein überaus kompetentes und produktives Individuum. Der Unternehmer könnte neue Ideen ersinnen, der Manager die Verwaltung, die Basis des Betriebes, festigen und der Fachmann die fachliche Arbeit ausführen.

Leider wissen wir aus Erfahrung, dass die wenigsten Menschen, die eine Firma gründen diese Ausgewogenheit an Eigenschaften besitzen. Der typische Kleinunternehmer ist in Wirklichkeit nur ca. 10% Unternehmer, ca. 20% Manager, aber ca. 70% Fachmann.

Sie können also beobachten, wie der Unternehmer in ihnen Visionen kreierte, der Manager ständig versucht, die Dinge zu erhalten wie sie sind und der Fachmann die anderen beiden verrückt macht, weil er nicht in Ruhe arbeiten kann. – Dazu kommen auch noch die Verwirrungen, die durch Kunden, Angestellte, Partner, Kinder, Eltern usw. verursacht werden.

Eine der Persönlichkeiten gewinnt schließlich die Kontrolle über die anderen.

Darum wird eine Unternehmer-Firma, ohne einen ordnunghaltenden Manager und die ausführende Hand des Fachmanns wahrscheinlich sehr rasch von der Bildfläche verschwinden. Dagegen wird die Manager-Firma, ohne den Input des Unternehmers und die Arbeitsleistung des Fachmannes an sinnloser Überbürokratie langsam dahinsinken, ehe sie stirbt. Der Fachmann-Firma fehlt die Führung durch den Unternehmer und die Kontrolle, bzw. Ordnung des Managers, was zwangsläufig zum völligen Ver-

ausgaben des Fachmanns führen wird, ohne dass er irgendeinen Nutzen daraus ziehen kann und schlussendlich scheitern muss.

Vor der Firmengründung sollte sich jeder Unternehmer fragen, was er machen und warum er gerade das und nichts anderes machen will. Fachliche Qualifikationen dürfen hierbei kein einseitiges Entscheidungskriterium darstellen. Er sollte sich überhaupt ständig fragen, denn so kommt es zu Ideen, zu Visionen.

Ähnlich wie Menschen durchlaufen Unternehmen drei Phasen: Kindheit, Jugendzeit und Reife.

Der Fachmann, der die Firma gegründet hat, arbeitet gerne, bringt vollen Einsatz. Zu Beginn – also in der Kindheit der Firma – zählt er nicht die Stunden. Es gibt Arbeit und die muss ja gemacht werden. Er identifiziert sich mit der Arbeit, dem Arbeitsplatz, wo er tun und lassen kann, was er will.

So arbeitet der Firmengründer. Selbst zu Hause drehen sich seine Gedanken nur um die Arbeit, nur um das Überleben der Firma. Er muss jetzt aber nicht nur die Arbeiten durchführen, von denen er etwas versteht, sondern auch die, von denen er nichts versteht.

Eine Firma im Kindheitsstadium ist leicht zu erkennen: Der Besitzer und die Firma sind ein und dasselbe.

Wenn der Jungunternehmer seine Arbeit gut macht, redet man über ihn, kommen die Kunden wieder, empfehlen ihn weiter. Falls alles gut geht, werden sich die Sorgen und die harte Arbeit bald bezahlt machen. Aber plötzlich ändert sich das. Es gibt mehr zu tun, als der Firmeneigentümer leisten kann. Die Kunden aber sind unerbittlich, sie wollen nur ihn und niemand anderen.

Um die Kunden halbwegs zufrieden zu stellen, arbeitet er mit hohem, mit zu hohem Tempo. Irgendwann passiert das Unvermeidliche: Fehler schleichen sich ein. Erste Mängel treten auf. Nichts macht mehr so Freude wie zu Beginn. Die Begeisterung für Arbeit und Kunden beginnt zu schwinden.

Noch einmal rappelt sich der Facharbeiter in den Schuhen des Unternehmers auf und arbeitet noch härter, investiert noch mehr Zeit. Erste Zweifel kommen auf. Er wünscht sich, er hätte nie den Schritt zur Selbständigkeit getan. – Die Firma ist zu dem Chef geworden, den er glaubte abgelegt zu haben.

Und mit einem Mal ist es soweit. Die Gewissheit, es alleine nicht mehr schaffen zu können, manifestiert sich.

Mit diesem Moment, wo der Firmengründer bemerkt, dass es so nicht weitergehen kann, wenn die Firma überleben soll, endet ihre Kindheitsphase. Zu diesem Zeitpunkt treten die meisten Zusammenbrüche auf, kehren die meisten Fachleute dem Unternehmertum den Rücken. Der Rest entwickelt sich weiter und die Firma tritt ins Jugendalter ein.

In dem Moment, wo der Firmengründer erkannt hat, dass er was ändern muss, wo er sich eingesteht, dass er Hilfe braucht, tritt das Unternehmen in die Jugendzeit, die Pubertät ein. Niemand vermag den Zeitpunkt, wann die eine Phase in die andere übergeht genau zu nennen. Feststeht einzig, dass es immer als Folge einer Krise im Kindheitsstadium geschieht.

Aber nach welcher Art von Hilfe sieht sich der gestresste Fachmann um? Natürlich nach einer Fachkraft, jemandem der weiß, wie man die Arbeit erledigt, die er selbst nicht mehr bewältigt. – Der Firmeneigentümer stellt seinen ersten Mitarbeiter ein.

Endlich hat der Firmenbesitzer wieder Zeit, Zeit sogar um sich kurzfristig als Manager zu fühlen, Zeit aber auch, um endlich wieder mit Freude bei der Arbeit sein zu kön-

nen. Die Arbeiten, die er selbst nicht erledigen kann oder nur ungern erledigt, macht jetzt der Neue.

Da dem Unternehmer das Managerdasein aber noch sehr fremd ist, kommt es zum Management durch Abdankung und nicht durch Delegation. Wie viele Besitzer von Kleinunternehmen übergibt er dem Neuen das, was er selbst verabscheut – z.B. die Buchhaltung – und läuft davon.

Nach und nach wird die Arbeit wieder mehr. Der Mitarbeiter macht seinen Chef darauf aufmerksam, dass zusätzliches Personal von Nöten wäre. Um sich nicht mit lästigen Details von der Arbeit abhalten zu lassen, beauftragt der Besitzer seinen Mitarbeiter damit, die geeigneten Schritte durchzuführen.

Alles läuft bestens, alles klappt, bis die erste Beschwerde eines Kunden über einen der Mitarbeiter kommt. Die Bank ruft an und erklärt, dass die Konten überzogen sind und dass, sollte nicht rasch etwas unternommen werden, geeignete Maßnahmen ergriffen würden.

Der geschockte Eigentümer versichert, sich darum zu kümmern, dass er das bereinigen werde. Und er kümmert sich darum, stutzt die Mitarbeiter zusammen, gibt ihnen eindeutig zu verstehen, dass es so nicht weitergehen kann.

Was aber ist das Ergebnis? Die überraschten Leute fragen bei dem Kollegen, der sie alle eingestellt hatte an, wer das gewesen sei. Achselzuckend erwidert er, dass das eigentlich der Chef gewesen sei. Eigentlich? Naja, die Abdankung des Managements fordert ihren Tribut. – Vertrauen kommt aus dem Wissen, nicht aus blindem Glauben. Und um zu wissen, muss man verstehen!

Aber das ist leider erst der Anfang des Niedergangs. Mit der Zeit muss der Firmengründer schmerzlich erkennen, dass es ein großer Fehler war, seinem Mitarbeiter voll zu vertrauen, keine Kontrolle auszuüben. Er erkennt, dass er niemandem hätte trauen dürfen, dass er doch hätte klüger agieren müssen.

Wenn nicht rasch gegengesteuert wird, ist es aus mit der Firma. Und erneut investiert der Besitzer mehr Zeit, fast jede Minute, um die Kontrolle wieder zu erlangen. Er arbeitet fast rund um die Uhr. Aber je mehr er arbeitet, desto weniger tun die von ihm bezahlten Mitarbeiter. Und je weniger die tun, desto mehr erkennt er wieder, dass er es selbst tun muss.

Der Firmeneigentümer beginnt zu verzweifeln. Dabei ist es gar nicht der Umstand, dass nichts so klappt, wie er es will, dass nichts rechtzeitig fertig wird oder die Mitarbeiter nicht effizient arbeiten, sondern einzig, dass er keine Ahnung hat, was er dagegen tun kann.

Der einzige Ausweg für den Firmengründer, den Fachmann, wäre es, den Unternehmer und den Manager, die zwei Persönlichkeiten, die zwar irgendwo in ihm schlummern, zu wecken und die Fähigkeiten zu entwickeln, die eben nur diese beide in ein Unternehmen einbringen können. Leider aber wird die Fachkraft in dem Firmenbesitzer nicht lange genug schweigen, um dies zuzulassen.

Die Fachkraft muss arbeiten, ist beschäftigt und hat keine Zeit für bürokratischen Unfug. – Die Grenzen der Komfortzone waren erreicht.

In der Pubertätsphase erreicht jede Firma irgendwann den Punkt, wo sie die Komfortzone ihres Eigentümers verlässt. Expandiert ein Unternehmen, übersteigt es zwangsläufig irgendwann die Möglichkeiten und Fähigkeiten des Besitzers, es zu kontrollieren.

Die Grenze der Fachkraft wird davon bestimmt, was er selbst tun kann. Die des Managers definiert sich über die Anzahl der Fachleute, die er wirksam überwachen, oder wie viele untergeordnete Manager er zu einer gemeinsamen Anstrengung be-

wegen kann. Die des Unternehmers schließlich darin, wie viele Manager er zur Verfolgung seiner Vision gewinnen kann.

Befindet sich das Unternehmen außer Kontrolle gibt es nur drei Möglichkeiten, wie es weitergehen kann. Die Firma schrumpft sich gesund, kehrt in die Kindheitsphase zurück. Die Firma kann pleitegehen. Die Firma kämpft weiter ums Überleben.

Eine Reaktion, der zu Firmenchefs gewordenen Fachkräfte ist die Entscheidung, zu dem Zustand zurückzukehren, als man noch alles selbst machen konnte. Es ist aber unnatürlich das Wachstum eines Betriebes einzuschränken. Die Größe hängt einzig von dem Wissen, den Fähigkeiten und der Begeisterung des Unternehmers ab.

Viele tun genau das und arbeiten wieder alleine in einem überschaubaren Umfeld. Solange, ja solange bis es aus welchen Gründen auch immer sie nicht mehr freut oder – noch schlimmer – es aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr möglich ist. Wer soll aber nun den Betrieb in der Firma aufrechterhalten? Wer soll, jetzt da es keine Mitarbeiter gibt, den Laden schmeißen?

Mit einem Mal wird sich der Firmengründer der Realität bewusst, dass er keine Firma, sondern eigentlich einen Job besitzt. Er kann nicht zusperren, denn dann verdient er kein Geld. Er kann nicht einfach Urlaub machen und sich erholen, denn wenn keiner da ist, macht auch keiner die Arbeit. Und verkaufen lässt sich die Firma auch nicht, denn wer kauft schon einen Job!

An diesem Punkt angekommen, überkommt viele Firmeninhaber die Verzweiflung. Sie werden zynisch, unordentlich, vernachlässigen die Arbeit und sich selbst. Wenn da jemals ein Traum gewesen sein sollte, so ist er längst verflogen. – Der Traum ist der Tyrannei des Alltags gewichen, der Zynismus der Gleichgültigkeit!

Schließlich sperrt der Eigentümer zu. – Die wieder klein gewordene Firma ist buchstäblich in sich selbst implodiert.

Ein Firmengründer kann die Rückfallphase in die Kindheit allerdings überspringen und gleich pleitegehen. Dazu muss das Unternehmen nur ständig weiter wachsen, bis es sich aus eigenem Impuls selbst zerstört.

Je schneller das Wachstum der Firma, desto schneller auch das Wachstum des sie umgebenden Chaos. Oft wächst das Unternehmen explosionsartig, von vielen als dynamisches Wachstum aufgrund einer guten Geschäftsführung missinterpretiert.

Der Firmengründer investiert alles was er hat: Geld, Zeit, Familie, Freunde und nicht zuletzt auch die Gesundheit. Der tägliche Überlebenskampf nimmt ihn ganz in Anspruch. Und siehe da, aus unerfindlichen Gründen gelingt es ihm, die Firma am Leben zu erhalten.

Irgendwann explodiert dann nicht mehr die Firma, sondern der Chef. Im glimpflichsten Fall fühlt er sich ausgebrannt, im schlimmsten gibt es ein Begräbnis.

Im Grunde lässt das Chaos der Jugendzeit dem Gründer zwei Möglichkeiten. Entweder scheut der Firmengründer die Herausforderung und zieht sich ins sichere frühere Leben zurück, oder er ist bereit sich zu entwickeln, zu lernen, neue Fähigkeiten, neues Wissen zu erlangen, in sich neue Begeisterung zu entfachen.

Niemand kann alles wissen, aber wer die Bereitschaft hat zu lernen, hat bereits den ersten Schritt in die richtige Richtung getan. Wer bereit ist, sich die Kenntnisse all dessen anzueignen, was ihm als Fachkraft fehlt, um Manager zu werden, hat ein gutes Stück des rechten Weges zurückgelegt. Und wer sich schlussendlich seinen Traum, die Vision des Unternehmers behält und ausbaut, der steuert auf Erfolgskurs. Wer eine Firma gründet, übernimmt Verantwortung und muss sich bewusst sein, diese nicht abgeben zu dürfen, will er einerseits die Kontrolle be- und andererseits den Betrieb am Leben erhalten. Der Firmengründer muss sich zum richtigen Zeitpunkt

die richtigen Fragen stellen: Wo will ich eigentlich hin? Wann möchte ich was erreichen? Wie viel Geld ist dazu erforderlich? Wie viel Kapital habe ich? Wie viele Leute sind dazu erforderlich? Welche technischen Hilfsmittel benötige ich dafür? usw.

Wird es dabei zu Irrtümern, zu Fehlern kommen? Wird es notwendig sein, dann und wann seine Meinung, ja den Kurs zu ändern? Natürlich wird das geschehen. Erstens deswegen, weil man ständig dazulernt und zweitens, weil sich der Markt fortwährend ändert und Flexibilität erfordert.

Gut beraten, wer für solche Fälle Ausweichpläne in der Schublade hat. Gut beraten aber auch, wer mutig genug ist, sich manchmal auf seine Intuition zu verlassen und hie und da einfach über den Daumen zu peilen. Dabei ist es allerdings immens wichtig, die Auswirkungen seines Handelns zu beachten, die Grundidee nicht aus den Augen zu verlieren.

Die dritte ist die beste Phase. Sie ist nicht unbedingt ein Resultat der Entwicklung aus der ersten und zweiten, nicht unbedingt ein serieller Prozess. Sie ist oft genug das Produkt von Menschen, die ganz genau wussten was sie wollten und auch wie sie das verwirklichen konnten. Von Menschen, die eine vollkommen andere, eben eine unternehmerische Perspektive haben.

Ein großes Unternehmen wird erst durch die unternehmerische Perspektive wirklich groß. Nicht die Waren, die Produkte oder die Arbeit sind das tatsächlich Entscheidende, sondern wie die Firma aussieht, was sie macht, wofür sie eigentlich da ist. Und nicht zuletzt die Vision des Firmengründers von einem funktionierenden Betrieb.

Die unternehmerische Perspektive unterscheidet sich von der der Fachkraft etwa so:

- Die Perspektive des Unternehmers fragt: „Wie muss ich arbeiten?“, die der Fachkraft: „Was ist zu tun?“
- Erstere sieht die Aufgabe der Firma darin, äußere Resultate – Gewinnen von Kunden – zu erzielen, die sich in Gewinn manifestieren. Zweitere sieht die Aufgabe der Firma darin, als Ort zur Verfügung zu stehen, wo Menschen arbeiten können, um innere Resultate – Einkommens – zu erzielen.
- Die unternehmerische Perspektive beginnt mit einem klaren Bild der Zukunft, das dann auf die Gegenwart rückprojiziert wird, um diese der Vision anzupassen. Die Fachkraft-Perspektive blickt von der Gegenwart in eine unsichere Zukunft mit der Hoffnung, die Grundlagen der Gegenwart auch in der Zukunft weitestgehend erhalten zu können.
- Die Perspektive des Unternehmers stellt sich den Betrieb in seinem Ganzen vor, woraus sich die einzelnen Abteilungen ableiten lassen. Die Perspektive der Fachkraft geht von einzelnen Teilen des Unternehmens aus, woraus dann ein Ganzes konstruiert wird.
- Für den Unternehmer wird die Gegenwart nach seinen Vorstellungen geformt. Für die Fachkraft wird die Zukunft nach der Gegenwart modelliert.

Die unternehmerische Perspektive betrachtet eine Firma als Netzwerk nahtlos zusammengehöriger Komponenten, von denen jede zu einem großen Ganzen beiträgt, das dem Zweck dient, ein geplantes Resultat systematisch zu erreichen. Eine solche Firma ist genau strukturiert, arbeitet nach genau definierten Regeln, hat eine klar erkennbare innere Ordnung.

Die Perspektive des Fachmannes ist enger, nur auf die eigentliche Arbeit fokussiert. Eine solche Firma ist auf Schritte beschränkt, die stets nur zu einer Wiederholung der vorhergegangenen führen. – Die Tagesordnung heißt ständiges Einerlei!

Das Modell des Unternehmers, ausgerichtet darauf, die Bedürfnisse einer bestimmten Kundengruppe zielorientiert zu erfüllen, betrachtet die Firma als ein Produkt, das im Widerstreit mit anderen Produkten – Konkurrenzunternehmen – um die Aufmerksamkeit und Gunst der Kunden wirbt.

Der Unternehmer beginnt nicht mit der Vorstellung, wie seine Firma aussehen wird, sondern mit der des Kunden, für den sie geschaffen werden und sich von allen anderen unterscheiden soll. Es steht also außer Zweifel, dass keine Firma erfolgreich sein kann, ohne dass ihr Gründer ein klares Bild der Kunden vor sich hat, die er ansprechen will.

Die Fachkraft dagegen definiert ihre Firma über ihr handwerkliches Produkt, über das, was ihr Gründer tun kann und erst in zweiter Linie über die Kunden, die er ansprechen will. Eine solche Firma ist nur darauf ausgerichtet, die Fachkraft, aber nicht den Kunden zufrieden zu stellen.

Für den Unternehmer stellt der Kunde mit seinen ständig wechselnden Bedürfnissen immer eine Gelegenheit dar. Es gilt diese Bedürfnisse herauszufinden, zu befriedigen und wenn möglich für die Zukunft zu erahnen; oder gar zu steuern. Für die Fachkraft ist der Kunde ein Problem, da er fast nie genau das will, was die Fachkraft anbietet und schon gar nicht zu dem Preis, den er verlangt.

Leider lässt sich das Modell des Unternehmers mit dem Denken der Fachkraft nicht vereinen. Soll ein Firmengründer erfolgreich sein, so muss der Unternehmer in ihm geweckt und mit den nötigen Informationen versorgt werden, um über die Grenzen der Komfortzone hinauszuwachsen und die Vision einer funktionierenden Firma zu erleben. Dabei dürfen jedoch die Perspektiven des Managers und der Fachkraft in dem Firmengründer nicht vernachlässigt werden. – Der Unternehmer sitzt am Steuer, der Manager ist der Flugingenieur, der z.B. dafür Sorge trägt, dass genügend Treibstoff vorhanden ist. Die Fachkraft ist der Bordmechaniker, der dafür sorgt, dass die Maschine läuft.

\*\*\*

## Eine neue Ansicht über die Firma

Die industrielle, die technische Revolution, die Informationsflut sind allen Menschen geläufige Phänomene, die mit ihren Auswirkungen die Welt verändert haben.

Der Umbruch im Denken für Firmengründer von Kleinunternehmen ist mit Sicherheit ebenso weitreichend wie die oben genannten Ereignisse, dabei aber fast völlig unbekannt.

Dieses neue Denken gibt jedem Unternehmer, unabhängig von der Größe des Betriebs, einen imaginären Schlüssel in die Hand, der es ihm ermöglicht, aus dem Zustand des Chaos und Unbehagens zu einem Zustand der Ordnung, Motivation und des Wachstums zu kommen. Einem Schlüssel der das Tor öffnet zum Modell der perfekt ausgewogenen, gut funktionierenden Firma.

Besonders augenfällig zeigt sich das neue Denkmuster in der Fast-Food-Branche, im Bereich der Franchise-Unternehmen a la McDonald's. Sie haben zwar nicht das Prinzip erfunden, es aber revolutioniert.

Franchisefirmen gibt es seit langer Zeit. Coca Cola ist da ein gutes Beispiel. Es sind aber alles Markennamen-Franchise-Firmen, wo der Franchisegeber kleinen Firmen das Recht verleiht, seine landesweit bekannten Produkte zu vermarkten.

Im Fast-Food-Bereich wurde dagegen die Idee des Business-Format-Franchise geboren. Hier leiht der Franchisegeber nicht nur seinen Namen an das kleine Unternehmen, sondern versorgt den Franchisenehmer darüber hinaus mit dem ganzen Know-how der Firmenführung. Das setzt allerdings voraus, dass das Know-how besser ist als das sämtlicher anderer Firmen im Umkreis.

Der Begründer dieses Systems, Ray Kroc, arbeitete an, aber nicht in seiner Firma. Er schuf eine Firma, die, lief sie einmal, ohne ihn als Person auskommen würde. Er stellte durch lange Tests sicher, dass der Prototyp reibungslos funktionierte. Kroc machte die Firma selbst zum Produkt.

Business-Format-Franchise, fraglos die wichtigste Neuerung im Geschäftsleben, hat innerhalb eines Jahres eine Erfolgsrate von 95% zu verzeichnen. Während ca. 80% der Kleinunternehmen in den ersten fünf Jahren wieder schließen, sind 75% der Business-Format-Franchise-Unternehmen erfolgreich.

Der Hauptgrund hierfür liegt im seinerzeitigen Prototyp begründet. Der Prototyp wird zur Keimzelle des Traumes. – Das System betreibt das Geschäft, die Leute das System.

Das System verwandelt ein Unternehmen beinahe in einen lebenden Organismus, der immer nach gleichem Schema funktioniert, weil der Stammvater, der Prototyp, auf alle Eventualitäten hin getestet wurde, bevor man das optimierte Produkt auf den Markt brachte. Dem Franchisenehmer wird so wenig Spielraum wie möglich für eigene Ideen gelassen. Er lernt in unzähligen Lehrgängen das Know-how der Firma und hat sich strikt daran zu halten. – Das System ist aber nicht etwas, das man einem Betrieb aufzwingt, sondern etwas, das aus dem Aufbauprozess abgeleitet wird.

Der Kleinunternehmer kann nun alle drei Persönlichkeiten, die in ihm schlummern, gleichermaßen zufrieden stellen, während er eine Firma aufbaut, die auch wirklich funktioniert. Der Unternehmer kann seine Visionen in die Realität übertragen. Der Manager fühlt sich wohl, da er den Rückhalt eines fest strukturierten Prinzips hinter

sich weiß. Die Fachkraft freut sich, da der Arbeitsablauf immer nach gleichen Regeln abläuft, das Produkt stets identisch ist.

Es ist nicht der Sinn einer Firma, dass der Unternehmer ihr dient, sondern dass sie dem Unternehmer dient, um seine Ziele umzusetzen.

Um dies zu veranschaulichen, tun Sie so, als ob Sie Ihr Unternehmen zum Franchiseunternehmen machen würden.

Hierzu sind folgende Regeln einzuhalten:

1. Das Modell bietet Kunden, Angestellten, Lieferanten und den Geldgebern konstanten Wert, der die Erwartungen übertreffen wird.  
Wert kann ein kleines Geschenk an den Kunden, ein Wort der Aufmunterung an einen Angestellten, ein Wort des Dankes an einen Geldgeber und Vieles mehr bedeuten.  
Ein Unternehmer muss sich allerdings ständig fragen, was er tun kann, ja muss, um über diese beständigen Werte hinaus alle Erwartungen auch noch zu übertreffen.
2. Das Modell wird von Menschen, mit dem jeweils geringsterforderlichen Ausbildungsstand betrieben.  
Wäre das Modell von hochqualifizierten Leuten abhängig, ließe es sich wohl kaum duplizieren, weil diese Mitarbeiter sehr teuer und das Produkt damit zu teuer, also unverkäuflich würde.  
Die zu klärende Frage lautet, wie man eine Firma schafft, so dass dessen Ergebnis system-, aber nicht personenabhängig ist. Wie kann ich dem Kunden das Resultat durch ein System statt durch Personen bieten?  
Das heißt nicht, ohne Menschen zu arbeiten, denn diese ermöglichen es erst, dass Dinge, die laut Plan funktionieren sollen, auch wirklich funktionieren. In diesem Zusammenhang wird das System zum Werkzeug, um die Produktivität zu steigern. Sie müssen jetzt den Mitarbeitern die Werkzeuge in die Hand geben, sie im Gebrauch unterweisen, damit eine Verbesserung in der Praxis eintritt und sich Ihr Unternehmen von denen der Konkurrenz abhebt.  
Sie sehen sich gezwungen, eine Firma auf die Beine zu stellen, die funktioniert.
3. Das Modell wird sich als Ort tadelloser Ordnung auszeichnen.  
Wir alle brauchen Strukturen an denen wir unser Leben ausrichten können. Eine Firma, die ordentlich wirkt, signalisiert den Kunden, dass die Mitarbeiter wissen, was sie tun; ebenso den Mitarbeitern selbst. – Eine Struktur wird richtig eingesetzt.
4. Alle Arbeiten innerhalb des Modells werden in Betriebshandbüchern dokumentiert.  
Ohne Dokumentation fehlt die Struktur, die notwendig ist, um den Ablauf zu belegen. Sie teilt allen mit, dass es in dieser Firma eine Logik gibt, mit deren Hilfe Resultate erzielt werden. – Dokumentation ist eine Bestätigung der Ordnung.  
Die Dokumentation ist der erste Schritt zum Betriebshandbuch.
5. Das Modell wird dem Kunden garantiert gleichbleibende Qualität der Dienstleistung anbieten.  
Die Firma muss alles in einer verlässlichen, einheitlichen Art ausführen. Beständigkeit vermittelt dem Kunden und dem Mitarbeiter Sicherheit.
6. Das Modell wird sich einheitlicher Kleidungs-, Farb- und Einrichtungsvorschriften bedienen.

Sämtliche Studien belegen, dass Kunden durch Farben und Formen zum Kauf animiert werden. Dabei ist aber zu beachten, dass nicht alle Käufergruppen gleich reagieren.

Die in einer Firma verwendeten Farben müssen wissenschaftlich durchdacht, überall eingesetzt – an Wänden, Decken, Fahrzeugen, Dienstkleidung, Rechnungen etc. – werden. Das Logo, ja selbst die Schriftart auf der Visitenkarte haben einen beachtlichen Einfluss auf die Umsatzzahlen. – Die Farbe und das Logo müssen gewährleisten, dass man beides zuerst einmal mit Ihrer Firma assoziiert.

Arbeiten Sie anstatt in Ihrer Firma.

Stellen Sie sich dabei folgende Fragen:

1. Wie kann ich meine Firma, unabhängig von meiner Person, funktionstüchtig machen?
2. Wie kann ich die Mitarbeiter dazu bringen, dass sie ohne mein ständiges Eingreifen ihre Arbeit verrichten?
3. Wie kann ich meine Firma so weit systematisieren, dass unendlich oft dupliziert werden könnte und jedes Duplikat würde genauso gut funktionieren wie der Prototyp?
4. Wie kann ich die Firma besitzen, ohne dass diese mich besitzt?
5. Wie kann ich meine Zeit damit verbringen, die Arbeit zu tun, die ich liebe, anstelle derer, die ich nur tun muss?#

Bestimmt wissen Sie nicht alle Antworten, aber Sie stellen sich bereitwillig dem Problem, das nur Sie selbst sind. Bevor Sie sich nicht verändern, kann sich auch Ihre Firma nicht verändern.

Als erstes benötigen Sie die Informationen, die Ihnen helfen können, sich zu ändern. Daran anschließend brauchen Sie eine Methode, mit deren Hilfe Sie die Informationen umzusetzen können, so dass Ihre Firma produktiv wird. – Der folgende Abschnitt soll Ihnen dieses Wissen vermitteln.

\*\*\*

## Der Firmenentwicklungsprozess

Der Aufbau des Prototyps ist ein andauernder, ein Firmenentwicklungsprozess. Durch Innovation, Quantifizierung und Implementierung.

Innovation wird oft fälschlich mit Kreativität gleichgesetzt, obwohl es sich um zwei verschiedene Begriffe handelt. Zweites entspricht dem Gedanken, der Dinge erfindet, erstes der Erledigung, die Dinge schafft.

Das Umdenken durch die neue Art des Franchise hat die Erkenntnis gebracht, dass es nicht die Ware, sondern der Prozess des Verkaufs ist, der der Innovation bedarf. So ist für den Franchisegeber der Prozess, wie die Firma Geschäfte macht, der Mechanismus um Kunden zu finden und zu halten. Die Interaktion mit dem Kunden ist wichtiger als das, was eigentlich verkauft wird. Dabei ist der materielle Wert der Veränderung unerheblich. Manche der wirksamsten innovativen Neurungen haben nicht mehr gekostet als die Veränderung von Worten, Gesten, Farben, Schriftzügen etc.

Innovation fragt ständig, was dem Kunden in der Firma etwaig im Weg steht, um das zu bekommen, was er will. Das setzt voraus, dass die Abläufe in der Firma, die es für Kunden wie Mitarbeiter zu erleichtern gilt, aus der Sicht des Kunden gesehen werden.

Um allerdings wirkungsvoll zu sein, müssen Innovationen quantifiziert, ihre Auswirkungen in Zahlen erfassbar gemacht werden. Da Kleinunternehmer aber meist nicht an die Steigerung des Umsatzes durch kleinste Veränderungen – z.B. einen neuen Begrüßungstext des Verkäufers – glauben und daher keine quantitative Analyse der Kundenfrequenz seit der Änderung vornehmen, wissen sie oft genug gar nicht, wodurch sie eine Umsatzsteigerung erzielt haben.

Zu Beginn sollte wirklich alles einer quantitativen Prüfung unterzogen werden. Wie viele Kunden betreten täglich das Geschäft? Wie viele davon kommen am Vormittag, wie viele am Nachmittag? Wie viele wollen nur eine Auskunft? Wie viele kaufen sofort, wie viele erst nach Beratung? Usw. – Mit den erhobenen Zahlen ist dann eine Bewertung der gesamten Firma möglich.

Ergeben die erhobenen Zahlen nun, dass die vorgenommenen Neuerungen zu effizienteren Abläufen geführt haben, dann wird es Zeit, dies zu implementieren, das heißt, die Willkür in den Abläufen endgültig abzuschaffen und verbindliche Richtlinien zu erlassen, die Kunden wie Mitarbeitern stets den gleichen Standard, die gleiche Qualität geben.

Ein ganz individueller Firmenstil muss zustande kommen, will man einen Franchise-Prototyp schaffen. Und dieser Stil muss jedes Mal, wenn ein Franchisenehmer eine neue Firma gründet, wiederholbar, duplizierbar sein.

Damit eine Firma zuverlässig funktioniert, reicht es nicht aus, dass das System reibungslos läuft, die Mitarbeiter müssen ebenfalls zuverlässig sein, damit der Kunde stets das bekommt, was er will. Das erfordert neben der erforderlichen Motivation der Mitarbeiter auch eine ständige Überprüfung der Abläufe. – Der Firmenentwicklungsprozess ist nichts statisches, sondern etwas dynamisches, etwas, das sich ständig fortsetzt und daher auch ständiger Kontrolle bedarf.

Nun müssen Sie sich vorstellen, dass Ihre Firma als Prototyp für weitere Firmen dienen soll, was nur gelingen kann, wenn die Firma wirklich funktioniert. Stellen Sie sich vor, jemand betritt Ihr Geschäft mit der Absicht es zu kaufen und Sie zeigen ihm al-

les, zeigen ihm, dass Ihr Geschäft nicht nur funktioniert, sondern besser läuft als jede andere Firma, die er je gesehen hat.

Ihr Firmenentwicklungsprogramm, das System, das Sie geschaffen haben ist es, dass Ihre bestehende Firma, oder der Betrieb den Sie gründen wollen, in ein perfekt organisiertes Modell für unzählige weitere, gleichartige umwandelt. Es ist das Werkzeug zur Schaffung eines Franchise-Prototyps.

Das Programm setzt sich auf folgenden Schritten zusammen:

1. Hauptziel
2. Strategisches Ziel
3. Organisationsstrategie
4. Managementstrategie
5. Personalstrategie
6. Marketingstrategie
7. Systemstrategie

Das Leben soll davon erfüllt sein, die Visionen der Zukunft, in der Gegenwart auszu-  
leben. Der Unterschied zwischen Persönlichkeiten und dem Rest der Menschen liegt  
wohl darin, dass erste ihr Leben aktiv gestalten, während all die anderen von ihrem  
Leben gestaltet werden. Sie waren passiv, warteten, wohin sie das Leben führen  
würde und wagten nicht, ihre Träume zu realisieren, oder hatten schlichtweg keine. –  
Der Unterschied ist der, der zwischen einem bewussten, erfüllten Leben und einer  
alles dem Zufall überlassenden nackten Existenz liegt.

Um das Hauptziel erreichen zu können, müssen Sie sich folgende Fragen stellen und  
ehrlich beantworten:

- Wie soll mein Leben aussehen?
- Wie soll mein Alltag aussehen?
- Wie soll mein Zusammenleben mit anderen aussehen?
- Wie sollen die Menschen über mich denken?
- Wie viel Geld werde ich brauchen, um die Dinge zu tun, die ich tun möchte?
- Bis wann benötige ich das Kapital?
- Wie bekomme ich es?
- Usw.
- 

Natürlich gibt es noch unzählige Fragen mehr.

Die Antworten werden zu den Richtlinien, an denen Sie den Fortschritt in Ihrem Le-  
ben messen können. Dazu gehört auch die Vision, die Sie brauchen, um Ihre Firma  
am Leben zu erhalten oder ihr Leben zu geben.

Das strategische Ziel ist eine detaillierte Angabe einfacher, klar definierter Anforde-  
rungen darüber, was eine Firma für den Unternehmer leisten muss, um ihm zu er-  
möglichen, sein Hauptziel zu erreichen. Sie soll ein Hilfsmittel sein, das das Leben  
des Inhabers bereichert, nicht es stiehlt.

Die Strategie ist auch bei Verhandlungen mit Banken oder Investoren, den Verbün-  
deten, wichtig, um die Firma richtig zu vermarkten.

Die erste Anforderung, die in der strategischen Zielplanung enthalten sein muss, ist  
Geld, sind Bruttoeinnahmen. Wie viel Geld? Wie viel Bruttoeinnahmen? – Das muss

jeder Unternehmer wissen! Weiß er es nicht, kann ihm die Firma bei der Zielerreichung nicht helfen, da er offensichtlich ja kein Ziel hat.

Aber natürlich sind es nicht die Bruttoeinnahmen alleine, sondern der Gewinn. Der Gewinn vor Steuern und vor allem der versteuerte Gewinn!

Wie aber kann der Unternehmer wissen, welche Umsätze seine Firma in ferner Zukunft machen wird. Er kann es nicht wissen. Niemand kann es wissen. Es ist aber erforderlich, irgendwelche Anforderungen an die Firma zu stellen, um auf ein Ziel hin arbeiten zu können, ja das Hauptziel zu erreichen.

Wie viel Geld braucht man, um so zu leben, wie man es sich wünscht? Nicht das Einkommen, das Vermögen ist gefragt. – Wie viel Geld braucht man, um von der Arbeit unabhängig, um frei zu sein? Da jeder Mensch andere Vorstellungen von seinem Leben hat, sind auch die Summen, die erforderlich sind, um ungebunden leben zu können individuell unterschiedlich. Gemein ist allen aber, dass sie wissen müssen, wie viel sie brauchen, um es anstreben und umsetzen zu können.

Das Ziel muss doch sein, ein lukratives, florierendes Unternehmen zu schaffen, um dieses dann so bald und so teuer wie möglich zu verkaufen. Und kaufen wird es nur dann jemand, wenn es funktioniert, wenn es gut funktioniert, ja wenn die Lösung für die Probleme der Branche bietet.

Sobald die finanziellen Anforderungen abgeklärt sind, ist es verständlich, dass man sich Gedanken darüber macht, wie das Unternehmen eine realistische Chance hat, diese Anforderung auch umzusetzen. Nur wenn die Zukunftsaussicht lohnend ist, kann das Unternehmen das bringen, was sich der Inhaber von ihm erwartet.

Wie kann man wissen, ob eine Firma eine sich lohnende Zukunftsaussicht hat? – Man muss sich die Frage stellen, ob man genau das herstellen, erzielen kann, wofür die Zielgruppe bisher vergeblich gewartet hat. Gelingt es nicht, den Menschen, die angesprochen werden sollen, etwas Neues, Besseres zu bieten, lohnt sich die Mühe nicht, wird das Unternehmen nicht das abwerfen, was man von ihm erwartet.

Diese Fragestellung erfüllt zwei Hauptgrundlagen des strategischen Unternehmerzieles: Sie sagt dem Firmeninhaber welche Art von Geschäft er aufbauen muss und definiert gleichzeitig die Kundengruppe, besagt also, was an wen verkauft werden soll.

Die Schaffung eines großartigen Unternehmens hängt stark davon ab, dass der Besitzer Verständnis dafür hat, was der Unterschied zwischen Ware und Produkt ist. Ein Betrieb darf sich nicht über die Ware, welche der Kunde erhält alleine definieren, sondern über das Produkt, das Gefühl, das der Kunde empfindet, wenn er das Geschäft verlässt. Der Firmeninhaber muss wissen, wer sein Kunde ist. Er muss wissen, aus welchen Gründen der Kunde kauft, muss wissen, was er kauft und muss die Motivationen verstehen, die ihn beeinflussen, zu kaufen, oder nicht.

Um das strategische Ziel zu erreichen, gibt es keine bestimmte Zahl von Anforderungen. Es gibt nur ein paar klar umrissene Fragen, die beantwortet sein müssen. So muss geklärt sein:

- Wann ist der Prototyp fertig? In ein, zwei, fünf oder gar zehn Jahren?
- Wo werden die Geschäfte abgewickelt? In einem Lokal? National, international?
- Wie wird das Geschäft gemacht? Einzel- oder Großhandel?
- Auf welche Normen – Berichtspflicht, Kleidung, Training, Auswahl der Mitarbeiter, ... – wird Wert gelegt.

Die Anforderungen, die der Unternehmer an seine Firma stellt, erzeugen die Energie, durch die die besten Firmen und erfolgreichsten Leute Ergebnisse erzielen.

Der erste Schritt zur Entwicklung einer funktionierenden Organisation ist die Erstellung eines Organisationsdiagramms.

Die meisten Firmen bauen ihre Organisation eher um Personen, als um Funktionen auf. Das endet zumeist im Chaos.

Damit ein Unternehmen reibungslos funktioniert, müssen Bereiche abgesteckt und Verantwortlichkeiten definiert werden. Es muss klar und deutlich bestimmt sein, wer was und auch wann zu tun hat. Mit Hilfe einer Stellenbeschreibung, einer Zusammenfassung aller Arbeiten und Aktivitäten, die von jedem einzelnen Posten erzielt werden müssen und für die der Inhaber auch verantwortlich ist und mit einer Liste von Standards, durch die die Leistungen beurteilt werden können, lässt sich die Definition der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten relativ einfach klarstellen.

Eine Firma, deren organisatorischer Aufbau klar strukturiert ist, so dass jeder Mitarbeiter seine Aufgaben kennt, gibt jeder Person, die in diesem Betrieb tätig ist, ein Gefühl der Bindung und Verantwortung. Der Grundstein für ein gut funktionierendes Unternehmen ist gesetzt. Leerläufe sind ausgeschlossen, es herrscht Ordnung.

Nach Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, besteht der nächste Schritt darin, den Prototypen zu schaffen. Für die taktische Arbeit, die Aufgaben der Fachkräfte, müssen geeignete Mitarbeiter gefunden werden, so dass die Eigentümer der Firma sich für die strategischen Arbeiten, die Tätigkeiten der Manager, freispielen können.

Jeder Unternehmer muss hier an der Basis ansetzen, um z.B. zu erkennen, wie er einerseits den besten Kundendienst bieten und gleichzeitig den Gewinn steigern, wie er den Mitarbeitern das beste Arbeitsklima verschaffen, wie er effizient mit Kunden wie Mitarbeitern kommunizieren kann. Die Erkenntnisse, die aus all diesen Fragen resultieren, sollten in einem Unternehmenshandbuch erfasst werden. Dieses Handbuch hat dann genaue Anweisungen über sämtliche Tätigkeiten, die im Betrieb anfallen zu beinhalten und über alle administrativen Abläufe und Verantwortlichkeiten (Organisationsdiagramm) Auskunft zu geben.

Ist die Organisation der Firma konzipiert, besteht der nächste Schritt darin, sich genau an die festgelegten Spielregeln zu halten. Wenn sich die Inhaber nicht an die Vorgaben halten, werden es die Mitarbeiter auch nicht tun und alle in die Vorbereitung der Organisation investierte Arbeit und Zeit war nutzlos; das Chaos stellt sich wieder ein.

Für die Umsetzung einer Managementstrategie ist es nicht erforderlich, übermäßig kompetente Manager mit unzähligen Diplomen zu engagieren, sondern ein System anzuwenden, das den Prototypen zum Erfolg führt, das Ergebnisse bringt. Je mehr das System automatisiert ist, desto erfolgreicher ist der Prototyp.

Die Entwicklung eines solchen Managementsystems ist eigentlich ein Marketinginstrument und dient der Schaffung eines effektvollen Prototyps, der Kunden findet, bindet und hält; besser als jeder andere.

Wie motiviert man Mitarbeiter, das zu tun, was man von ihnen will? Das kann nur durch das Umfeld geschehen, das es den Mitarbeitern besser erscheinen lässt etwas zu tun, als es nicht zu tun. Fühlt sich ein Mitarbeiter ernst genommen, fühlt er sich willkommen und in die Abläufe eingeweiht und eingebunden, dann wird es ihm leicht fallen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, zu handeln, als ob es das seine wäre.

Die Arbeit muss widerspiegeln, wer sie gemacht hat, wer der Mitarbeiter ist. Sie wird zum Spiegel des Innersten der Person, die sie verrichtet hat. Der Mitarbeiter wird zum Schöpfer der Wirkung, die die Arbeit auf der Welt hat.

Mitarbeiter sollten nach drei Grundsätzen arbeiten:

1. Der Kunde hat zwar nicht stets recht, aber man muss ihm das Gefühl geben als wäre es so.
2. Jeder Mitarbeiter sollte danach streben, in seinem Aufgabengebiet der Beste zu sein. Das muss nicht sofort gelingen. Fehlt aber der Wille dazu, so ist er nicht brauchbar.
3. In einer Firma sollte ein Mitarbeiter an der Arbeit, die er gut beherrscht durch die Arbeit, die er weniger gut beherrscht gemessen werden. Der Widerspruch ermöglicht Wachstum.

Daraus resultiert, dass Mitarbeiter nicht nur für interessante Menschen arbeiten wollen, sondern auch eine klar definierte Struktur, ein Rollenspiel bevorzugen. Eine Struktur an der sie sich messen und an der sie gemessen werden können. So gesehen ist das Ausmaß in dem Mitarbeiter das tun, was ihr Chef von ihnen will, das Ausmaß, wie weit der Chef sich auf sie einlässt. Das Ausmaß aber, wie weit sich der Chef auf seine Mitarbeiter einlässt, hängt davon ab, wie gut er ihnen seine Ideen und Regeln vermitteln konnte. – Personalstrategie ist die Art, wie der Unternehmer den Mitarbeitern seine Vorstellungen vermitteln kann.

Diese Regeln dürfen aber nicht nur auf einem Konzeptpapier festgehalten werden. Wenn der Betrieb funktionieren soll, müssen sie fassbar, müssen sie lebendig werden. Entscheidend ist dabei, dass der Chef sich seiner Rolle bewusst ist und seine Ideen auch lebt.

Die meisten Leute bekommen heute nicht, was sie wollen. Nicht im Beruf, nicht in ihren Familien, nicht durch die Religion, nicht durch die Regierung und – am allerwichtigsten – nicht von sich selbst. In den meisten Lebensinhalten fehlt etwas. Teilweise ist es der Sinn, sind es Werte, brauchbare Normen an denen das Leben gemessen werden kann. Teilweise fehlt das Gefühl. Menschen leben in Isolation.

In einer Welt ohne Sinn, ohne Werte haben die Menschen die Leere und die dürftigen Fragmente ihrer oberflächlichen Persönlichkeit gemeinsam. Als Folge davon suchen die meisten hungrig nach ein wenig Zerstreuung durch Film, Musik, Menschen oder gar Drogen. Wir suchen verbissen nach Dingen um diese Leere zu füllen und unser zerfressenes Selbstwertgefühl stützen. So häufen wir Dinge an, ohne aber Erfüllung zu finden, bis die Dinge uns erdrücken.

Die Menschen brauchen einen Ort der Gemeinschaft, der ihnen Sinn, Ordnung und Bedeutung gibt. Ein Ort, an dem ein klar definiertes, erstrebenswertes Ziel geboten wird. Ein Ort, an dem Disziplin und Willenskraft belohnt werden. – All das kann ein Unternehmen bieten, wenn alle bereit sind, auch die Chefs, sich an die gegebenen Regeln zu halten.

Das Ergebnis wird sein, dass der Kunde das Gefühl hat, dass diese Firma ein besonderer Ort ist, von besonderen Menschen geschaffen, die das, was sie tun, auf die bestmögliche Art tun. Und alles wird aus dem einfachsten Grund getan, den es gibt: Leben! Alle leben das Konzept und erhalten es lebendig.

Wichtiger als die Autorität des Firmeninhabers ist seine Menschlichkeit, die Fähigkeit jedem Mitarbeiter zu vermitteln, dass auch er nur ein Mensch und dass er willkommen sei. Nur wenn der Chef eine positive Art hat, wird auch der Stab der Mitarbeiter sich dem Kunden mit einem positiven Gefühl nähern. – Firmeneigentümer, Manage-

ment, Angestellte und Kunden kommunizieren auf einer positiven Gefühlsebene; alle fühlen sich wohl.

Jede Marketingstrategie beginnt, lebt und endet mit dem Kunden. Um dass sie funktionieren kann, muss der Unternehmer alles vergessen, alle Interessen, alle Träume, wirklich alles – nur eines nicht: den Kunden! Es ist vollkommen unwichtig, was der Unternehmer will, es zählt nur, was der Kunde will. Und was der Kunde will, ist oft genug ganz etwas anderes als der Unternehmer denkt, dass der Kunde will.

Jeder Firmeninhaber sollte versuchen, sich seinen Kunden vorzustellen. Er sollte versuchen, die Wünsche, Vorstellungen, Ideen usw. der Kunden zu berücksichtigen; ihr Bewusstsein anzusprechen. Das machen fast alle mit mehr oder weniger Erfolg. Will man den Kunden aber wirklich gewinnen, so muss man sein Unterbewusstsein ansprechen. Die Wünsche und Erwartungen kommen aus dem Unterbewusstsein. Der Kaufprozess spielt sich auch dort ab. Wenn man einen Kunden also gewinnen und an das Unternehmen binden will, so ist es viel wichtiger, das Unter- als das Bewusstsein anzusprechen.

Auswertungen zeigen, dass die Kaufentscheidung in den ersten drei Minuten nach einer Verkaufspräsentation erfolgt. Irrational? Vielleicht wurde noch nie eine rationale Kaufentscheidung getroffen. Obwohl wir es nicht wahr haben wollen, hat das eben nichts mit Überlegung zu tun, der Entschluss erfolgte unterbewusst und spontan.

Wenn also der Kunde eigentlich nicht wirklich weiß, was er will, wie kann es dann der Unternehmer wissen? Er kann es ebenso nicht, außer er weiß mehr über den Kunden als dieser selbst. Wenn der Unternehmer weiß, wer der Kunde ist (Demographie), so kann er daraus erkennen, warum der Kunde kauft (Psychographie). Auf der Basis dieses Wissens, ist es möglich, einen Prototypen zu schaffen, der die unterbewussten Bedürfnisse des Kunden befriedigt.

Demographie ist die Wissenschaft von der Realität des Marktes. Sie sagt aus, wer kauft. Psychographie ist die Wissenschaft vom Verständnis für die Realität des Marktes. Sie sagt aus, warum bestimmte demographische Typen aus diesem und andere aus jenem Grund kaufen.

Ein Leitspruch sollte heißen: „Finden Sie einen Bedarf, der als solcher erkannt wurde und erfüllen Sie ihn“. – Der Kunde muss wahrnehmen, dass er etwas braucht, sonst braucht er es eben nicht.

Ein System ist eine Reihe von Dingen, Handlungen, Ideen und Informationen, die miteinander in Beziehung stehen, und indem sie das tun, andere Systeme beeinflussen.

In einer Firma gibt es drei Arten von Systemen: Hard Systems, Soft Systems und Info Systems. Hard Systems sind gegenständliche, leblose Dinge, wie Computer, Möbel, usw. Soft Systems sind entweder lebendig, oder Ideen. Info Systems sind Systeme, die uns mit Informationen über die Interaktion der beiden anderen versorgen, wie Inventurlisten, Berichte über Aktionen, usw.

Der Firmenentwicklungsplan handelt von nichts anderem als der Innovation, Quantifizierung und Implementierung dieser drei Arten von Systemen.

Im Folgenden werden wir uns nur mit Soft und Info Systems befassen. Die Hard Systems nehmen wir als gegeben an.

#### Soft Systems:

Bei dem Power Point Verkaufsprozess handelt es sich um eine Reihe von Texten, die die gesamte Interaktion zwischen Verkäufer und Kunden festhalten. Die Texte

gliedern sich in drei Teilbereiche: Die Termin-, die Bedarfsanalyse- und die Lösungspräsentation.

Die meisten Verkäufer scheitern schon in Phase 1, der Terminpräsentation, weil sie glauben, dass sie nur dazu dient, den Kunden und sein Kaufverhalten zu analysieren. In Wahrheit soll das persönliche oder telefonische Gespräch einzig zur Vereinbarung eines Termins dienen und den Kunden einen Schritt weiter zu Phase 2, der Bedarfsanalysepräsentation bringen.

In dem Gespräch ist es wichtig, das Unterbewusstsein des Kunden anzusprechen. Es ist von großer Bedeutung das Produkt und nicht die Ware zu präsentieren, um den Kunden dazu zu bringen, einen Termin zu vereinbaren.

Kommt der Kunde zu dem Termin, so ist es im Zuge der Bedarfsanalysepräsentation als erstes bedeutsam, das emotionale Engagement wiederherzustellen.

Als zweites wird der Verkäufer die Neuigkeiten, die er dem Kunden angekündigt hat, grob skizzieren, um das Interesse des Kunden zu wecken.

Der dritte Schritt ist es die Glaubwürdigkeit des Verkäufers zu untermauern, indem er den Expertenstatus seiner Firma in Bezug auf die angebotenen Produkte hervorhebt und den Willen bekundet, alles in seiner Macht stehende zu tun, um sein Fachwissen zum Nutzen des Kunden einzusetzen.

Als vierten Punkt sollte der Verkäufer dem Kunden ausmalen, wie er ihm zu helfen gedenkt und was auf Sicht diese Hilfe bewirken kann. Es ist dabei nicht von Bedeutung, das Produkt an sich in allen Einzelheiten zu beschreiben, sondern viel wichtiger die positiven Auswirkungen für den Kunden in den Vordergrund zu stellen.

Schritt 5 ist nun die detaillierte Planung, die mit dem Kunden besprochen, um individuell auf seine Bedürfnisse eingehen zu können.

Nachdem der Verkäufer nun die detaillierten Informationen des Kunden hat, sollte er die vorherige Beschreibung dadurch vervollständigen, dass er nochmals, diesmal aber genau abgestimmt, dem Kunden den Nutzen vor Augen führt, den gerade er aus dem angebotenen Produkt ziehen kann.

Der siebente Schritt ist schließlich die Vereinbarung eines Termins, wo der Verkäufer dem Kunden die – kostenlos! – speziell für ihn ausgearbeiteten Unterlagen, ein detailliertes Angebot vorlegen kann und sich der Verkäufer die Zeit nehmen wird, alles dem Kunden eingehend zu erklären, gleichgültig, ob er nun das Geschäft abschließt oder nicht.

Diese Terminvereinbarung bringt den Verkäufer erneut einen Schritt weiter, bringt ihn zur dritten Phase, zur Lösungspräsentation. Diese Phase ist die einfachste der drei, denn wenn der Verkäufer bislang seine Sache gut gemacht hat, hat er das Geschäft eigentlich schon in der Tasche.

Der Verkaufsabschluss, so wichtig er auch sein mag, ist nicht das Wichtigste. Von weit höherer Bedeutung ist es, den Kunden für das Produkt zu gewinnen, ihn dafür zu begeistern.

Durch eine gekonnte Bedarfsanalysepräsentation ist genau das zu erreichen. Die Lösungspräsentation ist dann nur noch eine Zusammenfassung, die das Gesagte mit Zahlen untermauert und das rationale Rüstzeug für das emotionale Engagement liefert.

An diesem Punkt angelangt, wird der Verkäufer den Kunden fragen, welche der ausgearbeiteten Lösungen ihm am meisten zusagt und dann abwarten. – Wer als nächster spricht, der kauft!

Geht ein Verkäufer nach diesem Schema vor, wird er erfolgreich sein. Von höchster Bedeutung ist dabei allerdings, dass er stets nach demselben Schema vorgeht. Dann hat er ein Verkaufssystem, ein Soft System geschaffen, eine verlässliche Technolo-

gie um Ergebnisse zu liefern. Und durch die Verwendung eines Info-Systems, wird er in der Lage sein festzustellen, wie verlässlich das System ist.

#### Info Systems:

Damit ein Info System mit dem gezeigten Soft System interagieren kann, sollte es die folgenden Informationen bieten:

- Wie viele Anrufe sind gemacht worden?
- Wie viele mögliche Käufer sind erreicht worden?
- Wie viele Termine wurden vereinbart?
- Wie viele Termine wurden abgehalten?
- Wie viele Bedarfsanalysepräsentationen wurden vereinbart?
- Wie viele Bedarfsanalysepräsentationen wurden durchgeführt?
- Wie viele Lösungspräsentationen wurden vereinbart?
- Wie viele Lösungspräsentationen wurden durchgeführt?
- Wie viele Lösungen führten zu einem Verkaufsabschluss?
- Wie hoch war der durchschnittliche Wert der abgeschlossenen Geschäfte?

Zur besseren Übersicht sollte man sich ein Formular im Computer erstellen, in das man dann die Informationen eintragen kann. Aus dieser Übersichtsdatei lassen sich viele Dinge ablesen, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. So kann man z.B. ablesen, wo der einzelne Verkäufer Schwächen hat, wo er Unterstützung benötigt. Auch zur Kostenanalyse ist das System sehr hilfreich. Und nachdem dem Unternehmer alle diese Informationen zur Verfügung stehen, ist es ihm möglich genau dort, wo es notwendig ist ansetzen, um Veränderungen oder Verbesserungen vorzunehmen.

Dass das Hauptziel und das strategische Ziel, die Organisationsstrategie und die Managementstrategie, die Personalstrategie und die Marketingstrategie, aber auch die Systemstrategie alle voneinander abhängig sind, haben die Beispiele wohl zur Genüge aufgezeigt. Dass der Erfolg eines Firmenentwicklungsprogramms völlig abhängig vom Verständnis des Eigentümers für diese Einheit ist, geht daraus ebenfalls eindeutig hervor. Und dass der Prototyp genau diese Einheit darstellen muss, erscheint jetzt wohl klar und deutlich.

Wenn ein Unternehmer all das wirklich verstanden hat, dann hat dieses Skript seinen Zweck erfüllt.

\*\*\*

## Nachwort: Ein Traum

Dieses Skript ist nicht einfach ein Rezept zum Erfolg, es ist eine Aufforderung zum Lernen. Eine Anleitung wie man anders und produktiver, menschlicher denken, fühlen und handeln kann. Die Welt verändert sich ständig. Die Menschheit hat in den letzten 20 Jahren mehr Veränderungen erlebt als in den vorangegangenen 2000. Grenzen, die einst als Halt dienten, existieren nicht mehr. Regeln, die vor Kurzem noch galten, sind verschwunden.

Die Menschen können aber nicht ohne Grenzen, ohne Regeln leben. Es sind daher neue Regeln entstanden, bzw. sind noch im Entstehen begriffen. Aufgrund der Rasananz der Entwicklung können sich die Regeln aber oft kaum etablieren, oder sind bereits wieder veraltet, bevor sie sich allgemein durchgesetzt haben. Das Ergebnis ist oft Chaos und Unordnung.

Jede Veränderung hinterlässt diese Welt noch turbulenter und mit immer weniger Traditionen. Wie gerne würden wir das alles verändern, zum Besseren führen, aber wir schaffen es nicht. Warum fangen wir aber nicht im Kleinen, in unseren vier Wänden oder der Firma an? Die Welt können wir nicht verändern, aber das ist auch gar nicht erforderlich. Die Welt ist nicht das wirkliche Problem. Wir sind es, jeder einzelne von uns. Wenn wir bereit sind uns zu ändern, wenn wir uns um uns kümmern, wird die Welt sich zwangsläufig auch ändern.

Das scheinbare Chaos der Welt ist in Wahrheit nur eine Reflexion unserer eigenen inneren Unordnung. Wollen wir Erfolg haben – im Kleinen wie im Großen –, so müssen wir zuerst unser Leben ändern!

Leider hat uns niemand beigebracht, so zu denken. Unsere Gesellschaft ist darauf ausgerichtet, immer nur global zu denken, stets die Welt reparieren zu wollen anstatt über die eigenen Fehler nachzudenken und diese auszumerzen. Wir sind gewohnt zu denken, dass alle gegen uns sind, dass wir erst die anderen ändern müssen, ehe wir uns etwaig ändern.

Sehr lange können wir diesen Zustand nicht mehr aushalten; die Zeit läuft uns davon. Dieses Skript will dazu beitragen, die Kluft zwischen der Welt „da draußen“ und der „da drinnen“ zu überbrücken.

Und gerade die nächste kleine Firma, Ihre Firma, könnte diese Brücke werden.

Eine kleine Firma ist ein Ort, wo jede Veränderung sofort sichtbar oder spürbar wird. Es ist ein Ort an dem Regeln befolgt werden müssen und Ordnung bewahrt werden muss. Wo eine Struktur geschaffen und sinnvoll umgesetzt werden muss. – Es ist ein richtiger Übungsplatz, fast eine Welt für sich.

Der Traum jedes Unternehmers ist es doch, sich eine eigene Welt zu schaffen, in der eine verlässliche Struktur Kontrolle und Halt bietet und sich unterscheidet von der chaotischen Welt „da draußen“.

Leider wird der Traum nur selten realisiert. Die meisten Kleinunternehmer scheitern bald. Und der Grund für dieses Versagen liegt auf der Hand: Wir verändern uns nicht. Wir versuchen die Welt zu verändern, indem wir ein kleines Unternehmen gründen, selbst aber die Gleichen bleiben und das Chaos mit uns bringen.

Nur wenn wir verstehen lernen, wie die Welt wirklich funktioniert, werden wir in der Lage sein, unsere eigene Welt mit eigenen Regeln aufzubauen. Eine kleine Firma ist so eine eigene Welt. Ein Firmenentwicklungsprogramm kann ein Mittel sein, um sie

genau zu studieren. Ein Franchise-Prototyp kann die Studie mit der zum Erfolg erforderlichen Disziplin versorgen.

Aber funktioniert das denn auch?

Ja, es funktioniert bei jeder Anwendung. Es funktioniert, weil es das volle Engagement der Menschen braucht, die mitarbeiten. – Das ist der Schlüssel zum Erfolg!

Nun aber genug der Worte und des Nachdenkens. Es ist Zeit zu handeln. Bevor Sie es nicht tun, können Sie es nicht verstehen. Und wenn Sie es tun, brauchen Sie nicht mehr länger nachdenken, dann sind Sie am richtigen Weg.

Und was werden Sie jetzt tun? Doch wohl den ersten Schritt wagen, oder?!

Treten Sie einen Schritt zurück und betrachten Sie Ihr Unternehmen unter Beachtung des gelesenen Skripts. Analysieren Sie den Status Quo. Vergleichen Sie den derzeitigen Zustand mit dem, den Sie erreichen wollen. Die Kluft dazwischen sagt Ihnen genau, was Sie zu tun haben.

Wenn Sie diese Kluft betrachten, nachdem Sie die vorangegangenen Seiten gelesen haben, werden Sie erkennen, dass die Kluft stets durch das Fehlen eines verlässlichen Systems, einer haltgebenden Struktur entstanden ist.

Seit einigen Jahren haben wir viele Besitzer kleiner Firmen unterstützt, diesen ersten Schritt zu tun. Wir würden uns freuen, auch für Sie dasselbe tun zu dürfen.

Beginnen wir also! – Wagen wir gemeinsam den ersten Schritt!

\*\*\*

## Inhalt

Einleitung	Seite 2
Die Entwicklungsphasen eines Unternehmens	Seite 3
Eine neue Ansicht über die Firma	Seite 10
Der Firmenentwicklungsprozess	Seite 13
Nachwort: Ein Traum	Seite 21