

Wolfgang Kierdorf

Wie man ein verdammt gutes Unternehmen
gründet und betreibt

Die Gesamtausgabe

DAS STANDARDWERK

zu den Themen Unternehmensgründung und -führung

vom Erfinder des ganzheitlichen Unternehmensmodells



Wie man ein verdammt gutes
Unternehmen gründet und betreibt

Die Gesamtausgabe

Alles, was Sie als Unternehmer wissen müssen.

Wolfgang Kierdorf



www.TheBlackSwan.de

Wolfgang Kierdorf
Wie man ein verdammt gutes
Unternehmen gründet und betreibt

Die Gesamtausgabe

Copyright © 2013 Wolfgang Kierdorf

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-db.de> abrufbar.
ISBN: 978-3-00-041084-0

1. Auflage 2013

Web: <http://www.WolfgangKierdorf.de>
E-Mail: wolfgang@WolfgangKierdorf.de
Umschlaggestaltung, Text und Satz: Wolfgang Kierdorf
Lektorat: Elena Pergamnik, Olga Gärtner, Ulrike Kok
Herstellung: Stünings Medien, Krefeld
Printed in Germany

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Wolfgang Kierdorf

Besuchen Sie „The Black Swan“ im Internet: <http://www.TheBlackSwan.de>

INHALT

Über den Autor	14
Danksagungen	17
Vorwort.....	18
Kapitel 1: Meine 10 gelernten Lektionen aus gescheiterten Selbstständigigkeiten	20
Kapitel 2: Das ganzheitliche Unternehmensmodell.....	29
Kapitel 3: Unternehmertypen.....	42
Typ #1: Der Genötigte.....	43
Typ #2: Der Techniker	43
Typ #3: Der Eroberer.....	44
Typ #4: Der ganzheitliche Unternehmer.....	45
Ein Angebot, das Sie (nicht) ablehnen können	47
Zusammenfassung	49
Kapitel 4: Lebensziel und Selbstständigkeit.....	50
Von “Suchern” und “Meidern”	51
Der Restlaufzeitrechner	52
Zusammenfassung	55
Kapitel 5: Blueprinting & Upgrade Session	56
Blueprinting & Upgrade Session.....	56
So funktionieren das Blueprinting und die Upgrade Sessions	57
Zusammenfassung	60
Kapitel 6: Persönliche Eigenschaften.....	61
Was ist eigentlich die Persönlichkeit eines Menschen?	64
Zusammenfassung	69
Kapitel 7: Persönliche Eigenschaften: Risikobereit & Angstfrei.....	70
Zusammenfassung	78
Blueprinting: Risikobereit & Angstfrei.....	78

Upgrade Session: Risikobereit & Angstfrei	79
Kapitel 8: Persönliche Eigenschaften: Motiviert	82
Zusammenfassung	88
Blueprinting: Motiviert.....	89
Upgrade Session: Motiviert	90
Kapitel 9: Persönliche Eigenschaften: Visionär & Zielorientiert	92
Zusammenfassung	100
Blueprinting: Visionär & Zielorientiert	100
Upgrade Session: Visionär & Zielorientiert.....	101
Kapitel 10: Persönliche Eigenschaften: Kreativ	103
Zusammenfassung	109
Blueprinting: Kreativ	109
Upgrade Session: Kreativ	110
Kapitel 11: Persönliche Eigenschaften: Leidenschaftlich	114
Zusammenfassung	117
Blueprinting: Leidenschaftlich.....	118
Upgrade Session: Leidenschaftlich	118
Kapitel 12: Persönliche Eigenschaften: Diszipliniert & Konsequenz	
.....	120
Zusammenfassung	124
Blueprinting: Diszipliniert & Konsequenz	125
Upgrade Session: Diszipliniert & Konsequenz	125
Kapitel 13: Persönliche Eigenschaften: Emotional Intelligent	128
Selbstwahrnehmung	130
Selbstmanagement	130
Soziale Wahrnehmung	130
Beziehungsmanagement.....	131
Wie steigert man seinen EQ?.....	131
Zahlen und Fakten aus der EQ-Forschung	132
Zusammenfassung	132
Blueprinting: Emotional Intelligent.....	133
Upgrade Session: Emotional Intelligent	133

Kapitel 14: Die sieben Unternehmerdisziplinen	136
Kapitel 15: Die sieben Unternehmerdisziplinen: Vision, Führung & Werte.....	138
Vision	138
Führung.....	139
Werte	140
Kapitel 16: Die sieben Unternehmerdisziplinen: Finanzen	142
Kapitel 17: Die sieben Unternehmerdisziplinen: Marketing & Public Relations	145
Marketing.....	145
Public Relations (PR)	147
Kapitel 18: Die sieben Unternehmerdisziplinen: Kundengewinnung	150
Generierung von Kundenpotentialen (Leadgenerierung)	151
Konvertierung von Kundenpotentialen (Leadkonvertierung).....	154
Spätkonvertierte	155
Kapitel 19: Die sieben Unternehmerdisziplinen: Management.....	156
Kapitel 20: Die sieben Unternehmerdisziplinen: Fulfillment.....	159
Kapitel 21: Die sieben Unternehmerdisziplinen: Networking.....	162
Wann welche Art der Kommunikation?	163
Tipps für richtiges Netzwerken.....	164
Kapitel 22: Die sieben Unternehmerdisziplinen: Das ganzheitliche Unternehmen ist wie ein Franchisesystem	167
Kapitel 23: Die Essentials der sieben Unternehmerdisziplinen.....	172
Kapitel 24: Die Essentials der sieben Unternehmerdisziplinen – die Know-hows	175
Vision, Führung und Werte.....	175
Know-how: Strategie und Operation.....	175
Know-how: Was bedeutet Führung und wie führt man richtig?	177
Know-how: Mitarbeitergespräche mit der LIMO Methode	179

Know-how: Das Unternehmensleitbild	182
Finanzen	183
Know-how: Kennzahlen	183
Marketing und Public Relations	185
Know-how: Wie man eine Pressemeldung schreibt.....	185
Kundengewinnung.....	188
Know-how: Die Website, die verkauft	188
Management.....	198
Know-how: Der einfachste Weg, einen Prozess oder einen Ablauf vernünftig zu dokumentieren.....	198
Fullfillment.....	205
Know-how: Der übergläckliche Kunde oder warum 100% manchmal nicht genug sind.....	205
Networking.....	207
Know-how: Wie man Follower bei Twitter und Fans bei Facebook gewinnt	207
Weitere Know-hows auf der Website	210
Vision, Führung und Werte	210
Finanzen	211
Marketing und Public Relations	211
Kundengewinnung.....	211
Management	211
Fullfillment.....	211
Networking.....	211
Kapitel 25: Work-Life-Balance & Burnout Syndrom.....	213
Kapitel 26: Die Geschäftsidee	220
Hands On.....	224
Kapitel 27: Das Geschäftsmodell.....	226
Die Lokalzeitung.....	227
140 Zeichen Kurznachrichten – Twitter.com	228
Anzeigenverkauf 2.0 – Google.....	230
Der lange Schwanz – Amazon	233
Die Beatles und der Apfel	236
Blaue Strahlen gegen rote Strahlen - Sony	239

Erfolgs- und Risikofaktoren von Geschäftsmodellen.....	242
Kapitel 28: Das Geschäftsmodell - Zielgruppen	245
Marktarten	246
Massenmarkt.....	246
Nischenmarkt.....	246
Segmentierter Markt.....	247
Diversifizierter Markt.....	247
Mehrseitiger Markt.....	247
Kategorien von Zielgruppen.....	248
Marktgrößen	249
Hands On.....	250
Kapitel 29: Das Geschäftsmodell - Produkte und Positionierung..	254
Hands On.....	259
Kapitel 30: Das Geschäftsmodell - Kundenbeziehungen	262
Hands On.....	265
Kapitel 31: Das Geschäftsmodell - Absatzwege	269
Hands On.....	272
Kapitel 32: Das Geschäftsmodell - Einnahmen.....	276
Hands On.....	280
Kapitel 33: Das Geschäftsmodell - Kosten	283
Hands On.....	284
Kapitel 34: Das Geschäftsmodell - Partnerschaften.....	286
Hands On.....	288
Kapitel 35: Das Geschäftsmodell - Ressourcen.....	291
Hands On.....	292
Kapitel 36: Das Geschäftsmodell - Kerngeschäftsprozesse	294
Hands On.....	300
Kapitel 37: Dealbreaker - Top 10 der Ereignisse, die nicht eintreten dürfen.....	302
Kapitel 38: Aufbau und Wachstum	304

Die Unternehmerevolution	305
Evolution Stufe 1: Selbstständig	306
Evolution Stufe 2: Unternehmer.....	313
Evolution Stufe 3: Investor.....	315
Die Unternehmensevolution	316
Kapitel 39: Förderprogramme und Zuschüsse.....	322
Die Förderdatenbank des BMWI für Zuschussprogramme	324
Links zum Thema Zuschussprogramme	324
Regionale Anlaufstellen für Gründer (nach Bundesländern)	326
Stichwortartige Anmerkungen zum Ablauf des Antrags- und Abrechnungsverfahrens bei den Zuschussprogrammen	326
Kapitel 40: Finanzierung und Finanzierungsprogramme	328
Kapital und Finanzierungsarten	330
Eigenkapital	330
Kredite und Darlehen	331
Kontokorrentkredite	331
Warenkredite	332
Leasing	332
Mezzanine-Kapital	333
Private Equity und Venture-Capital	333
Crowd-Funding	333
Finanzierungsglossar.....	334
Fördergebiet (in Deutschland).....	334
Antragsverfahren	335
Minimaler bzw. maximaler Kreditbetrag	335
Kreditlaufzeit in Jahren	335
Kapitalart	336
Anteil an der Gesamtfinanzierung.....	336
Sicherheiten	336
Nebenerwerb.....	336
Nachrangdarlehen.....	337
ESF – Europäischer Sozialfond.....	337
Übersicht über aktuelle Kreditprogramme	337
ERP-Regionalförderprogramm.....	338

KfW-Gründerkredit - StartGeld	339
KfW-Gründerkredit - Universell	339
Mikrokreditfonds Deutschland	340
NRW/EU-Mikrodarlehen	340
Unternehmerkapital - ERP-Kapital für Gründung	341
NRW.BANK Gründungskredit	341
NRW.BANK Universalkredit	342
KfW-Unternehmerkredit - Nachrangkapital	342
KfW-Unternehmerkredit - Fremdkapital	343
Die Förderdatenbank des BMWI für Finanzierungs- und Kreditprogramme.....	343
Durch die Brille eines Bankers.....	344
Übersicht über die Förderbanken der Bundesländer	347
Kapitel 41: Schritt für Schritt in die Selbstständigkeit.....	349
Kapitel 42: Was man aus Büchern lernen kann – eine annotierte Liste mit Literaturempfehlungen und Kernkonzepten.....	354
Michael Gerber – The E Myth Revisited	354
Warren Buffet – The Snowball: Warren Buffet and the business of life	355
Dale Carnegie – Wie man freunde gewinnt	355
Charles T. Munger – Poor Charlies Almanack	357
Robert Kiyosaki – Rich Dad, Poor Dad	358
David J. Schwartz – The magic of thinking Big	359
Steve Jobs – Steve Jobs	359
Edw. T. Koch & Deb. Johnson – The complete idiots guide to investing	360
Eric Ries – The lean startup.....	361
Richard Koch – The 80:20 Principle	361
Timothy Ferris - The 4-Hour Workweek	362
Roger Dawson – Secrets of Power Negotiation	362
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur – Business Model Generation	363
Friedemann Schulz von Thun – Miteinander reden	363
Schlusswort.....	364
Anhang A: Geschäftsmodellposter.....	366

Anhang B: Fragenkatalog zur Auswahl eines Beraters	367
Anhang C: Weitere Literaturempfehlungen.....	368
Anhang D: Bonuskapitel Work-Life-Balance: Effektive Stressbewältigung durch EFT	370
Anhang E: Wie man gute Geschäftsideen systematisch findet und validiert.....	375
Zusammenfassung	379
Anhang F: Wie man ein Buch schreibt.....	380
Warum ein Buch im Selbstverlag?	380
Die Vorbereitungen	381
Das Schreiben	383
Seminar- und Beratungsgutscheine	387
Unsere Webseiten und Portale	388
Das Black-Swan-Coaching.....	389
Das Black-Swan-Unternehmerseminar	391
Die Black-Swan-Beraterausbildung.....	393
reachXtend macht Social Media einfach und effektiv.....	394
Die Bücher von Wolfgang Kierdorf.....	396

„Take a simple idea and take it seriously.“

Charles T. Munger

„Invert, always invert!“

Carl Jacobi

„Was ein Mensch sich wünscht, dass wird er auch glauben.“

Demosthenes

„Es gehört nicht zu den Aufgaben des Konsumenten zu wissen,
was er will.“

Steve Jobs

„Wer keinen Sinn im Leben sieht, ist nicht nur unglücklich, sondern kaum lebensfähig.“

Albert Einstein

„O vita, misero longa, felici brevis!“

„Oh Leben, lang für den Elenden, kurz für den Glücklichen!“

Lateinisches Sprichwort

„Am Ende wird alles gut! Wenn es nicht gut wird, dann ist es noch nicht das Ende.“

Oskar Wilde

„Für einen Mann, der nur einen Hammer hat, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.“

Altes Sprichwort

ÜBER DEN AUTOR

Wolfgang Kierdorf, Jahrgang 1973, ist Impulsgeber, Redner, Referent, Berater, Hochschuldozent und Buchautor. Er arbeitet seit über 20 Jahren als selbstständiger Unternehmer und Manager, häufig in der Rolle des Intrapreneurs in Unternehmen.



Wolfgang Kierdorf ist vor allem Eines: Unternehmer und Coach aus Leidenschaft.

Bereits vor seinem Abschluss in Wirtschaftsinformatik gründete er drei Unternehmen. Nach seinem Abschluss arbeitete er für die Unternehmensberatung der IBM, die ThyssenKrupp Information Services, den Metro Konzern und weitere namhafte Unternehmen.

Eine seiner ehemaligen Softwarefirmen, die abracus GmbH, betreibt heute die Bilderbuchportale für zahlreiche Städte (z. B. Bilderbuch-Koeln.de). Seine 2004 gegründete Videospielefirma bad brain entertainment machte ihn sprichwörtlich über Nacht in der Games-Branche weltberühmt. Von 2006 bis 2009 baute er zusammen mit Kollegen für den SAP-Gründer Dietmar Hopp die ICW AG, damals Europas größten e-Health-Anbieter auf. Das Unternehmen hatte, als er es Ende 2009 verließ, über 600 Mitarbeiter und war in über 20 Ländern tätig. In 2009 erhielt er auch seinen EMBA mit Schwerpunkt Marketing.

Als Manager, Unternehmer und “Multitalent” beobachtet er die Businesswelt mit offenen Augen und wachem Verstand. Seine Talente nutzt er dazu, Trends und Muster zu erkennen sowie klare und einfache Methoden und Systeme zu schaffen und zu beschreiben.

Heute ist Wolfgang der Inhaber und Geschäftsführer der Unternehmensberatung „The Black Swan“ (www.TheBlackSwan.de). Mit „The Black Swan“ realisierte Wolfgang einen Teil seines eigenen Lebenstraums, nämlich den, anderen Menschen bei der Verwirklichung ihrer Lebensträume zu helfen.

Im Kern seines Schaffens steht immer die Frage nach dem “Warum?”. Seine Leidenschaften sind die Themen Mitarbeiterführung, Entrepreneurship, Intrapreneurship und Vertrieb sowie der Mensch als Multitalent.

Ein weiteres Projekt, neben The Black Swan, ist die Internetmarketingplattform reachXtend.com.

Wolfgang war außerdem einer von Deutschlands ersten Seriengründern.



Begriffserklärung: Seriengründer

Seriengründer sind Menschen, die jeden Tag neue Ideen und Chancen sehen und deshalb häufiger als andere Menschen Unternehmen gründen.

Im Kern der Seriengründung steht das folgende Prinzip: Unternimm viel und setze nicht alles auf eine Karte, scheitere ein paarmal, gewinne ein paarmal, aber wenn Du gewinnst, gewinne richtig und wenn Du verlierst, verliere nicht zu viel.

Zu seinen eigenen Unternehmen gehörten unter anderem:

- Eine Firma für Computerhardware (mit 18 Jahren)
- Eine Gaststätte (mit 18 Jahren)

- Ein Handelsunternehmen für Datenträger (Disketten und CDs): CSP - Computer, Software & Peripherals (mit 20 Jahren)
- Ein Handel für Computerspiele und Software: Der Softwareladen (mit 21 Jahren)
- Eine IT-Beratungsfirma: kierdorf consulting (mit 23 Jahren)
- Ein Film-Portal: mad4movies.de (mit 26 Jahren)
- Eine Social-Networking-Plattform: people-net (mit 29 Jahren)
- Eine Softwarefirma: abracus (mit 30 Jahren)
- Eine Online-Partnervermittlung: flirt-code (mit 30 Jahren)
- Ein Computerspielestudio: bad brain studios (mit 31 Jahren)
- Eine Lizenzhandelsfirma: bad brain entertainment (mit 31 Jahren)
- Eine Unternehmensberatung: The Black Swan
- Eine Kundengewinnungs- und Internetmarketing-Portal: reachXtend.com

Seine Ideen und seinen Beratungsansatz finden Sie in diesem Buch wieder. Es ist sehr eng mit seiner täglichen Arbeit verflochten, denn es ist zum einen aus dieser entstanden und zum anderen dient es neuen Beratern in seinem Unternehmen als Lehr- und Beratungshandbuch.

Wenn Sie mehr über Wolfgang oder sein Unternehmen „The Black Swan“ erfahren möchten, besuchen Sie seine Websites unter:

www.WolfgangKierdorf.de oder **www.TheBlackSwan.de**

DANKSAGUNGEN

Mein Dank gilt nicht nur all jenen Menschen, die mir geholfen haben, dieses Buch und das darin enthaltene Material zu verbessern, sondern auch all jenen, die indirekt dazu beigetragen haben. Das sind zum Beispiel meine The-Black-Swan-Berater, meine Mandanten und Autoren anderer Bücher, deren Erkenntnisse Sie zum Teil kondensiert in diesem Buch wiederfinden und vor allem auch viele Gründer und Unternehmer, mit denen ich Gelegenheit hatte, über die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens zu sprechen.

Mein besonderer Dank geht an meine Lebensgefährtin Elena Pergammik, die meine teils wilden und zusammenhanglosen, weil zu schnell getippten Sätze in einen lesbaren Text verwandelt hat. Ohne sie müssten Sie in diesem Buch auf viele Kommata, Teile von Wörtern und saubere Formulierungen verzichten.

Mein besonderer Dank geht ebenfalls an Jan Peter Remmers, der sich bereits 2009 auf eine erste, sehr frühe Version dieses Buchs gestürzt hat und der als mein sehr guter Freund auch jeden Quatsch, wie zum Beispiel eine Live-Show im Leverkusener Forum, mit Leidenschaft mitgemacht hat.

Mein Dank geht auch an Olga Gärtner, die den Teil Unternehmerpersönlichkeit ganz zum Schluss noch einmal auf Sinn & Stil geprüft hat und an Sebastian Keller von der BayernLB und vormals NRW.Bank, der sich die Zeit für ein Interview zum Thema Finanzierung genommen hat. Ich danke ebenfalls allen, die dieses Buch im Vorfeld ganz oder in Auszügen gelesen und kommentiert haben. Ich bin mir sicher, dass es dadurch zu einem besseren und vollständigeren Buch geworden ist.

VORWORT

Einfachheit ist das Ende und das Ergebnis eines Prozesses, und nicht dessen Anfang.

Dieses Buch ist nicht nur ein punktueller Ratgeber, sondern vor allem ein Manifest für das Unternehmertum und dafür, was es bedeutet, Unternehmer zu sein und wie man ein erfolgreicher Unternehmer, nicht nur in Deutschland, sondern in der ganzen Welt, wird.

Mein Name ist Wolfgang Kierdorf und dieses Buch ist nicht nur eine aufbereitete Sammlung meiner Erfahrungen und Erkenntnisse als Gründer und Unternehmer, sondern auch das Ergebnis der Arbeit mit vielen Menschen und der Lektüre vieler Bücher. Ich habe in diesem Buch alles aufgeschrieben, was, meiner Ansicht nach, ein Mensch über das erfolgreiche Unternehmertum wissen sollte. Und das ist eine ganze Menge! Aber, wie sagt ein chinesisches Sprichwort:

„Gib einem Hungernden einen Fisch und er wird einmal satt, lehre ihn Fischen und er wird nie wieder hungern.“

Das ist eine Variante, die Kurzform sozusagen. Die kennen Sie vielleicht schon. Das auf dieses Buch wesentlich zutreffendere chinesische Sprichwort lautet aber:



Weisheit

„Gib einem Mann eine Angel und er fängt einen Fisch pro Woche. Sag ihm, welchen Köder er benutzen soll und er fängt einen Fisch pro Tag. Zeige ihm, wo und wie er angeln soll und er hat sein Leben lang etwas zu essen.“

Häufig reicht es nicht, nur einen Teilaspekt einer Sache zu kennen, man muss eine Sache ganzheitlich betrachten. Es gibt viele Bücher darüber, wie man Unternehmen gründet und betreibt: Über den formalen Akt des Anmeldens eines Gewerbes, das Einrichten eines Geschäftskontos, die Abgabe einer Steuererklärung etc.

Dieses Buch ist etwas ganz Anderes.

Dieses Buch beschreibt das ganzheitliche Unternehmensmodell: den ganzheitlichen Unternehmer und sein ganzheitliches Unternehmen und wie jeder Mensch dieser Unternehmer werden kann und ein solches Unternehmen aufbaut. Genau wie die Mathematik eine universelle Sprache ist, die in jedem Land der Welt verstanden wird, so sind auch die Prinzipien, nach denen erfolgreiche Unternehmer und Unternehmen funktionieren, universell. Dieses Buch beschreibt diese Prinzipien und führt Sie in diese "universellen" Wahrheiten über erfolgreiche Unternehmen und Unternehmer ein. Keine Sorge, ein Mathematikstudium ist dafür nicht nötig!

Einige Dinge, die Sie in diesem Buch erfahren, haben Sie so oder so ähnlich vielleicht schon einmal irgendwo anders gehört, andere werden Ihnen dafür völlig neu, vielleicht sogar fremdartig vorkommen. In den Momenten, in denen Sie sich von dem, was vor Ihnen liegt überwältigt fühlen, nehmen Sie sich die Zeit, die Teile vom Ganzen in Ruhe zu betrachten und die Komplexität zu entfernen. Sie werden sehen, wie schnell Sie wieder oben auf und Herr der Lage sind.

Wenn Sie dieses Buch von vorne bis hinten durchgelesen haben, werden Sie vermutlich sich selbst und Ihr (zukünftiges) Unternehmen mit anderen Augen sehen und das ist dann auch gut so. Sie werden später verstehen, was ich damit meine.

Herzlich willkommen in diesem Buch! Lernen Sie aus meinen Erfahrungen und Erfolgen, aber vor allem aus meinen Fehlern! Bitte schreiben Sie mir, was Sie über dieses Buch und die hierin beschriebenen Ansätze denken. Jede konstruktive Kritik und jede Art von Feedback ist herzlich willkommen.

Sie erreichen mich direkt unter **wolfgang@WolfgangKierdorf.de**.

... und denken Sie immer daran, dass auch „die Großen“ einmal klein angefangen haben. Sie hatten einfach die Vision, den Mut, die Ausdauer und manchmal auch einfach das Glück, um weiter zu machen.

KAPITEL 1: MEINE 10 GELERNTEN LEKTIONEN AUS GESCHEITERTEN SELBSTSTÄNDIGKEITEN

Die tollste Geschäftsidee hat keinen Wert, wenn man für deren Umsetzung kein Kapital hat.

Als ich 1991 im Alter von 18 Jahren aus der Schule heraus meine erste Firma, einen Computerhardwarehandel, gründete, hatte ich keine Ahnung, was ich tat.

Ich hatte keine Ausbildung in Betriebswirtschaft und keine Ahnung davon, was es bedeutete Unternehmer zu sein. Ich hatte nur den dringenden Wunsch Geld zu verdienen und zwar möglichst ohne von anderen gesagt zu bekommen, was ich tun soll.

Die Selbstständigkeit war also das Mittel der Wahl, weil sie Unabhängigkeit, Selbstbestimmtheit und hohen Verdienst versprach. Der Aspekt der Selbstverwirklichung war bei dieser ersten Gründung für mich noch nicht entscheidend, aber unterschwellig bereits vorhanden.

Natürlich passierte, was passieren musste. Ich lieh mir Geld bei der Bank - fragen Sie mich bitte nicht, warum mir die Bank damals Geld gab - und richtete mir ein schickes Büro ein. Leider vergaß ich darüber nachzudenken, wie ich Kunden gewinnen würde.

Naiv, denken Sie jetzt vielleicht, aber eine Vielzahl der „erwachsenen“ Gründer macht heute immer noch denselben Fehler.



Schlüsselerkenntnis #1

Kein Unternehmen ohne Kunden! Am besten man hat bereits Kunden, bevor man gründet.

Mehr dazu in den Kapiteln „Persönliche Eigenschaften: Visionär & Zielorientiert“ sowie „Persönliche Eigenschaften: Kreativ“ und im Kapitel „Das Geschäftsmodell“.

Dann versuchte ich mich als Autor und war damit einige Jahre sehr erfolgreich. Ich schrieb Artikel für Computermagazine und war selbstständig. Ein Unternehmer war ich aber nicht, denn ich hatte ja nur mich selbst als Arbeitskraft und kein Unternehmen.

Nur Autor zu sein wurde mir schnell langweilig, weil es bedeutete, sich immer wieder neue Themen auszudenken, immer einen Abgabetermin im Nacken zu haben und immer wieder neue Auftraggeber zu suchen. Ich hatte mir nur einen Job gekauft und leider keinen allzu gut bezahlten.



Schlüsselerkenntnis #2

Alleine bin ich nur so leistungsfähig, wie ich eben selbst leistungsfähig sein kann. Um produktiver zu sein und mehr Geld zu verdienen, muss ich mir ein Betätigungsfeld aussuchen, in dem mich Mitarbeiter entlasten können. Nur so kann ich Leistungsfähigkeit und Umsatz multiplizieren.

Mehr dazu im Kapitel „Persönliche Eigenschaften: Visionär & Zielorientiert“ und im Kapitel „Aufbau und Wachstum“.

Einige Jahre später hatte ich ein weiteres Unternehmen, eine Firma für Softwareprojekte.

Ich startete direkt mit drei großen Kunden, verdiente eine Zeit lang sehr viel Geld und war sehr zufrieden. Dann entdeckte ich eine Marktlücke und begann, neben dem

laufenden Projektgeschäft auch ein Softwareprodukt zu entwickeln. Ich arbeitete 16-18 Stunden am Tag und programmierte, was das Zeug hielt. Nebenbei hatte ich noch Kundentermine, kommandierte sechs Angestellte (darunter auch drei Vertriebsmitarbeiter) und schrottete eine Beziehung nach der anderen. Eines Tages schaltete ich einen Gang runter und bemerkte, dass meine zahlenden Kunden ihre Projekte beendet hatten, mein Produkt sich schlecht verkaufte und meine Mitarbeiter, trotz langer Einarbeitungszeit, nicht die erwartete Leistung brachten. Da ich ja bisher arbeitstechnisch immer jede Lücke gestopft hatte, fand auch keine echte Entwicklung bei den Mitarbeitern statt, geschweige diese hätte stattfinden können. Ich musste die Firma schließen, weil irgendwann das Unternehmenskapital aufgebraucht war und neue Projekte fehlten. Ich entließ meine Mitarbeiter und hatte erneut etwas dazugelernt.



Schlüsselerkenntnis #3

Bleib an deinen Kunden dran, sonst sind sie weg. Oder wie Don Draper, die Hauptfigur aus der TV-Serie "Mad Men" es treffend beschreibt: „Man beginnt in dem Moment einen Kunden zu verlieren, in dem man ihn gewonnen hat!“

Mehr dazu im Kapitel „Persönliche Eigenschaften: Visionär & Zielorientiert“ und im Kapitel „Kundenbeziehungen“.



Schlüsselerkenntnis #4

Nur weil sich etwas wie etwas anderes anfühlt, ist es nicht zwangsläufig das Gleiche: Projektgeschäft und Produktgeschäft sind zwei völlig verschiedene Dinge.

Mehr dazu im Kapitel „Persönliche Eigenschaften: Visionär & Zielorientiert“ und im Kapitel „Kerngeschäftsprozesse“.

Zwar dienen beide einem Kundennutzen, aber sowohl die technische Umsetzung als auch der Vertrieb sind völlig unterschiedlich. Außerdem ist die eigentliche Entwicklung eines Produkts nur ein Bruchteil der Produktentwicklung.

Um im Produktgeschäft erfolgreich zu sein, braucht man einen langen Atem (im Sinne von ausreichend Kapital) und ein großes Team. Ein Produkt zu entwickeln, bedeutet eben nicht nur das Produkt selbst zu entwickeln, sondern auch alles, was damit in Verbindung steht, z. B. die Verpackung, das Handbuch, den Kundensupport, den Vertrieb etc.



Schlüsselerkenntnis #5

Eine Marktlücke zu finden ist nicht das Ergebnis eines Gefühls, sondern intensiver Marktforschung. Nur weil man glaubt, dass es für ein bestimmtes Produkt einen Markt gibt, heißt das nicht, dass es tatsächlich so ist.

Mehr dazu im Kapitel „Marketing“ und im Kapitel „Das Geschäftsmodell“.

Das Ignorieren der Schlüsselerkenntnis #5 hat schon viele Unternehmen und Unternehmer die Existenz gekostet.

Nur zu gerne glaubt man seinem eigenen Gefühl. Die Realität sieht aber leider in den meisten Fällen völlig anders aus. Eigene Marktforschung und ggf. eingekaufte Studien sind gute Investitionen, die einem später ein Vermögen sparen. Im Netz gibt es zahlreiche Angebote für kostenlose Studien, die in Sachen Qualität den käuflichen häufig in nichts nachstehen.

Nutzen Sie alle Informationen, die Sie zu einem Markt finden können. Verlassen Sie sich unter keinen Umständen auf ein “Bauchgefühl”!



Schlüsselerkenntnis #6

Mitarbeiter können einem nur die Aufgaben abnehmen, die man selber auch beherrscht und vermitteln kann.

Mehr dazu im Kapitel „Persönliche Eigenschaften: Visionär & Zielorientiert“ und im Kapitel „Aufbau und Wachstum“.

Wenn man beispielsweise selbst nicht weiß, wie Vertrieb funktioniert, ist es unmöglich, diese Aufgabe zu delegieren. Stellen Sie also keinen Vertriebsmitarbeiter ein, nur weil Sie glauben, dass dieser Ihre Vertriebsdefizite ausgleichen wird. Sie sind der Unternehmer und geben vor, wie Ihr Unternehmen und auch Ihr Vertrieb funktionieren. Besonders auch in den Arbeitsbereichen, die Sie selbst nicht gerne ausüben.



Schlüsselerkenntnis #7

Wenn man ständig in seinem Unternehmen arbeitet, hat man keine Zeit, an seinem Unternehmen zu arbeiten.

Mehr dazu in den Kapiteln „Persönliche Eigenschaften: Visionär & Zielorientiert“ sowie “Die 7 Unternehmerdisziplinen” und im Kapitel „Aufbau und Wachstum“.

Hätte ich damals nicht drei Vertriebsmitarbeiter eingestellt, so hätte ich nicht nur Geld gespart, sondern wäre vor allem auch dazu gezwungen gewesen, selbst über meinen Vertrieb nachzudenken. Ich hätte selbst Methoden und Techniken entwickeln müssen, um einen erfolgreichen Vertrieb zu betreiben und hätte schon sehr früh festgestellt, dass vieles nicht wie geplant funktioniert.

Mein nächstes Unternehmen war eine Firma für Computerspiele.

Da hatte ich vielleicht einen Coup gelandet! Innerhalb einer Nacht hatte ich eine der bekanntesten und heißesten Computerspielefirmlen der Welt erschaffen! Und das alles

ohne Kapital, ohne Produkte und ohne Mitarbeiter (wenn Sie wissen möchten, wie das funktioniert, schreiben Sie mir eine E-Mail oder geben Sie meinen Namen bei Google ein!).

Ich hatte eine echte Marktlücke gefunden. Ich hatte es geschafft, ohne Kapital unglaubliches Marketing zu machen und bekam Bewerbungen von den besten Spieleentwicklern, Grafikern und Musikern der Welt. Ich nahm mir also ein paar Stunden Zeit und konzipierte Produkte (Spiele), die ich ankündigte und die Resonanz war überwältigend. Plötzlich riefen mich völlig fremde Menschen an meinem Geburtstag an, um mir zu gratulieren und ich gab Interviews in Spielezeitschriften rund um die Welt.

„Und warum hat das jetzt wieder nicht geklappt?“, werden Sie zu Recht fragen.

Ganz einfach: Mir fehlte das nötige Kapital für die weitere Umsetzung. Jeder Versuch meine Idee zu finanzieren, selbst mit all der nachweislich positiven Resonanz, scheiterte. Ich entwickelte mit meiner Firma ein paar kleine Spiele, aber die Rechte an den großen Ideen verkaufte ich schließlich. Zwei der Spiele, die dann bei einem anderen Publisher erschienen, waren “The Whispered World” und “A Vampyre Story” (siehe Amazon).



Schlüsselerkenntnis #8

Die tollste Geschäftsidee hat keinen Wert, wenn man für deren Umsetzung kein Kapital hat.

Mehr dazu in den Kapiteln „Die Geschäftsidee“, sowie „Förderung und Finanzierung“.

Egal was für ein Unternehmen Sie gründen, planen Sie eine ausreichend lange Anlaufphase ein, in der Sie wenig bis kein Einkommen aus diesem Unternehmen erwirtschaften werden.

Es ist besser, schneller als geplant durch das eigene Unternehmen Einkommen zu erzielen, als kurz vor der Zielgeraden kein Kapital mehr zu haben und aufgeben zu müssen.



Schlüsselerkenntnis #9

Mehr ist manchmal mehr! Versuchen Sie von einer Bank einen Betrag unter € 100.000,- zu leihen, so ist dies genau so schwierig oder sogar schwieriger, als einen größeren Betrag zu erhalten.

Warum das so ist, erfahren Sie im Kapitel „Förderung und Finanzierung“.



Schlüsselerkenntnis #10

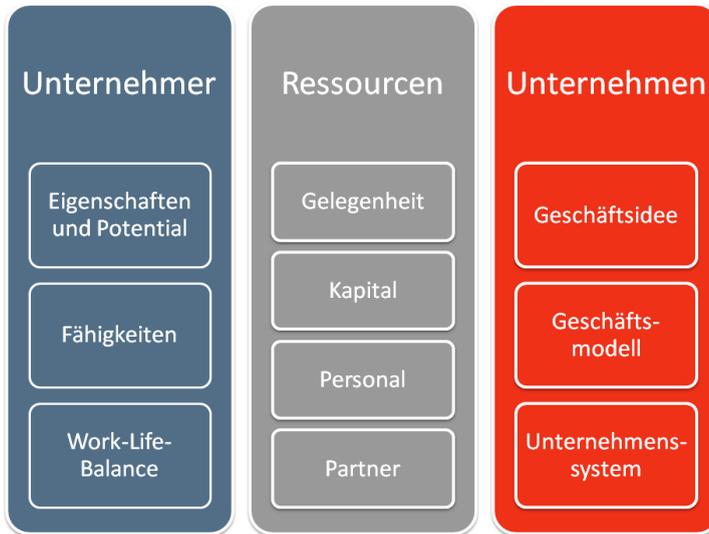
Es gibt für alles den richtigen Zeitpunkt.

Mehr dazu im Kapitel „Persönliche Eigenschaften: Visionär & Zielorientiert“ und im Kapitel „Aufbau und Wachstum“.

Einige Monate nachdem ich meine Computerspielefirma aufgrund von Kapitalmangel schließen musste, erkannte unser Staat, dass Computerspiele das nächste große Ding nach Filmen sein würden und kreierte ein Programm zur Förderung der Computerspieleindustrie. Nun war es problemlos möglich, mit einem Konzept von zwei Seiten Beträge zwischen € 50.000,- und € 250.000,- zur Entwicklung von Computer- und Videospiele als Förderung vom Staat zu erhalten.

Und jetzt? Jetzt habe ich den Bogen raus und das Erste, was ich tue, ist es allen in diesem Buch zu erzählen! Hier sind wir gleich bei der ersten universellen Wahrheit:

Jedes erfolgreiche Unternehmen wird von drei Säulen getragen:



Auf der linken Seite der Abbildung finden Sie die Persönlichkeit des Unternehmers: seine Eigenschaften und sein Potential, seine Fähigkeiten sowie seine Gesundheit im Sinne von „Work-Life-Balance“.

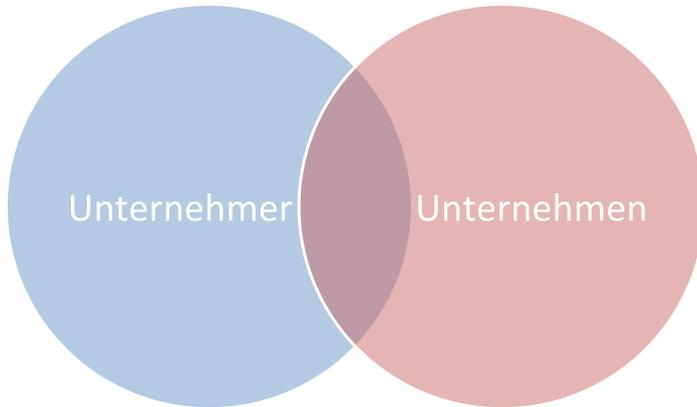
Auf der rechten Seite finden Sie die unternehmensbezogenen Eigenschaften: die Geschäftsidee, das Geschäftsmodell und Unternehmenssystem.

In der Mitte sind die Ressourcen: das Kapital, das Personal, die Partner sowie die Gelegenheit, ein nicht zu unterschätzender Faktor.

Wir werden uns im Verlauf dieses Buches mit allen Säulen beschäftigen.

Dieses Buch besteht aus drei Teilen, aufgeteilt auf zwei Bände. Alles über den Unternehmer finden Sie im Teil 1, alles über das Unternehmen im Teil 2. Teil 3 beschäftigt sich mit allem, was nach der Planung folgt, mit der Umsetzung und dem Wachstum. Hier beschäftigen wir uns auch mit der mittleren Säule, den Ressourcen.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt untrennbar vom Unternehmer sowie der Tragfähigkeit seiner Geschäftsidee und seines Geschäftsmodells ab.



KAPITEL 2: DAS GANZHEITLICHE UNTERNEHMENSMODELL

Das ganzheitliche Unternehmensmodell zeigt auf einen Blick die relevanten Aspekte eines ganzheitlichen Unternehmens.

Seit der ersten Ausgabe des ersten Buches meiner Buchreihe „Wie man ein verdammtes gutes Unternehmen gründet“ im März 2011 halte ich regelmäßig Vorträge, die sich mit den Inhalten der Bücher beschäftigen. In diesen Vorträgen habe ich festgestellt, dass den Büchern und auch den Vorträgen eins fehlte: ein überschaubares Gesamtbild ganz zu Beginn.

Meine Vorträge dauern im Schnitt 2 Stunden und danach sind die Zuhörer platt. Nicht nur weil ihnen jemand endlich einmal die Wahrheit über das Unternehmerleben gesagt hat, sondern vor allem auch deshalb, weil sie nun wissen, was alles auf sie zukommt. Mein Versuch, sowohl in diesem Buch, als auch in meinen Vorträgen, ein klares Bild zu malen, endete bisher leider damit, dass das Bild keinen Rahmen und somit kein definiertes Format hatte. In gewisser Weise stimmt dies auch so mit der unternehmerischen Realität überein. Es ist aber nur sehr schwer zu verdauen.

Inzwischen habe ich einen Rahmen entwickelt und möchte Ihnen diesen im Folgenden präsentieren. Ich nenne diesen Rahmen passenderweise „Das ganzheitliche Unternehmensmodell“ (aus drucktechnischen Gründen finden Sie die Abbildung hierzu erst auf Seite 32/33).

Mit dem ganzheitlichen Unternehmensmodell versuche ich, die wichtigen Wissensbausteine aus diesem Buch in einem kompakten Modell, das auch die Zusammenhänge zeigt, zusammenzufassen.

Bereits im letzten Kapitel hatte ich erwähnt, dass ein erfolgreiches Unternehmen immer aus zwei Komponenten besteht: der „menschlichen“, dem Unternehmer bzw. der Unternehmerin und der, wie ich sie nenne, „technischen“, dem Unternehmen.

Beginnen möchte ich mit etwas, was ich in den bisherigen Büchern immer erst im späteren Kapitel über die Leidenschaft angesprochen habe, mit dem „Warum“.

Das „Warum“ bildet das Fundament jeder wichtigen Unternehmung.



Die meisten Geschäftsideen entstehen im Dunstkreis des „Was“. Ein Mensch überlegt sich in der Regel: „WAS könnte ich denn machen?“ Wenn das „Was“ klar ist, was meistens sehr schnell passiert, geht man über zum „Wie“: „WIE könnte ich das WAS denn umsetzen?“. Erst dann und häufig nur, um nicht „dumm da zu stehen“, falls man einmal gefragt wird, überlegt er sich das „Warum“, denn das ist die erste Frage, die ihm immer von Kunden gestellt werden wird. „WARUM machen Sie das? WARUM sollte ich Ihr Produkt kaufen? WARUM sind Sie besser als Ihr Mitbewerber?“ Später fragt der Mensch sich sogar selbst: „WARUM tue ich das?“ oder „WARUM tue ich mir das alles an?“

Die Reihenfolge „Was“, „Wie“ und „Warum“ führt also in 99,999% der Fälle zu Frustration und zu einem künstlichen und vor allem zu einem technischen „Warum“.

Sagt Ihnen der Begriff USP etwas?



***Begriffserklärung: USP – Unique Selling Point
(manchmal auch: Unique Selling Proposition)***

Zu Deutsch: Alleinstellungsmerkmal

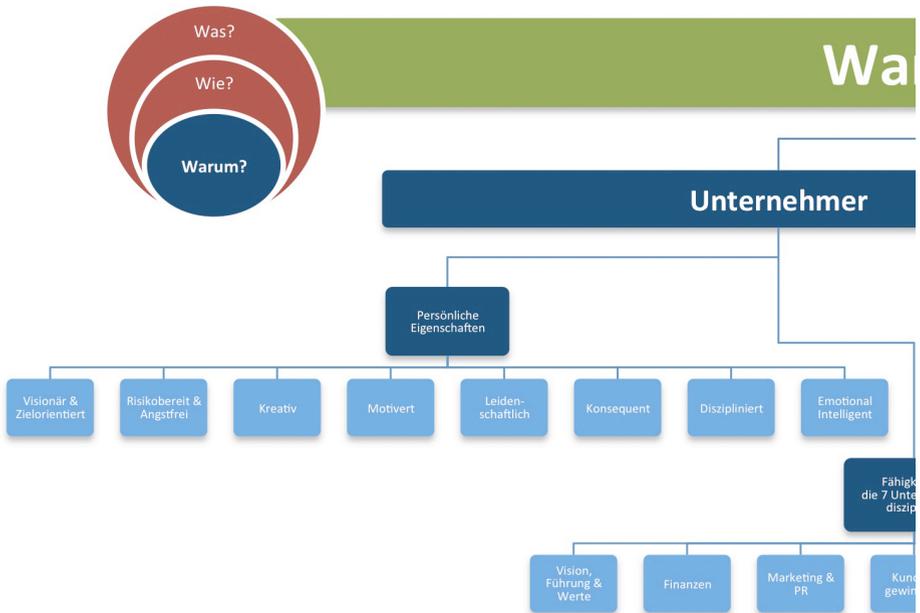
Die (mindestens) eine Sache, die Ihre Produkte und Dienstleistungen von denen Ihrer Mitbewerber unterscheidet.

Worauf ich hinaus möchte, ist: Menschen und auch Unternehmen, die mit dem „Was“ statt mit dem „Warum“ beginnen, werden immer nach einem guten USP suchen müssen. Unternehmen, die mit dem „Warum“ beginnen, suchen nicht nach dem USP, sondern bekommen diesen sozusagen geschenkt. Er entsteht organisch in einem Prozess, der richtig herum durchgeführt wird.

Wenn Sie mit dem „Warum“ beginnen, lösen sich alle Ihre Probleme von selbst und das „Was“ oder das „Wie“ kommen wie durch Magie als Lösung ganz von selbst.

Bevor Sie jetzt das Buch zuklappen und mich für einen Spinner halten, müssen Sie wissen, dass dieser Teil des Unternehmenseins der am schwierigsten zu verstehende ist. Er bildet deshalb auch das Fundament des ganzheitlichen Unternehmensmodells. Das Ganze hat nichts mit Hokus-Pokus oder Esoterik zu tun, ganz im Gegenteil!

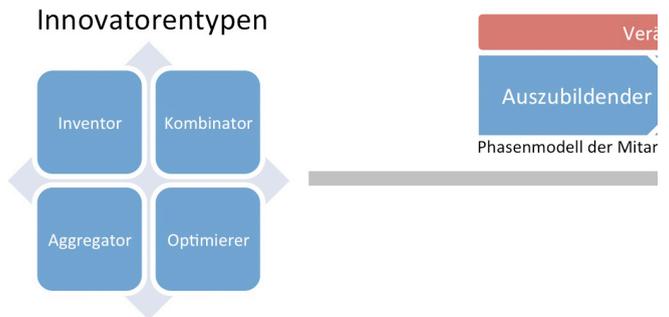
Um langfristig unternehmerisch erfolgreich zu sein, benötigt man Energie, mehr Energie als in jedem anderen Job. Doch woher kommt diese Energie? **Aus der Leidenschaft für das, was man jeden Tag tut.** Und damit kommen wir zu einer physikalischen Hypothese, dem „Perpetuum mobile“.

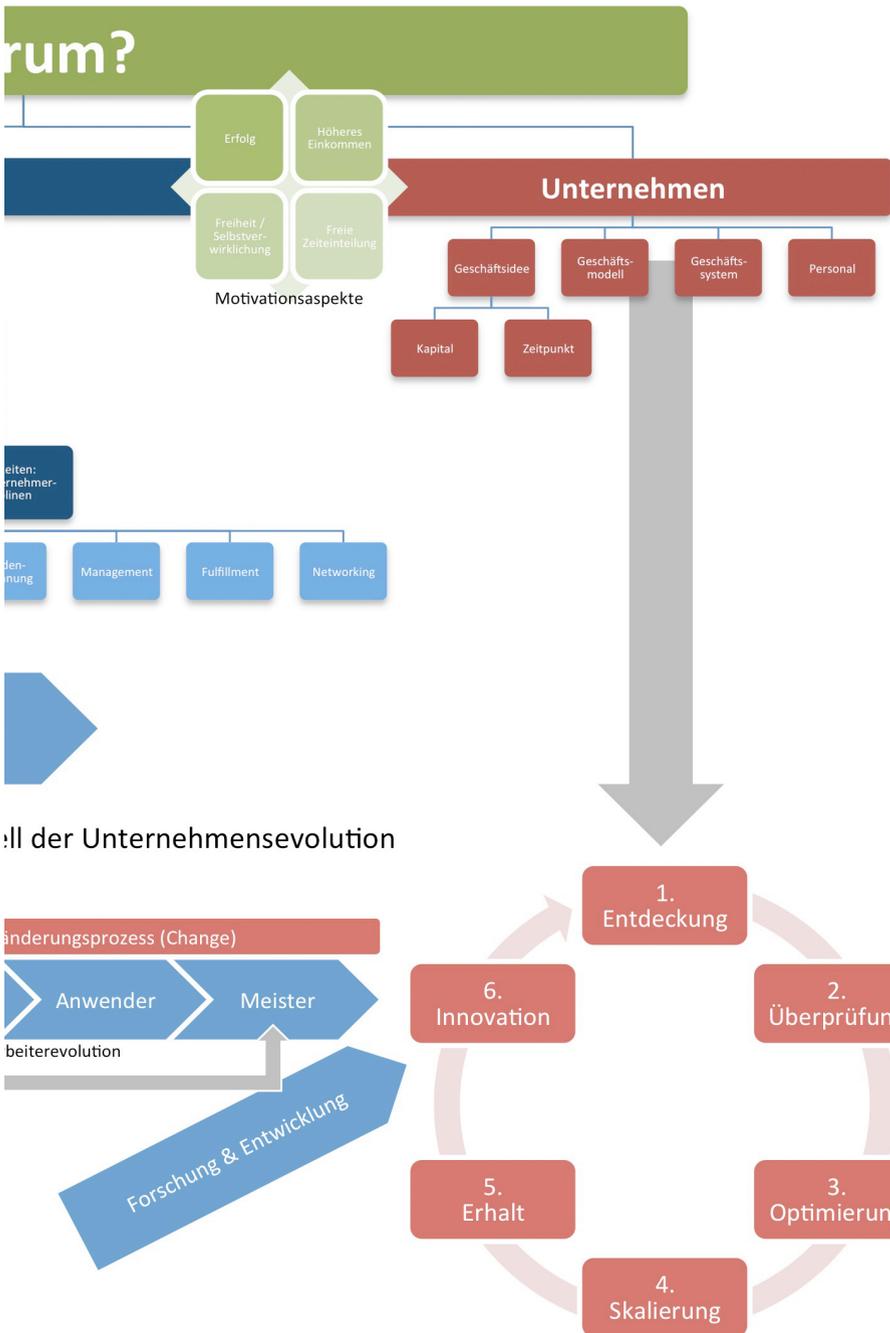


Phasenmodell der Unternehmervolution



Phasenmodell der Mitarbeiterentwicklung







Begriffserklärung: Perpetuum mobile

Laut Wikipedia ist es „... eine hypothetische Konstruktion, die – einmal in Gang gesetzt – ewig in Bewegung bleibt. Das Konzept widerspricht der Energieerhaltung, da das Perpetuum mobile Arbeit verrichten oder Nutzenergie bereitstellen soll, ohne dass ihr von außen Energie zugeführt wird.“

Beginnen wir mit dem „Warum“ – und ich meine damit nicht mit dem aufgesetzten, sondern dem echten, so beflügelt dies täglich unsere Leidenschaft. Wie Sie in den späteren Kapiteln lesen werden, führt Leidenschaft zu Langzeitmotivation und ganz am Anfang auch zu unserem „Warum“. Wir haben also quasi ein Perpetuum mobile. **Langzeitmotivation ist die Energie des Unternehmers!**



Die Frage nach dem echten „Warum“ ist die Frage nach dem, was wir leidenschaftlich gerne tun. Damit sollten wir uns beschäftigen und daraus sollten wir eine Geschäftsidee entwickeln. Nicht aus einem technischen „Warum“, sondern aus einem persönlichen. Behalten Sie dies immer im Hinterkopf, wenn Sie über sich, Ihre Geschäftsidee oder Ihr Unternehmen nachdenken.

Wenn Sie mit dem persönlichen „Warum“ beginnen, hat Ihr Unternehmen eine interessante, erzählbare Geschichte, Ihre Geschichte. Und die, ist spannend, facettenreich und vor allem einzigartig!

Vom „Warum“ gehen Sie weiter zum „Wie“ und erst dann zum „Was“. Auch das überrascht viele Menschen.

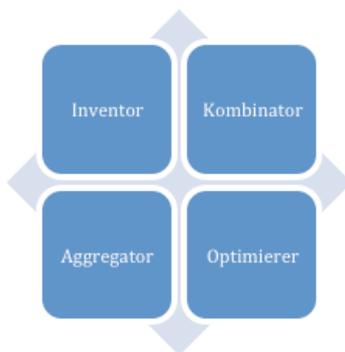
Ich versuche Ihnen das „Warum“, „Wie“ und „Was“ am Beispiel von mir und meinem Unternehmen The Black Swan zu erklären:

Mein „Warum“:

Ich liebe es, Wissen zu sammeln, zu strukturieren und weiterzugeben. Ich helfe gerne Menschen. Auf der anderen Seite kann ich aber auch nicht bestreiten, dass ich leidenschaftlich gerne Geschäfte mache und Geld verdiene. Mich reizt es, immer wieder vor neuen Herausforderungen zu stehen und etwas Neues zu entwickeln und zu starten. Als Innovatorentyp bin ich eine Mischung aus Aggregator, Inventor und Optimierer.



Begriffserklärung: Innovatorentyp



Ich habe festgestellt, dass es vier verschiedene Arten von Innovatorentypen gibt. Jeder Unternehmer ist auf die eine oder andere Art ein Innovator, wobei die Innovation hier als die Umsetzung von etwas Neuem verstanden werden muss.

Der Inventor erfindet etwas völlig Neues, der Kombinator kombiniert existierende Dinge, der Aggregator führt Dinge zusammen, erweitert diese und zieht neue Schlüsse und der Optimierer verbessert Dinge.

Mein „Wie“:

Hier kommt das ganze Thema der Werte (siehe spätere Kapitel) ins Spiel. Bevor ich mir überlegte, was ich tun wollte, war mir schon absolut klar, auf welche Art und Weise ich es tun wollte und vor allem auf welche Art und Weise nicht. In meinem Wertekonzept finden Sie Begriffe wie ehrlich, menschlich, integer, verbindlich, höflich uvm. Dies sind für mich jedoch nicht einfach nur Begriffe, sondern Werte, die für mich als Maßstäbe bei jeder meiner privaten und geschäftlichen Handlungen dienen. Aus diesen leitet sich später ab, wie Mitarbeiter, Kunden und Partner Ihr Unternehmen erfahren. Aus diesen entsteht auch Ihre Unternehmenskultur, ganz organisch und ganz von selbst.

Mein „Was“:

Aus meinem „Warum“ und meinem „Wie“ war der Weg zum „Was“ unglaublich kurz. Es war sofort klar, dass ich etwas mit Unternehmensgründungen machen würde, das ich in Richtung Coaching gehen würde und dass ich Bücher schreiben würde. All dies waren nicht nur naheliegende Sachverhalte, sondern geradezu Schlussfolgerungen aus dem „Warum“ und dem „Wie“.

Wenn Sie über Ihr „Warum“ nachdenken, versuchen Sie herauszufinden, was es ist, das Sie leidenschaftlich gerne tun. Wenn es mehrere Dinge gibt, umso besser. Wenn Sie nichts finden, melden Sie sich bei mir. Ich helfe Ihnen gerne weiter, wenn Sie es wirklich herausfinden möchten.



Gleich nach dem „Warum“ folgen im ganzheitlichen Unternehmensmodell die menschliche und die technische Komponente, Unternehmer und Unternehmen. Auf beides werde ich in diesem Buch sehr ausführlich eingehen. Zusammengefasst ist es so,

dass die Persönlichkeit und die Fähigkeiten eines Unternehmers mindestens genauso wichtig sind wie seine Geschäftsidee, sein Geschäftsmodell und die restlichen Bestandteile der technischen Komponente.

Gute Geschäftsideen scheitern mindestens genauso oft an unfertigen Unternehmern wie gute Unternehmer an unfertigen Geschäftsideen oder Geschäftsmodellen. Es ist sehr wichtig, dies im Hinterkopf zu behalten!

Die Gründe, aus denen Menschen zu Unternehmern werden, die Motivationsaspekte innerhalb des Modells, spielen neben dem „Warum“ eine wichtige Rolle. Zu den Motivationsaspekten zählen der Wille zum Erfolg, das höhere Einkommen, das Streben nach Freiheit, Selbstverwirklichung und Selbstbestimmtheit und natürlich die freie Zeiteinteilung. **Was ist Ihre Motivation?** Wir kommen später noch einmal auf diese Frage zurück.



Auf der Seite der menschlichen Komponente finden wir die Persönlichkeit und die Fähigkeiten. Die persönlichen Eigenschaften, die eine Unternehmerpersönlichkeit ausmachen, sind:



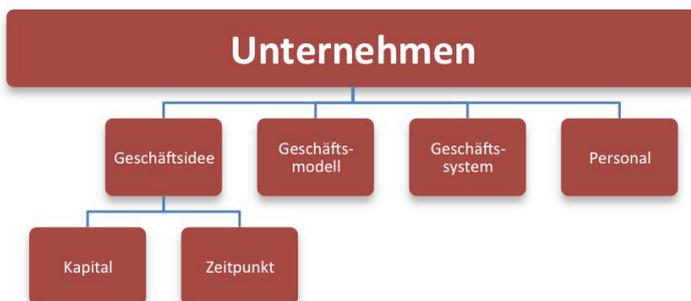
Die Bereiche, in denen Sie als Unternehmer Fähigkeiten benötigen, von mir die sieben Unternehmergebiete genannt, sind:



Mehr über die Unternehmergebiete und die Tatsache, dass ein Selbstständiger nicht mit einem Unternehmer gleich zu setzen ist, finden Sie im dritten Teil dieses Buches. Dort erfahren Sie auch, warum Selbstständig zu sein kein erstrebenswertes Ziel ist, Unternehmer zu sein aber schon.



Widmen wir uns der rechten, der technischen Seite des ganzheitlichen Unternehmensmodells. Dort finden wir das Unternehmen. Technische Basis jeden Unternehmens ist zunächst die Geschäftsidee, das Kapital und der richtige Zeitpunkt. Hieraus entsteht das Geschäftsmodell und später das Geschäftssystem.



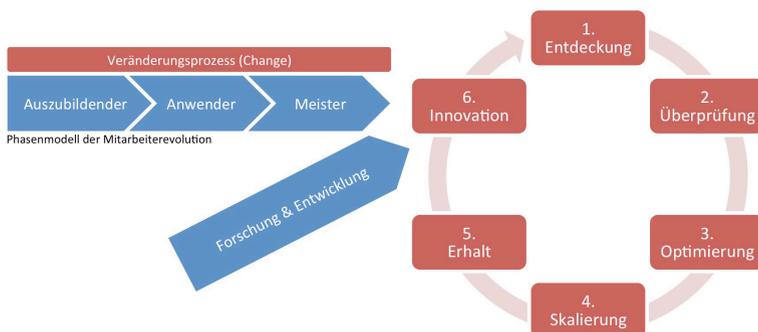
Der Unterschied zwischen der Geschäftsidee, dem Geschäftsmodell und dem Geschäftssystem läßt sich am besten so beschreiben: Die Geschäftsidee ist zunächst eine vage Vorstellung davon, auf welche Art und Weise Geld verdient wird. Stellen Sie sich vor, die Geschäftsidee wäre eine Uhr, so würde man in diesem Moment nur wissen, wie diese Uhr einmal aussehen soll. Ihre Mechanik ist zu diesem Zeitpunkt weitgehend unbekannt.

Das Geschäftsmodell ist genau diese Mechanik. Das Geschäftsmodell definiert genau, welche Dinge nötig sind, um Geld zu verdienen und wie, wo und wann diese eingesetzt werden sollen. Bei einer Uhr wäre dies der Bauplan des Uhrwerks. Welche Uhrwerkteile werden benötigt und wie greifen diese ineinander.

Das Geschäftsmodell besteht, genau wie der Konstruktionsvorgang einer neuartigen Uhr, aus einer Reihe von Experimenten. Erst wenn diese Experimente wiederholbar werden, wenn also bei der Uhr alles wie geplant läuft und im Geschäftsmodell zum Beispiel ein eingesetzter Euro immer einen Euro fünfzig verdient, sprechen wir von einem System, dem Geschäftssystem. Das Geschäftssystem ist also quasi der mechanische Inhalt der Uhr, der in Serie gefertigt werden kann, weil er wiederholbar ist und funktioniert.

Ein Geschäft mit einem Geschäftssystem hat einen Wert, ein Geschäft ohne System hat keinen!

Alles über die Geschäftsidee, das Geschäftsmodell und das Geschäftssystem finden Sie im zweiten Teil dieses Buches.



Genau wie der erste Entwurf einer neuartigen Uhr, nicht der ist, der in Serienfertigung geht, so sind auch das Geschäftsmodell und das Geschäftssystem einer Evolution, der Unternehmensevolution, unterworfen. Am Anfang aus dem Grund, da auf der Basis der Geschäftsidee noch unklar ist, ob und wie Geld verdient wird und später, um durch die kontinuierliche Innovation, Marktanteile und Marktsegmente zu gewinnen oder zu erhalten.

Merken Sie sich an dieser Stelle schonmal Folgendes: Viele Menschen mit guten Geschäftsideen und guten Geschäftsmodellen scheitern später an der Unternehmensevolution, weil sie zum Beispiel zu wenige ihrer aufgestellten Thesen überprüfen, zu wenig oder zu spät optimieren oder zu schnell wachsen. Der Aufbau eines Unternehmens und damit auch seine Evolution folgen einem vordefinierten, sich ständig wiederholenden Zyklus aus Entdeckung, Überprüfung, Optimierung, Skalierung, Erhalt und Innovation. Wird nur einer der Schritte vergessen oder in der falschen Reihenfolge ausgeführt, endet alles in einer Tragödie!

Alles über das Thema Unternehmensevolution finden Sie im dritten Teil des Buches.

An die Zyklusphase Innovation in der Unternehmensevolution ist das Thema Mitarbeiterrevolution gekoppelt. Auch wenn viele Arbeitgeber und Chefs dies nicht glauben können oder wollen, sind Mitarbeiter auch Menschen und Menschen werden in einer Sache besser, je länger sie diese tun. Die Mitarbeiterrevolution trägt dieser Tatsache Rechnung. An dieser Stelle merken Sie sich einfach Folgendes: **Gute und geförderte Mitarbeiter sparen das Geld, das man ansonsten in das Thema Forschung und Entwicklung stecken müsste.**

Alles über das Thema Mitarbeiterrevolution finden Sie ebenfalls im dritten Teil des Buches.

Teil 1

Der ganzheitliche Unternehmer

„Egal wohin man im Leben geht, Eines kann man nicht zuhause lassen, vor
Einem kann man nicht fliehen - vor sich selbst.“

KAPITEL 3: UNTERNEHMERTYPEN

Ihr Ziel sollte es sein, der ganzheitliche Unternehmer bzw. die ganzheitliche Unternehmerin zu werden, denn nur dieser Unternehmer(innen)typ kann langfristig erfolgreich sein ...

Ich bin Unternehmensberater. “Nicht der spannendste Job der Welt”, denken Sie jetzt vielleicht. Aber das stimmt nicht, denn ich habe, im Gegensatz zu vielen anderen Menschen, das Vergnügen, jeden Tag neue Geschäftsideen zu hören, neue Menschen kennen zu lernen und mehr über Menschen und deren Charakter zu erfahren. Ich sollte vielleicht noch ergänzen, dass meine Beratung nicht nur aus Unternehmensberatung besteht. Eigentlich ist es eher eine „Unternehmerberatung“. Ich berate Menschen in Firmen. Das hat dazu geführt, dass ich nicht nur die betriebswirtschaftliche Seite eines Geschäfts betrachte, sondern vor allem auch die Unternehmerpersönlichkeit.

Der erste Teil dieses Buches dreht sich deshalb um den Unternehmer und den Menschen dahinter.

Wie schon in Kapitel 1 beschrieben, sind zwei tragende Säulen eines erfolgreichen Unternehmens das Potential und die Fähigkeiten des Unternehmers. Von diesen zwei Säulen handeln die nächsten Kapitel. Zunächst aber etwas zur Stereotypisierung.

Ich möchte Ihnen die vier Unternehmertypen vorstellen, die mir in meiner täglichen Beratungspraxis begegnen. In der Regel erkennt man den jeweiligen Typ innerhalb weniger Minuten. Stereotypen dienen in meiner Beratungspraxis der Einschätzung eines Mandanten, insbesondere seiner unternehmerischen Fähigkeiten. Meine Typisierung ist allerdings nur ein Status-Quo und eine Momentaufnahme. Ziel meiner Beratung ist selbstverständlich immer der ganzheitliche Unternehmer, wie ich ihn später in diesem Kapitel beschreibe.

TYP #1: DER GENÖTIGTE

Der Genötigte wacht entweder am Morgen mit einer Idee auf und sieht sich dazu genötigt, am Nachmittag zu gründen, oder er gründet aus reiner existentieller Not (z. B. wegen (Langzeit-) Arbeitslosigkeit).

Er kennt weder den Markt noch den Wettbewerb wirklich, denn er gründet häufig in einer Branche, die ihm völlig fremd ist, oder lässt sich von fragwürdigen Franchisesystemen anwerben. Damit wir uns an dieser Stelle nicht falsch verstehen: Längst nicht alle Franchisesysteme sind fragwürdig, aber leider doch sehr viele. Die guten Franchisesysteme erkennt man an drei Dingen: 1.) Der Erfolg des Franchisenehmers steht im Mittelpunkt der Unternehmung, 2.) Alle unternehmensbezogenen Faktoren wie Marketing, Kundengewinnung, Finanzen etc. sind leicht nachvollziehbar und vor allem umsetzbar dokumentiert und 3.) Der Franchisegeber hat ein Unternehmen der Art, das er Ihnen als Franchisenehmer verkaufen möchte, mindestens einmal selbst erfolgreich aufgebaut und betrieben. Der vierte, sozusagen Bonuspunkt ist, dass Sie perspektivisch die Möglichkeit haben, mehr als eine Filiale zu eröffnen, denn nur so haben Sie auch später noch Spaß daran!

Hauptmerkmale des “Genötigten”

- Er hat keine Ahnung von dem, was er in Zukunft tut.
- Er hat keine Ahnung davon, wie er es in Zukunft tut.
- Er hat keinen Plan, der ein Ziel oder einen Weg zum Ziel beschreibt.

Die Wahrscheinlichkeit, innerhalb von drei bis sechs Monaten zu scheitern, liegt für den Genötigten bei gefühlten 85%.

TYP #2: DER TECHNIKER

Zirka 95% aller Menschen, die sich selbstständig machen, sind Techniker. Mit dem Begriff Techniker ist ein Mensch gemeint, der sein Fach beherrscht. Zum Beispiel eine Schneiderin, die sehr gut schneidert, ein Programmierer, der sehr gut programmiert, oder ein Fliesenleger, der sehr gut fliest. Der Techniker beherrscht die technischen Aspekte seines zukünftigen Geschäfts, im Sinne von Know-how, gut bis sehr gut.

Was er in der Regel noch nicht ahnt, oder zumindest noch nicht wahr haben möchte, ist die Tatsache, dass die technischen Aspekte in seiner Zukunft als Selbstständiger nur eine untergeordnete Rolle spielen werden. Selbstständig zu sein, ein echter Unternehmer zu sein, bedeutet nicht nur ein guter Techniker zu sein, sondern vor allem auch gut in den Bereichen Finanzen & Steuern, Management, Kundengewinnung, Marketing und Vertrieb etc. (mehr dazu im Kapitel über die sieben Unternehmerdisziplinen).

Hauptmerkmale des “Technikers”

- Der Techniker weiß “technisch” genau, was er tut und ist häufig ein Spezialist auf seinem Gebiet.
- Er weiß unternehmerisch in der Regel zu wenig, um langfristig erfolgreich zu sein oder über den Status eines selbst arbeitenden Freiberuflers hinaus zu kommen. Viele Techniker wechseln deshalb nach einiger Zeit wieder in ein Angestelltenverhältnis, wenige arbeiten als Freiberufler bis zur (späten) Rente.
- Der Techniker gründet, wenn überhaupt, mit einem technischen Plan, der genau beschreibt, wie sein Handwerk (im Sinne von Umsetzung seiner Spezialistenleistung), aber nicht wie sein Unternehmen funktioniert.

TYP #3: DER EROBERER

Die Eroberer sind eine sehr kleine Gruppe von Unternehmern, aber nicht die kleinste. Der Eroberer interessiert sich nicht, oder nur untergeordnet, für die technischen Aspekte einer Gründung, also das Produkt oder die Dienstleistung. Der Eroberer stößt entweder zufällig oder durch einen guten Bekannten auf eine vermeintliche Lücke im Markt und möchte diese besetzen.

Der Eroberer ist der untechnische Gegenspieler des Technikers. Dem Eroberer genügt ein vielversprechender Hinweis und er nimmt die Witterung auf. Eroberer sind häufig in der Lage, ohne relevante Kenntnisse der technischen Materie Investoren und Banken zu überzeugen. Sie haben ein Gespür für den Markt, scheitern dann aber häufig an der Umsetzung, der Produktqualität, der Kundenzufriedenheit oder dem Management des eigenen Unternehmens, wenn das Kapital aufgebraucht ist.

Hauptmerkmale des “Eroberers”

- Der Eroberer hat, wenn überhaupt, bezogen auf seine angebotenen Produkte und Dienstleistungen nur ein rudimentäres technisches Verständnis.
- Er versteht den Markt und erkennt eine Marktlücke.
- Er gründet mit einem stark markt- und finanzorientierten Plan, der in der Regel explosionsartiges Wachstum ohne relevante Strukturen propagiert und bei dem die technische Produktqualität oder die Kundenzufriedenheit nicht im Vordergrund stehen.

TYP #4: DER GANZHEITLICHE UNTERNEHMER

Der ganzheitliche Unternehmer ist so etwas wie das Beste aus allen Bereichen. Es gibt wenige Menschen, die als ganzheitlicher Unternehmer geboren werden, aber einige, die durch ihre Erfahrung oder auch Prägungen im Familienumfeld zu solchen werden.

Die wichtigste Eigenschaft eines ganzheitlichen Unternehmers ist von Anfang an zu wissen, dass ein Unternehmen aufzubauen, harte Arbeit bedeutet, die nicht nur im Unternehmen, sondern vor allem in einem sehr hohen Maße am Unternehmen stattfindet.

Ein ganzheitlicher Unternehmer zu sein, bedeutet eine hohe Produktivität mit einer hohen Professionalität zu verbinden.

Natürlich muss zum Beispiel ein freiberuflicher Programmierer am Anfang auch selbst programmieren. Aber anstatt sich zu 100% der Programmierung für Kunden zu widmen, überlegt er von Anfang an, welche Aufgaben wie strukturiert und dokumentiert werden sollten, damit auch andere diese perspektivisch übernehmen können.

Hat er es geschafft, seine Programmieraufgaben an einen Mitarbeiter abzugeben, beginnt er damit, sich voll auf den weiteren Aufbau seines Unternehmens zu konzentrieren. Er weiß, dass dies nicht ohne Kapitalreserven zu bewerkstelligen ist.

Den Markt kennt er bereits, sonst hätte er sich gar nicht erst in der Branche selbstständig gemacht, denn sein Ziel war nie ein freiberuflicher Programmierer,

sondern ein Unternehmer mit einer Firma für Softwareprojekte im Kundenauftrag zu sein.

Er kennt zu jedem Zeitpunkt den Stand seines Geschäftskontos, kennt seine Einnahmen und Ausgaben und weiß, dass Rentabilität nicht gleich Liquidität ist. Er weiß, wann welche Rechnung zur Zahlung fällig wird und dies nicht nur für die eingehenden Rechnungen, sondern auch für die ausgehenden Rechnungen.

Er hat einen Plan für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und eine Vision für die Zukunft seines Unternehmens. Diese Vision hat eine dominierende Eigenschaft: **die Wachstumsfähigkeit**.

Als Programmierer weiß er um die Vorteile von Systematisierung und beginnt schließlich damit, seine Arbeit pro Bereich so zu dokumentieren und zu verfeinern, dass sie auch ein anderer mit dem gleichen Ergebnis tun kann. Er findet einen idealen Weg zur Neukundengewinnung, schafft es, dass seine Kunden zufrieden sind und hält all das in einem Handbuch für sein Unternehmen fest.

Dann nach ein paar Jahren geht er eines Morgens in sein Büro und fragt sich, was er noch verbessern könnte und stellt fest, dass eigentlich alles wie von selbst läuft.

Das ist der Moment, an dem er das erste Mal an einen Verkauf seines Unternehmens denkt. Und wer hätte es gedacht: durch die Tatsache, dass er für das Funktionieren seines Unternehmens inzwischen entbehrlich geworden ist, weil andere seine Arbeit in gleicher Qualität erledigen können, hat er ein Unternehmen von Wert geschaffen.

Hauptmerkmale des “ganzheitlichen Unternehmers”

- Der ganzheitliche Unternehmer gründet mit einem Plan, der alle Aspekte seines zukünftigen Unternehmens für mindestens drei Jahre in die Zukunft betrachtet. Er hat eine klare Vision und verfolgt diese.
- Er kennt die technische Seite seines zukünftigen Unternehmens gut genug, um qualitativ hochwertige Produkte oder hochwertige Dienstleistungen zu liefern, oder ist sich im Zweifelsfall zumindest dessen Unzulänglichkeiten bewusst.
- Er kennt den Markt jetzt und ist in der Lage, eine verlässliche Entwicklungsprognose für die nächsten 3-5 Jahre abzugeben.

Finden Sie sich selbst in einem der Unternehmertypen wieder? Oder vielleicht in einer Kombination aus mehreren? Auch wenn Sie sich im Moment vielleicht noch nicht als den ganzheitlichen Unternehmer sehen, werden Sie es nach dem Durcharbeiten dieses Buchs ganz sicher tun.

EIN ANGEBOT, DAS SIE (NICHT) ABLEHNEN KÖNNEN

Fragen Sie sich doch einmal selbst, was Sie tun würden, wenn Ihnen jemand ein Unternehmen wie folgt zum Kauf anbietet:

“Ich verkaufe Ihnen diese Werkzeugfabrik. Ich habe die Firma vor 10 Jahren gegründet und wir machen fast € 500.000,- Umsatz pro Jahr. Ich kenne hier immer noch jede Schraube und jeden Kunden selbst. Alle Kunden und alle Aufträge habe ich im Kopf. Mir macht hier keiner was vor! Hier läuft nichts ohne mich. Ich stehe immer noch jeden Tag mindestens 6 Stunden, meistens mehr, an der Drehbank und bin besser als meine beiden Mitarbeiter. Die wichtigen Aufträge mache ich sowieso selbst. Allerdings habe ich jetzt keine Lust mehr. Ich arbeite den Käufer meines Unternehmens noch schnell ein, dann bin ich weg. Italien oder so.”

Denken Sie, dass es Unternehmen dieser Art nicht gibt? Dann schauen Sie sich doch einen Großteil der kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland an.

Was denken Sie, welchen Wert das Unternehmen aus dem obigen Beispiel hat? In meiner Bewertung € 0,-, maximal den Buchwert (Vereinfacht: Anschaffungspreis minus Abschreibungen.) von Maschinen und Material zuzüglich der offenen Forderungen, reduziert um ca. 25% Ausfallrisiko und abzüglich der offenen Verbindlichkeiten.

Die Arbeit, aus diesem „Unternehmen“ ein ganzheitliches Unternehmen zu machen, ist nahezu identisch mit einer Neugründung, bzw. je nach Mitarbeiter- und Kundenstamm vielleicht sogar noch schwieriger.

Jetzt schauen Sie sich einmal dieses zweite Angebot an:

“Ich verkaufe Ihnen diese Werkzeugfabrik. Ich habe die Firma vor 10 Jahren gegründet und seitdem 15 Mitarbeiter eingestellt. Die ersten Wochen habe ich zur Optimierung des Produktionsprozesses noch selbst mit an der Drehbank gestanden. Heute wissen

meine Dreher viel besser als ich, wie unser Werkzeug gemacht wird. Wir haben ein Ausbildungsprogramm für neue Mitarbeiter, das von meinen Drehern mitentwickelt wurde und uns erlaubt, innerhalb von vier Wochen einen neuen Dreher für eine bestimmte Arbeit einzuarbeiten. Damit können wir die Produktion quasi beliebig hoch- und runterschrauben.

Die Kundendaten sind bei uns in einem CRM-System abgelegt, wo auch jeder Kontakt und jeder Auftrag gepflegt wird. Das macht Frau Müller aus der Disposition. Sie pflegt auch unser Wiki-System, in dem wir unsere Geschäftsabläufe dokumentiert haben. Wenn einmal jemand krank wird, kann hier die Vertretung genau nachlesen, wie in bestimmten Situationen zu verfahren ist.

Die Kundenakquise läuft bei uns immer nach dem gleichen Muster ab. Aus der Erfahrung wissen wir, welche Methoden funktionieren und welche nicht. Wir wissen, dass wenn wir 100 Firmen kalt anrufen, dabei im Schnitt zwei neue Kunden gewonnen werden. Deshalb haben wir ein Callcenter beauftragt, das jeden Monat für uns telefoniert. Die Kosten hierfür haben wir mit dem ersten Neukundenauftrag über € 1.500,- wieder drin. Der Wert eines Erstauftrags übersteigt normalerweise die Kosten der Akquise um mindestens das Doppelte.

Wenn wir einen Handelsvertreter mit unseren Werkzeugen zu den Fachmessen schicken, kommt dieser in der Regel mit 15-20 Kundenpotentialen zurück. Wir kennen die Messen, die für uns funktionieren. Da sind wir immer dabei.

Frau Müller aus der Disposition ruft regelmäßig unsere Kunden an und fragt, wie sie mit unserer Arbeit zufrieden sind. Wir haben dafür einen Fragebogen entwickelt, der monatlich ausgewertet wird. So wissen wir immer, wo wir stehen.

Sie wissen ja, Sie beginnen in dem Moment einen Kunden zu verlieren, in dem Sie ihn gewonnen haben. Deshalb haben wir mindestens einmal pro Monat Kontakt zu unseren aktiven Kunden, zu den restlichen Kunden öfter.

Unsere Buchhaltung erstellt unser Steuerberater, mit dem wir Kennzahlen abgesprochen haben. Diese Kennzahlen bekommen wir jeden Monat pünktlich geliefert. Nur so können wir sichere Prognosen, zum Beispiel für unseren Umsatz, unsere Kosten und unsere Liquidität, erstellen. Wie sollten wir sonst auf Kurs bleiben?"

Ich denke es ist klar, welches Unternehmen Sie kaufen sollten, oder?

ZUSAMMENFASSUNG

- Es gibt unterschiedliche Unternehmertypen. Ihr Ziel sollte es sein, der ganzheitliche Unternehmer zu werden, denn nur dieser Unternehmertyp kann langfristig erfolgreich sein, weil er sich zu jeder Zeit aller Aspekte seiner Persönlichkeit und seines Unternehmens bewusst ist.
- Prägen Sie sich die vier Unternehmertypen gut ein und beobachten Sie sich täglich bei Ihrer Arbeit. Gelegentlich tendiert man auch als Typ #4 dazu, sich für eine hoffentlich kurze Zeit in Typ #2 oder Typ #3 zu verwandeln. Machen Sie sich diese Momente bewusst und versuchen Sie diese in Zukunft zu vermeiden. Diese halten Sie sonst von wichtigen Aufgaben ab, die vermutlich mehr Ihrer Aufmerksamkeit bedürfen.
- Der Wert eines Unternehmens hängt nicht vorrangig vom erwirtschafteten Umsatz, sondern, vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen vom Grad der Systematisierung ab.

KAPITEL 4: LEBENSZIEL UND SELBSTSTÄNDIGKEIT

Die Zeit, ein anderes Wort für das Leben, ist das größte Geschenk. Wir bekommen es bei unserer Geburt und können damit tun, was wir möchten.

Wie, wo und womit möchte ich den Rest meines Lebens verbringen?

Das ist die alles entscheidende Frage.

Haben Sie Ziele in Ihrem Leben, zum Beispiel ein eigenes, erfolgreiches Unternehmen?

Sind Sie glücklich?

Tun Sie immer nur das, was Sie möchten, wozu Ihre Leidenschaft Sie drängt?

Verspüren Sie Leidenschaft für die Dinge, die Sie tun?

Nutzen Sie jeden Tag Ihr Potential oder vegetieren Sie in einem Job vor sich hin, der Sie unterfordert?

Aus welchem Grund haben Sie dieses Buch in die Hand genommen?

„Niemand ist immer glücklich!“, werden Sie jetzt sagen. Und das stimmt vermutlich. Aber wieviel Prozent Glück pro Tag, Monat oder Jahr sind genug? Und warum nicht nach 100% streben? Wäre das nicht besser, als nichts **zu** tun und darauf zu warten, dass irgendetwas von selbst passiert, dass Ihnen zum Beispiel das Universum einen guten Parkplatz zur Verfügung stellt (ein kleiner fieser Scherz auf Kosten eines gedruckten Millionenbestsellers, dessen Hauptthese ist, dass, wenn man sich etwas ganz doll wünscht, das Universum dies schon für einen in die Wege leitet. Ein Beispiel aus

diesem Buch ist der Parkplatz, den man sich im dichten Stadtverkehr nur wünschen muss, damit das Universum diesen für einen an der nächsten Ecke bereithält.)?

Aktuelle Forschungen (an dieser Stelle müssen Sie mir einfach blind vertrauen ;-)) belegen, dass Glück zu einem großen Teil aus Selbstverwirklichung resultiert. Menschen, die ihre Tage frei gestalten können und nur die Dinge tun, die ihnen Spaß machen, sind glücklicher. Sie sind frei. Freiheit bedeutet aber interessanterweise auch Verantwortung, nämlich Verantwortung für sich selbst und für sein eigenes Schicksal und vielleicht noch das der Familie. Das finden nun wieder weniger Menschen attraktiv.

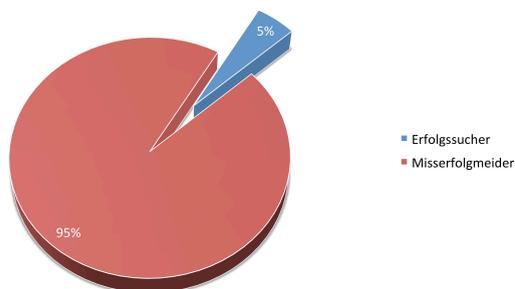
VON “SUCHERN” UND “MEIDERN”

95% (in Worten Fünfundneunzig Prozent) der Menschen versuchen Misserfolge zu vermeiden und scheuen das Risiko. Frei zu sein, für sich selbst verantwortlich zu sein und jeden Tag nur das zu tun, was man tun möchte, bedeutet aber, dass man das Risiko eingehen muss, mit dem, was man tut, zu scheitern.

Nochmal: 95% der Menschen scheuen das Risiko und versuchen Misserfolge zu vermeiden.

Und woran liegt das?

Laut der Persönlichkeitspsychologie, einem Forschungsbereich der Psychologie, sind 95% aller Menschen in unserem Kulturkreis sogenannte “Misserfolgmeider”. Nur 5% der Menschen suchen den Erfolg bewusst und sind bereit dazu, Risiken einzugehen, um glücklich und erfolgreich zu werden.



95% gehen meist den sicheren Weg und versuchen Misserfolge zu vermeiden. Sie gehen also kaum Risiken ein und haben sich ihrem Schicksal weitestgehend ergeben. Von wirklich Glücklichein und Selbstverwirklichung - keine Spur!

Selbstverwirklichung und Erfolg sind für mich Synonyme für das Unternehmertum. Nicht des Selbstzwecks wegen, sondern im Kontext eines größeren Ganzen.

Hat man keine klaren Ziele im Leben, dann wird es einem schwer fallen etwas zu erreichen. Man muss sein Leben nicht völlig auf den Kopf stellen, um plötzlich glücklich oder erfolgreich zu sein. Häufig sind es nur wenige Eigenschaften an unserer Persönlichkeit, die uns davon abhalten die Dinge zu erreichen, die wir erreichen möchten und ein klares Ziel zu haben, für das sich der Aufwand lohnt!

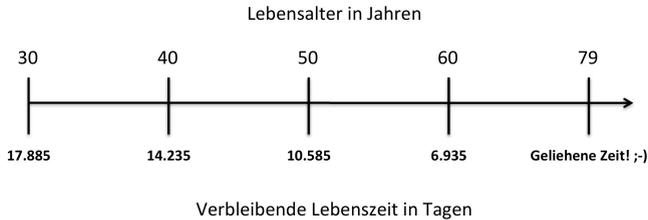
Ob Sie im Moment - und ich schreibe bewusst „im Moment“ – zu den 5% Erfolgssuchenden oder zu den 95% Misserfolgmeidenden gehören, wissen Sie wahrscheinlich bereits.

Interessant ist es, die 5% oder 95% im Bezug auf die Zeit zu betrachten. Am Anfang seines Lebens ist nämlich jeder Mensch ein Erfolgssucher, sonst wäre er später keine Persönlichkeit.

Ich behaupte, dass jeder Mensch wieder Erfolgssucher werden kann. Der Erfolgssucher steckt noch in jedem von uns drin. Häufig muss er nur geweckt, überredet oder überzeugt werden.

DER RESTLAUFZEITRECHNER

Die folgende Abbildung zeigt etwas, das ich Restlaufzeitrechner nenne. Der Restlaufzeitrechner beginnt mit der Geburt und endet mit der derzeit in Deutschland durchschnittlichen Lebenserwartung von 79 Jahren.



Unter dem jeweiligen Lebensalter steht die Anzahl der verbleibenden Tage bis zum 79. Lebensjahr.

Wieviele Tage bleiben Ihnen? Können Sie es sich wirklich leisten, die wichtigen Dinge in Ihrem Leben wieder und wieder und wieder zu verschieben, bis keine Zeit mehr bleibt? Können Sie es sich wirklich leisten, das einzige Leben, das Sie mit Sicherheit haben, so zu leben, wie Sie es bis heute gelebt haben?

Wenn Sie nur noch eine Woche zu leben hätten, wie würden Sie Ihr Leben dann leben? Was würden Sie ändern?



Weisheit

Die Zeit, ein anderes Wort für das Leben, ist das größte Geschenk. Wir bekommen es bei unserer Geburt und können damit tun, was wir möchten.

Was hat dies alles nun mit Unternehmertum oder Selbstständigkeit zu tun? Das ist ganz einfach: Wenn Sie es mit Ihrer Selbstständigkeit wirklich ernst nehmen und ein Unternehmen mit einer Geschäftsidee gründen, die Ihnen am Herzen liegt, dann wird dieses Unternehmen ein relevanter Teil Ihres Lebens.

Arbeit und Privatleben zu trennen wird in den ersten Jahren nicht nur sehr schwierig, sondern nahezu unmöglich. Die Grenzen verschwimmen, weil Sie plötzlich Ihre Arbeit nicht mehr als Arbeit empfinden. Außerdem beansprucht ein Unternehmen in den ersten

Jahren einen Großteil der verfügbaren Zeit. Deswegen gründen auch Männer häufig Unternehmen entweder einige Zeit vor oder nach der Geburt eines Kindes. Man sollte sich entweder für ein Unternehmen oder für ein Kind entscheiden. In den ersten Jahren ist es sehr schwierig, beidem die nötige Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen.

Um auch in schwierigen Zeiten, die mit Sicherheit kommen werden, nicht einfach die Flinte ins Korn zu werfen, muss Ihr Unternehmen einem höheren Ziel dienen, einem Lebensziel. Für viele Menschen ist ein eigenes Unternehmen bereits ein Lebensziel. Aber warum? Ein Unternehmen des Unternehmens wegen?

Ganzheitliche Unternehmer verbinden mit ihrem Unternehmen immer auch übergeordnete Ziele oder weitere Lebensziele. Sie arbeiten nicht der Arbeit wegen, sondern um zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr arbeiten zu müssen, die Welt zu bereisen, oder das Unternehmen zu veräußern, vom Erlös eine kleine Insel zu kaufen und sich die Sonne auf den Bauch scheinen zu lassen.



Was auch immer Ihr Lebensziel in Verbindung mit Ihrem Unternehmen ist, egal wie entfernt es im Moment auch immer scheint, schreiben Sie es auf, machen Sie es zu einem Baustein in Ihrem persönlichen „Businessplan“. Es wird Ihnen in schwierigen Zeiten helfen, durchzuhalten und nicht einfach alles aufzugeben, weil Sie in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Arbeit plötzlich keinen Sinn mehr sehen.



Weisheit

Ihr Leben ist nicht mehr und nicht weniger als das, was Sie daraus machen!

ZUSAMMENFASSUNG

- 95% aller Menschen sind „Misserfolgmeider“, nur 5% sind „Erfolgssucher“. Dieses Buch hilft Ihnen dabei, wieder zu den 5% „Erfolgssuchern“ zu gehören.
- Selbstverwirklichung und Erfolg sind häufig auch Synonyme für das Unternehmertum. Unternehmertum ist nicht nur ein Ziel, sondern vor allem auch ein Weg und eine Lebenseinstellung!
- Die Leser dieses Buches sind im Durchschnitt 40 Jahre alt. Bei einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 79 Jahren bleiben Ihnen noch 14.235 Tage zur Verwirklichung Ihrer Ziele. Worauf warten Sie noch?

Unternehmen Sie nicht zum Selbstzweck, sondern verbinden Sie Ihre Gründung direkt mit Ihren Lebenszielen. Nur so werden Sie darin langfristig einen Sinn sehen und Ihre unternehmerischen Ziele auch nach Jahren und vor allem auch in Krisenzeiten weiterverfolgen.

KAPITEL 5: BLUEPRINTING & UPGRADE SESSION

Wenn nix passiert, wenn nix passiert, passiert auch nix!

Genau wie ein gutes Unternehmen auf einem Businessplan basiert, basiert auch ein Mensch auf einer Art “Bauplan”, der verschiedene Bereiche umfasst. Das ist zum einen der physiologische Bereich, bestehend aus dem Skelett, den Organen usw. und zum anderen der psychologische Bereich, der die Charaktereigenschaften und die Art und Weise, wie ein Mensch handelt und denkt, seine Persönlichkeit bestimmt.

BLUEPRINTING & UPGRADE SESSION

Der physiologische Teil ist für uns in diesem Buch nicht von Interesse.

Es ist egal, ob Sie ein, zwei oder drei Beine haben. Solange Ihr Kopf funktioniert, können Sie auch Unternehmer sein. Uns interessiert im Folgenden der psychologische Teil, also die Persönlichkeit, wie Sie “ticken”.

Wir werden im Detail die folgenden Bereiche betrachten:

- Risikobereitschaft & Angst
- Motivation
- Visionsfähigkeit & Zielorientierung
- Leidenschaft
- Kreativität
- Disziplin & Konsequenz
- Emotionale Intelligenz

Es geht aber nicht nur darum, alles zu betrachten, sondern auch darum, Ihnen ein Gerüst zur Einschätzung Ihrer eigenen Persönlichkeit zu geben, sowie ein Verständnis zu vermitteln, an welchen Stellen sich noch Entwicklungspotentiale bei Ihnen verbergen.

Alle hier aufgeführten Bereiche sind für einen ganzheitlichen Unternehmer erfolgskritisch. Nehmen Sie sich deshalb bitte die Zeit, die Kapitel, in denen diese Bereiche beschrieben sind, zu lesen und durchzuarbeiten. Das Verfahren, nach dem wir in den folgenden Kapiteln vorgehen werden, habe ich „Blueprinting“ genannt.



Begriffserklärung: Blueprinting

Blueprinting ist das Erstellen einer Karte, eines Blueprint, von uns selbst, von unserer Persönlichkeit. Dies geschieht durch das Bewusstmachen eines bestimmten Bereichs unserer Persönlichkeit, durch Beispiele und durch gezielte Fragen.

Das Blueprinting als Technik alleine ist zwar schön und gut, um etwas über den eigenen (Zu-)Stand zu erfahren, was aber noch fehlt, ist eine Methode, um den eigenen Stand zu verbessern. Auch hierfür habe ich einen Begriff erfunden und dieser heißt „Upgrade Session“.



Begriffserklärung: Upgrade Session

Eine Upgrade Session ist die Zeit, die Sie mit sich selbst und einer Reihe von Übungen zu einem bestimmten Bereich Ihrer Persönlichkeit verbringen. Sie reflektieren über sich selbst und Ihr Verhalten und werden dadurch Schritt für Schritt zum ganzheitlichen Unternehmer.

SO FUNKTIONIEREN DAS BLUEPRINTING UND DIE UPGRADE SESSIONS

Eine Blueprinting- und Upgrade Session sollte zwischen 30 und 60 Minuten dauern und Sie sollten in dieser Zeit nicht gestört werden. Das bedeutet: keine Türklingel, kein

Handy und keine E-Mails. Idealerweise legen Sie Ihre Sessions entweder in den frühen Morgen (vor 8 Uhr) oder in den Abend (ab 21 Uhr).

Um eine Session effektiv zu gestalten, gilt es, die folgenden Regeln zu beachten:

- Nehmen Sie sich Zeit und suchen Sie sich eine ruhige Umgebung.
- Machen Sie es sich bequem, sorgen Sie für ausreichend Licht, am besten ist echtes oder künstliches Sonnenlicht. Besorgen Sie sich etwas zu schreiben und schreiben Sie entweder direkt in dieses Buch oder auf einem Block mit festem Rücken bzw. auf einem Clipboard.
- Nehmen Sie sich pro Session nur ein Thema vor und schweifen Sie nicht davon ab. Bereiten Sie sich auf die Session vor, indem Sie das Thema der Session auf ein einzelnes Blatt Papier schreiben. Dieses Blatt legen Sie gut sichtbar vor sich, so dass das Thema der Session die ganze Zeit über präsent bleibt.
- Wenn Sie einen tragbaren Spiegel besitzen, stellen Sie diesen vor sich und beobachten Sie sich beim Lesen der Fragen und Übungen in den folgenden Kapiteln. Was fällt Ihnen auf? Welche Fragen sind leichter zu beantworten als andere? Widmen Sie sich besonders intensiv den schweren Fragen!
- Schreiben Sie jede Antwort und, wenn möglich, auch alle Gedanken auf. Hinterfragen Sie jede Antwort fünf Mal mit “Warum?”
- Nehmen Sie sich Zeit, über Ihre aktuelle Situation nachzudenken. Wie ist sie heute? Wie war sie früher? Was ist heute anders und warum?
- Erstellen Sie nach jeder Session einen Aktionsplan: WAS Sie bis WANN und WIE erreichen möchten. Wählen Sie den Termin der nächsten Session als Zeitpunkt für die Erledigung.
- Halten Sie Ihren Aktionsplan nach. Prüfen Sie zu Beginn jeder neuen Session den Aktionsplan der vorangegangenen. Haben Sie Ihre Ziele erreicht oder waren die Aufgaben zu ambitioniert? Finden Sie im Laufe von 2-3 Sessions die richtige Dosierung für die Aufgaben des Aktionsplans. Stecken Sie sich motivierende Ziele.

Die Themen Blueprinting und Upgrade Session sind eng mit den Aspekten Verhalten und Struktur verbunden. In jeder Session zu einem Aspekt Ihrer Persönlichkeit, den Sie als mangelhaft empfinden, sollten Sie an einen Punkt gelangen, an dem Sie erkennen, dass Sie Ihr bisheriges Verhalten ändern müssen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

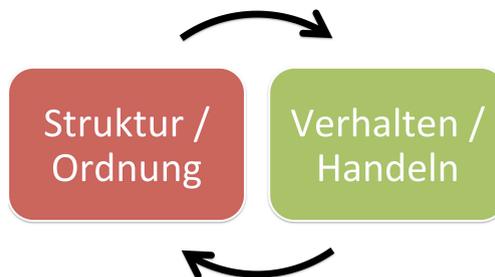


Begriffserklärung: Theorie der Strukturation

Im Jahr 1984 veröffentlichten die britischen Soziologen Anthony Giddons und Lucas Sanders in ihrem Buch „The Constitution of Society“ die Theorie der Strukturation. Es handelt sich dabei um eine Sozialtheorie, die versucht, die Frage „Wie soll man sich das Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft vorstellen?“ zu beantworten.

Der für uns im Zusammenhang mit Blueprinting und Upgrade Session interessante Aspekt dieser Theorie:

Struktur beeinflusst Verhalten, Verhalten beeinflusst Struktur.



Eigentlich bezieht sich die Theorie der Strukturation auf das Verhalten eines Menschen in der Gesellschaft oder im Unternehmen. Wenn wir uns den einfachen Regelkreislauf (siehe Abbildung auf der letzten Seite) mit der Brille eines Menschen, der Aspekte seiner Persönlichkeit verändern möchte, anschauen, erkennen wir sofort, dass dieser auch für jedes einzelne Individuum gilt. Das eigene Verhalten zu ändern, ist schwer. Nehmen Sie sich zum Beispiel vor, jeden Morgen eine halbe Stunde zu joggen, schaffen aber keinen Freiraum dafür, stehen die Chancen ziemlich gut, dass Sie nicht joggen werden.

Gehen Sie aber am Vorabend bewusst früher zu Bett, stellen sich Ihren Wecker früher und legen sich vielleicht schon Ihre Joggingkleidung bereit, steigen die Chancen fürs Joggen merklich, weil Sie einer bestimmten Struktur, einer Regel folgen.

Haben Sie auf diese Art und Weise dann ein paarmal morgens den inneren Schweinehund überwunden und sind joggen gegangen, etabliert sich quasi wie von selbst die Struktur. Es wird ein Ritual daraus. Irgendwann werden Sie das „ob“ nicht mehr in Frage stellen, sondern joggen einfach, weil es eben ein Ritual ist. Sie folgen einem Weg, den Sie sich selbst durch Ihr Handeln vorgegeben haben.

In den folgenden Kapiteln finden Sie jeweils am Ende eines Themas sowohl Fragen zur Vervollständigung Ihres persönlichen Blueprint als auch Aufgaben für Ihre Upgrade Sessions. Machen Sie dieses Buch zu Ihrem persönlichen Arbeitsbuch und schreiben Sie nach Herzenslust direkt hinein. Bewahren Sie zusammen mit diesem Buch immer einen Stift und ein paar Seiten leeres Papier auf.

Nehmen Sie die folgenden Kapitel bitte sehr ernst. Meine langjährige Erfahrung hat mir viele Beispiele gezeigt, in denen Unternehmer „die Nerven verloren“ haben oder einfach an ihre persönlichen Grenzen gestoßen sind. Diese Kapitel helfen Ihnen dabei, Ihre persönlichen Grenzen zu erkennen, diese auszudehnen und Standardsituationen im Unternehmerleben ohne großes Kopfzerbrechen und Panik zu meistern.



Weisheit

Wenn nix passiert, wenn nix passiert, passiert auch nix!

ZUSAMMENFASSUNG

- Dieses Buch unterstützt Sie durch Blueprinting dabei, eine Karte Ihrer Persönlichkeit zu erstellen, einen Blueprint. Ein Blueprint stellt Ihren Ist-Zustand dar.
- Regelmäßige Upgrade Sessions mit den Übungen aus diesem Buch helfen Ihnen dabei, die Bereiche zu verbessern, in denen Sie im Moment einen Mangel empfinden. Hören Sie nie damit auf, sich weiter zu entwickeln!

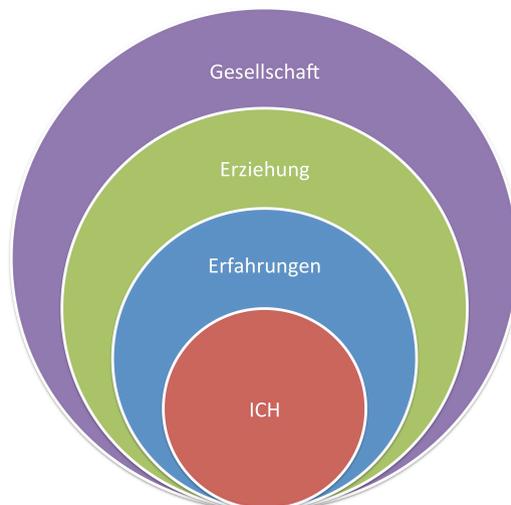
KAPITEL 6: PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN

Häufig sind es nur ein oder zwei Dinge an unserer
Persönlichkeit, die uns davon abhalten erfolgreich zu sein!

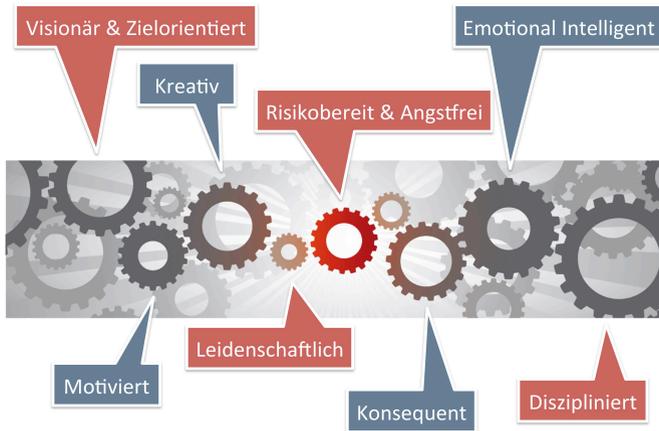
“Man muss sich entwickeln, um sich entwickeln zu können!”

Es gibt keinen besseren Satz als dieses Zitat von meinem guten Freund Jan Peter Remmers, um dieses Kapitel zu beginnen. Es dauert vielleicht einen Moment, bis Sie den tieferen Sinn darin entdeckt haben, aber es wird dann ein Satz sein, der Ihnen nicht mehr aus dem Kopf geht.

Was Jan mit diesem Satz meinte ist, dass man zu seinem eigenen Kern, seinem Wesen, seinem Charakter und seinem ICH vordringen muss, ungeschminkt und ungeschönt, bevor man damit beginnen kann, sich weiter zu entwickeln. Dies gilt vor allem bei so profunden Eigenschaften wie jenen, denen wir uns in den nächsten Kapiteln widmen.



Das folgende Kapitel soll Ihnen dabei helfen, über sich selbst und Ihre persönlichen Eigenschaften, auch als Unternehmer, nachzudenken.



Ich habe hierfür ein einfaches Modell entwickelt, das alle wesentlichen Eigenschaften berücksichtigt. Ich nenne es das Persönlichkeitsaxiom.



Begriffserklärung: Axiom

Ein Axiom ist ein wissenschaftlicher Grundsatz und eine genaue Zusammenfassung verschiedener Aspekte und deren Wechselwirkungen.

Mein Persönlichkeitsaxiom ist die Summe der persönlichen Eigenschaften, die nötig sind, um als Unternehmer erfolgreich zu sein. Alles in einem einfachen, gut vorstellbaren Bild zusammengefasst, in dem die Wechselwirkungen auf einen Blick ersichtlich sind.

Stellen Sie sich bitte eine Person vor, die mit beiden Beinen sicher auf einer kleinen Insel im Meer steht. Diese Person sind Sie und die kleine Insel ist Ihre persönliche Komfortzone.



Begriffserklärung: Persönliche Komfortzone

Menschen sind Gewohnheitstiere. Ihre persönliche Komfortzone ist das Umfeld, in dem Sie sich wohl fühlen, das Ihnen keinen Stress und keine Angst bereitet, eine Begrenzung aus Verhaltensmuster, Gewohnheiten und Prägungen.

Am Horizont, jenseits des Meeres, sehen Sie eine weitere Insel. Sie wissen, dass auf dieser Insel eine Truhe voll mit Gold steht. Diese Truhe symbolisiert Ihr Ziel: Ihr eigenes erfolgreiches Unternehmen oder ein anderes erstrebenswertes Lebensziel.

Zwischen Ihnen und Ihrem Ziel liegt ein Meer, das Angst heißt. Es ist gefüllt mit vermeintlich gefährlichen Haien, die es Ihnen unmöglich machen, Ihr Ziel auf einfache und sichere Weise zu erreichen. Nur Risikobereitschaft und Angstfreiheit werden Sie dazu bringen, das Meer der Angst zu überqueren und Ihr Ziel zu erreichen. Allerdings möchten Sie natürlich nicht zwischen den Haien schwimmen!

Deshalb hängen über Ihnen einige Ballons. Diese Ballons repräsentieren die Eigenschaften, die notwendig sind, um Ihr Ziel zu erreichen. Nur wenn Sie **leidenschaftlich, motiviert, kreativ, visionär, zielorientiert** und **emotional intelligent** sind, werden Sie Ihr Ziel erreichen.

Um sicher zur anderen Insel getragen zu werden, benötigen Sie Wind, der die Ballons in die richtige Richtung treibt. Auch dieser Wind stellt zwei unverzichtbare Eigenschaften dar: **Disziplin und Konsequenz**.

Sind Sie risikobereit und angstfrei, sind die Ballons gefüllt und bläst dann auch noch der Wind stark genug in die richtige Richtung, werden Sie Ihr Ziel sicher erreichen.

WAS IST EIGENTLICH DIE PERSÖNLICHKEIT EINES MENSCHEN?

Warum sind 95% aller Menschen Misserfolgmeider? Was hat die Mehrzahl von uns dazu gebracht, sich von den Suchenden zu den Meidern zu entwickeln?

Angefangen hat das „Abenteuer Mensch“ als wir noch ganz klein waren, im Mutterleib. Damals gab es für Sie noch kein „Ich“. Es gab nur ein „Wir“: Mama und Sie. Eine Einheit, die scheinbar untrennbar war.

Und dann, ein paar Monate später, werden sie getrennt. Was für ein Drama. Und deshalb brüllen Sie aus Protest erst einmal aus vollem Halse los. Ein paar Minuten später ist der erste Trennungsschreck überwunden und der Überlebenstrieb setzt ein. Nur weil Sie jetzt nicht mehr in Mama drin sind, bedeutet das nicht, dass Mama sich nicht mehr um Sie kümmern muss. Also brüllen Sie wieder los. Und so geht das immer weiter.

Für Sie beginnt das Leben und mit ihm der Versuch, Schritt für Schritt zu einer eigenständigen und unabhängigen Persönlichkeit zu werden.



Schlüsselerkenntnis

Ein Mensch, eine Persönlichkeit zu werden, ist ein Abenteuer, welches das ganze Leben dauert und dessen Ausgang ungewiss ist.

Der französische Philosoph René Descartes glaubte nach einer 24- stündigen Meditation in seinem Ofen, die Antwort auf die Frage „Was ist das Prinzip der menschlichen Existenz?“ gefunden zu haben: „Cogito ergo sum“ - „Ich denke, also bin ich!“ (aus: Meditationes de prima philosophia (1641) von René Descartes).

Einem amerikanischen Psychologen (siehe Rollo Mays „Man’s Search For Himself“) ging dies nicht weit genug. Er wollte wissen: „Wann wird ein Mensch zu einem Menschen?“

Was unterscheidet uns vom Tier?“

Er zog in einem Experiment seinen neugeborenen Sohn gemeinsam mit einem neugeborenen Schimpansen auf und stellte Folgendes fest:

In den ersten 24 Monaten entwickeln sich Mensch und Affe nahezu identisch. Dann entdeckt das Menschenkind seine eigene Identität, seine Freiheit, seine Unabhängigkeit von Mutter und Vater. Aus dem „Wir“ am Anfang des Lebens wird das „Ich“. Das Menschenkind entdeckt, dass bestimmte Verhaltensweisen, wie z. B. „ich schreie und werde dann gefüttert“, zum Ziel führen, andere wieder nicht. Verhaltensmuster und Prägungen sind die Folge.

Eine Persönlichkeit entsteht.

Dem Schimpansen ist diese Entwicklung völlig fremd. Er handelt instinktiv. Er hat kein Selbstbewusstsein und keine Persönlichkeit.

Je mehr Verhaltensmuster und Prägungen ein Mensch besitzt, desto geringer ist seine Bereitschaft, sich Neuem zu öffnen und Dinge auszuprobieren. Er benutzt den betonierten Weg, den er kennt, anstatt neue Wege zu suchen, die vielleicht viel interessanter wären.



Schlüsselerkenntnis

Die Persönlichkeit ist die Gesamtheit aller länger anhaltenden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten.

Dieser Erkenntnis liegt das sogenannte Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitspsychologie, die Big-5 zugrunde: Offenheit für Erfahrungen, Emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Extraversion.

Lewis Goldberg, amerikanischer Psychologe und einer der Verfechter dieses Modells, sagte einmal, die Big-5 Struktur sei für die Persönlichkeit, was das Periodensystem der Elemente für die unbelebte Materie sei. Versuch und Irrtum im Kindesalter führen zu einem roten Faden, der sich dann durch das ganze Leben zieht. Dieser rote Faden ist das „Ich“, in dem der Unterschied zwischen Mensch und Tier liegt. Wer ein „Ich“ besitzt, kann auch Ängste, Neurosen und Psychosen haben. Das sind die Nachteile eines „Ich“. Die Vorteile überwiegen aber bei Weitem.

Ein „Ich“ zu besitzen, bedeutet eine Aufgabe zu haben, die „Selbstverwirklichung“ heißt und sich solche Fragen, wie „Was wäre, wenn?“ und „Wie wäre es, wenn?“ stellen zu können, sowie über die Kraft zu verfügen, eine Vision seiner eigenen Zukunft zu entwickeln und sich selbst und andere im Kontext der Zeit sehen zu können.

Ein ganzer Forschungsbereich, die Persönlichkeitspsychologie, beschäftigt sich mit der Selbstverwirklichung. Maslow (Erfinder der Bedürfnispyramide), Smith, Gossen (Erfinder der Gossen'schen Gesetze), May und Goldberg sind nur einige der bekannten Forscher auf diesem Gebiet.

Wir sind quasi zwischen zwei Polen gefangen: den seit unserer Kindheit gesammelten Prägungen, Verhaltensmustern und Gewohnheiten, unserer sogenannten persönlichen Komfortzone und dem intrinsischen Wunsch und Drang nach Selbstverwirklichung. Dieser Wunsch steckt in jedem von uns und dem nachzukommen ist nötig, um körperlich und geistig gesund zu bleiben.

Wenn es stimmt, dass sich jeder Mensch aus sich selbst heraus verwirklichen muss, warum ist dann nicht jeder Mensch ein Visionär oder ein Künstler? Wer oder was hindert ihn daran? Oder fehlt ihm einfach der Antrieb?

Gewohnheiten, Verhaltensmuster und Faulheit sowie fehlende Leidenschaft hindern uns häufig daran, langfristig motiviert zu bleiben.

Wie bereits erwähnt, nennt man all dies, die Gewohnheiten und Verhaltensmuster, die persönliche Komfortzone!

Die persönliche Komfortzone ist der Platz, an dem wir uns sicher fühlen und alles kontrollieren können.

Kontrolle ist für die meisten Menschen das Wichtigste im Leben, oft ohne, dass ihnen dies bewusst ist. Erst der Kontrollverlust macht einem Menschen den Wert von Kontrolle bewusst. Etwas zu wagen, etwas Neues auszuprobieren, seinen Instinkten statt seinem Verstand zu folgen, hat viel damit zu tun, ein Stück Kontrolle aufzugeben. Jedenfalls empfinden dies viele Menschen so.

Doch schauen wir uns zunächst die persönliche Komfortzone genauer an.

Um einen ersten Schritt heraus aus der persönlichen Komfortzone zu wagen, verwende ich normalerweise die „Yeah!“-Übung. Diese besteht darin, dass Sie egal wann und wo Sie sich befinden, immer, wenn Sie an diese Übung denken, aufspringen und „Yeah!“ rufen. Anschließend machen Sie weiter, als wäre nichts gewesen.

Ich verwende diese Übung am Anfang meiner Vorträge, um das Eis zu brechen. Nicht nur zwischen mir und dem Publikum, sondern auch zwischen den Menschen im Publikum. Viele würden sich in der Öffentlichkeit nie trauen, aufzuspringen und „Yeah!“ zu rufen. Durch diese Übung verlieren viele kontrolliert die Kontrolle und machen für sie etwas völlig Ungewöhnliches.

Es wäre jetzt übrigens ein guter Moment für Sie, aufzuspringen und „Yeah!“ zu rufen!

Die „Yeah!“-Übung ist ein erster Schritt aus der persönlichen Komfortzone. Wir tippen quasi mit einem Zeh über die Grenze. Da die Komfortzone aber viel breiter und mächtiger als ein dünner Strich ist, wird es auch mehr brauchen als diese eine Übung, um sie vollständig hinter sich zu lassen.

Der ganze Ballast aus Jahrzehnten lässt sich nicht einfach mit Aufspringen und Ausrufen beseitigen. Aber wie schafft man es, jahrzehntelange Verhaltensmuster und Prägungen zu überwinden oder zu ändern?

Zuerst die schlechte Nachricht: Ein Verhaltensmuster oder eine Prägung durch Willenskraft zu verändern ist fast unmöglich. Das ist wie mit einem Tattoo-Motiv, das einem eines Tages nicht mehr gefällt. Man kann es nicht einfach entfernen.

Aber es gibt trotzdem Hoffnung: Man kann (so wie ein altes Tattoomotiv in ein neues auch) eine Prägung bzw. ein Verhaltensmuster, in eine neue Prägung bzw. ein neues

Verhaltensmuster integrieren. Das alte Motiv verschwindet und wird Teil des neuen Motivs, welches uns zumindest im Moment besser gefällt. Die gute Nachricht ist also: Man kann Verhaltensmuster und Prägungen "überschreiben". Neues Verhalten überschreibt altes. Nach der ersten Upgrade Session verstehen Sie bestimmt, was ich meine.

Man muss sich entwickeln, um sich entwickeln zu können. Man muss die äußeren Hüllen (Gesellschaft, Erziehung und Erfahrungen) seiner eigenen Persönlichkeit durchdringen, diese bewusst ablegen, um sich dann weiter entwickeln zu können.

Man muss sein ICH befreien, um sich ändern zu können!

Unter all den Schichten steckt der Mensch, der Sie als Kind waren: der Neugierige, Interessierte, Furchtlose und Erfolgssuchende. Die meisten Menschen haben einfach vergessen, wo ihre Leidenschaften aus der Kindheit liegen, um diesen Menschen zu wecken.

Um ein ganzheitlicher Unternehmer zu werden, müssen Sie über bestimmte Eigenschaften verfügen. Diese Eigenschaften habe ich Ihnen bereits überblicksartig als mein Persönlichkeitsaxiom vorgestellt. Die Eigenschaften im Detail sowie Übungen, um diese in Richtung eines ganzheitlichen Unternehmers zu optimieren, stelle ich Ihnen im Folgenden vor.

Es ist für Ihren Erfolg als Unternehmer absolut unabdingbar, sich mit Ihren persönlichen Eigenschaften genauso intensiv zu beschäftigen, wie mit den Eigenschaften Ihres Unternehmens: Geschäftsidee, System und Geschäftsmodell. Ich habe in meiner Praxis viele gute Ideen durch „unfertige“ Unternehmer scheitern sehen. Umgekehrt habe ich aber auch viele mittelmäßige Ideen gesehen, die durch einen ganzheitlichen Unternehmer zu ungeahnten Erfolgen wurden.

Viele Menschen warten in Ihrem Leben immer auf den geeigneten Zeitpunkt, um etwas an sich oder ihrem Leben zu verändern. Häufig ist dieser Zeitpunkt „irgendwann“.



Schlüsselerkenntnis

Irgendwann ist jetzt!

ZUSAMMENFASSUNG

- Das Persönlichkeitsaxiom berücksichtigt alle Facetten einer Unternehmerpersönlichkeit sowie erfolgsrelevanten Einflussfaktoren.
- Um relevante Veränderungen an Ihrer Persönlichkeit zu erreichen, müssen Sie sich selbst reflektieren. Dabei dienen Ihnen das Blueprinting und die Upgrade Sessions als Unterstützung.
- Verhaltensmuster und Gewohnheiten können nicht einfach gelöscht werden, aber durch neue Verhaltensmuster und Gewohnheiten überschrieben werden.
- Für den unternehmerischen Erfolg ist die Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit mindestens genauso wichtig wie die Beschäftigung mit dem Geschäftsmodell oder den anderen unternehmensspezifischen Themen.

KAPITEL 7: PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN: RISIKOBEREIT & ANGSTFREI

„Ich bin ein alter Mann und habe eine Menge Ärger und Probleme gekannt. Das meiste davon ist mir nie passiert!“ -
Mark Twain

Verlassen wir unsere Komfortzone, so sehen wir uns mit dem größten Feind in unserem Leben, der Angst, konfrontiert.

Alle Menschen haben Ängste, die sich in jedem einzelnen unterschiedlich äußern. Jemand hat Angst vor der Dunkelheit, ein anderer davor, sich beim berühren einer Türklinke mit einer tödlichen Krankheiten zu infizieren, wieder ein anderer fürchten sich vor dem Krieg oder dem Tod.



Begriffserklärung: Angst

Es gibt viele Arten von Angst. In der Wissenschaft wird Angst heute häufig als angeborenes und biologisch verankertes Reaktionsmuster gesehen, manche Forscher sprechen sogar von einem regelrechten Reflex.

Eine Angst, die viele Gründer und Unternehmer plagt, ist die Angst vor dem Scheitern oder davor, überhaupt zu beginnen, den ersten Schritt zu wagen. Woher rührt diese Angst? Warum gibt es Menschen, die diese Angst scheinbar im Griff haben und sich voll auf ihre Aufgabe konzentrieren, anstatt panisch “im Kreis zu laufen”?

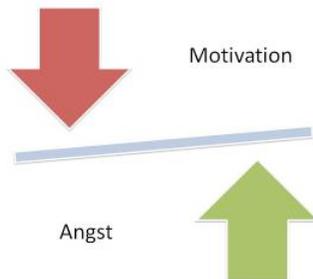
Die Angst vor dem Scheitern ist die Art von Angst, die Sie als ganzheitlicher Unternehmer vor allen anderen Ängsten in den Griff bekommen müssen. Sie müssen angstfrei und risikobereit sein!

Für fast jede Art von Angst, die wir empfinden können, ist Kontrollverlust der Auslöser.

Wenn wir uns vor der Dunkelheit fürchten, fürchten wir uns nicht vor dem Mangel an Licht, sondern vor dem Mangel an Kontrolle in einer dunklen Umgebung.

Wenn wir Angst vor Haien im Meer haben, dann gilt diese Angst weniger dem Hai selbst, sondern vielmehr der schwer zu kalkulierenden Möglichkeit einem Hai im Wasser, seinem Element, zu begegnen und ihm wehrlos ausgesetzt zu sein. Würden Sie einem Hai auf der Straße oder im Zoo begegnen, hätten Sie vermutlich deutlich weniger Angst.

Kontrolle ist wichtig in unserem Leben und unsere Komfortzone garantiert uns eine solche Kontrolle bis zu einem gewissen Grad.



Möchten wir ein nicht alltägliches Ziel erreichen, ganz gleich welches, so ist es die Angst die uns daran hindert und die Motivation, die uns dazu treibt. Beide entscheiden durch ihre Intensität, wie sehr wir bereit sind Risiken einzugehen und uns auf Veränderung einzulassen.

Am liebsten verbleiben wir in den Grenzen unserer persönlichen Komfortzone. Das ist bei allen geistig gesunden Menschen so. Sind denn damit jetzt alle erfolgreichen Unternehmer automatisch Geistesranke? Natürlich nicht!

Erinnern Sie sich noch an Ihre erste Fahrstunde? Waren Sie aufgeregt? Wahrscheinlich, oder? Sie hatten kein Gefühl für die Technik des Autos, kein Gefühl für die Breite der Straße, kein Gefühl für die Kraft des Motors etc. Als Sie das erste Mal selbst das Gaspedal des Autos getreten haben, hatten Sie Angst oder zumindest Respekt. Die Tatsache, dass ein Fahrlehrer neben Ihnen saß, gab Ihnen natürlich Sicherheit. Jetzt versuchen Sie sich diese Situation ohne Fahrlehrer vorzustellen. Am besten mit einer Anfahrt am Berg und einem Auto ohne Airbags.

Spüren Sie, wie das Angstgefühl in Ihnen entsteht? Diese Angst rührt vom Kontrollverlust her. Um die Kontrolle über die Situation wieder zu erlangen, benötigen Sie nur eins: Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Denn nur diese Fähigkeiten ermöglichen es Ihnen, die Kontrolle über die Situation zurück zu gewinnen.

Genau wie die Angst in den ersten Fahrstunden durch Fahrpraxis und die Anwesenheit des Fahrlehrers immer weniger wird, so kann auch die Angst vor dem Scheitern als Unternehmer durch bestimmte Maßnahmen abgebaut werden.



Weisheit

Etwas zu tun macht nicht immer glücklich, aber ohne etwas zu tun wird man nicht glücklich.

Maßnahme 1: Ein sehr guter Berater

Den Fahrlehrer könnte zum Beispiel ein erfahrener Bekannter oder ein guter Berater spielen. Allerdings ist ein Auto zu fahren deutlich weniger komplex, als ein Unternehmen zu gründen und zum Erfolg zu führen. Suchen Sie sich deshalb jemanden, der entweder bereits selbst erfolgreicher Unternehmer war, oder prüfen Sie zumindest sein Wissen anhand eines Fragenkatalogs zur Auswahl eines Beraters. Diesen finden Sie am Ende des Buchs in Anhang A.

Maßnahme 2: Umfassendes Wissen aufbauen

Mit diesem Buch halten Sie die Grundlage für diese Maßnahme bereits in den Händen. Je besser Sie sich auf eine Situation vorbereiten, desto weniger Angst empfinden Sie. Das wirksamste Mittel gegen Unvorhergesehenes ist, das Unvorhergesehene vorherzusehen, um dann mit einer komplizierten Situation, fast reflexartig umgehen zu können. Diese Sicherheit erlangt man dann, wenn man über viele mögliche Situationen bereits schon nachgedacht hat, diese bereits zuvor erlebt hat oder durch Ausbildung, z. B. durch das Lesen dieses Buches, weiß, wie man idealerweise reagiert.

Lückenhaftes Wissen kann übrigens ein Angsttreiber sein. Menschen, die ein bisschen über ein Thema wissen und denen bewusst ist, dass sie nur ein bisschen wissen, haben häufig mehr Angst vor einer unerwarteten Situation als solche, die nichts über ein Thema wissen. Dies führt auch häufig dazu, dass der sogenannte Halbwissende keine Profis zur Unterstützung holt, was jemand ohne jegliches Wissen vermutlich sofort tun würde und dadurch die Situation tatsächlich noch verschlimmert.



Schlüsselerkenntnis

Holen Sie sich Profis, wenn es nötig ist. Spielen Sie nicht Steuerberater, Anwalt oder Arzt, wenn Sie keine formale Ausbildung in diesem Bereich haben. Der Rat eines ausgewiesenen Profis mag im ersten Moment zwar etwas kosten, in der Regel sind diese Kosten aber deutlich niedriger als die, den später entstandenen Schaden zu korrigieren.

Maßnahme 3: Funktionierende Beispiele suchen

Für viele Bereiche Ihres Unternehmens, zum Beispiel für bestimmte Branchen oder Geschäftsmodelle, werden Sie keine Literatur und keinen Berater finden. In diesem Falle sollten Sie etwas tun, was wir Informatiker „Reverse Engineering“ nennen. Entwickeln Sie eine Sache rückwärts.

Suchen Sie sich eine Person oder ein Unternehmen, die bzw. das genau so funktioniert, wie Sie es auch für sich gerne hätten und finden Sie heraus, wie sie bzw. es so

geworden ist. Nehmen Sie sich zum Beispiel die Unternehmensgeschichte oder die Biografie einer bestimmten Person als Startpunkt. Häufig sind es auch nur eine oder zwei Eigenschaften, die Sie vielleicht von einer anderen Person lernen möchten. Dann müssen Sie diese Person entweder in bestimmten Situationen genau studieren, oder jemanden, der dieser Person sehr nahe steht, oder einfach die Person selbst befragen. Was kann im schlimmsten Fall passieren?



Schlüsselerkenntnis

Fragen kostet nichts. Sehr häufig habe ich Probleme in meinem Leben gelöst oder Dinge erreicht, weil ich einfach gefragt habe.

Maßnahme 4: Angst ganz bewusst abbauen

Viele Menschen sehen einen Businessplan als notwendiges Übel zur Beschaffung einer Finanzierung. In Wahrheit ist bei einem Businessplan aber der Weg das Ziel. Alleine durch das Bearbeiten der Punkte in einem Businessplan beschäftigen Sie sich mit zahlreichen Aspekten Ihres zukünftigen Unternehmens. Durch eine Dreijahresplanung schauen Sie in die Zukunft, machen sich Gedanken über die Entwicklung Ihres Unternehmens und mögliche Chancen sowie Risiken. Einen Businessplan für sein eigenes Unternehmen zu erstellen, bedeutet vorbereitet zu sein. Über ein Risiko und dessen Lösung im Vorfeld nachgedacht zu haben, bedeutet bei dessen Eintritt nicht in Panik zu verfallen, sondern einen Maßnahmenplan abzuarbeiten, der vermutlich zur Lösung des Problems führt. Schließlich wurde dieser Plan ja im Vorfeld, ohne Angst und bei klarem Verstand erstellt. Alleine einen Plan zu erstellen, baut bereits Ängste ab. Angst ganz bewusst abzubauen funktioniert aber auch in anderen Situationen.



Weisheit

„Ich bin ein alter Mann und habe eine Menge Ärger und Probleme gekannt. Das meiste davon ist mir nie passiert!“

Mark Twain

Sich unbegründeter Angst bewusst zu werden, ist der wichtigste Schritt in der Angstbewältigung. Aber wie wird man sich unbegründeter Angst bewusst? Man muss sich selbst durch Fakten überzeugen, dass die Angst unbegründet ist.



Schlüsselerkenntnis

Um die Angst in sich zu besiegen, müssen Sie sich selbst davon überzeugen, dass sie unbegründet ist. Fakten, keine Märchen! Sie können sich selbst schließlich nicht belügen!

Ich habe hierzu die folgende, einfache Übung entwickelt:

Sicher gibt es in Ihrem Leben einige Dinge, die Sie schon lange tun möchten oder müssten. Und sicher ist die Angst damit zu scheitern und eventuell Unheil über sich oder Ihr Lieben zu bringen, einer der Hauptfaktoren, die Sie bisher daran gehindert haben.

Nun ist es an der Zeit, sich diesen Dingen zu widmen.

Wählen Sie eines dieser Dinge aus und stellen Sie sich dazu dann die folgenden Fragen:

- Was ist das absolut Schlimmste, das passieren kann, wenn ich es tue? Stellen Sie sich in allen "schmutzigen" Details genau vor, was dann passieren wird. Wie stark wäre der Eindruck, den dies hinterlässt auf einer Skala von 1-100? Wäre so ein Schaden eventuell permanent?
- Was würde es brauchen, einen evtl. Schaden zu korrigieren und die Sache wieder in Ordnung zu bringen?
- Was wird wahrscheinlich passieren, wenn ich es tue? Ist das, was Ihnen dazu einfällt gut oder schlecht? Haben andere Menschen so etwas schon einmal vor Ihnen gemacht und es geschafft?
- Was entgeht mir finanziell, emotional, intellektuell, wenn ich diese Sache nicht tue?

Vier einfache Fragen, die eine Angstsituation völlig verändern können, wenn man sie ehrlich beantwortet und die Konsequenzen akzeptiert.

Sehr viele Ängste lassen sich auf diese Weise deutlich reduzieren, manche sogar vollständig auflösen.

Probieren Sie diese Methode an weiteren Dingen, die Ihnen im Moment Angst machen aus und merken Sie sich diese vier Fragen für später. Einige Entscheidungen in Ihrem Leben werden Ihnen deutlich leichter fallen, wenn Sie angstfrei sind.

Sollten die vier Fragen, was ich hoffe, bei Ihnen dazu geführt haben, dass Sie einige Dinge nun tun oder anpacken würden, die Sie vorher nicht getan oder angepackt hätten, dann warten Sie nicht länger. Es gibt nicht DEN perfekten Zeitpunkt. Tun Sie es sofort! Das würde ein ganzheitlicher Unternehmer tun!



Schlüsselerkenntnis

Die Dinge, vor denen wir uns am meisten fürchten, sind häufig die, die wir am dringendsten tun müssen.

Hier noch ein Set von Fragen, die Ihnen vielleicht helfen, die Angst vor der Selbstständigkeit besser in den Griff zu bekommen:

- Wenn man Sie am Montag entlassen würden, was würden Sie tun, um die Dinge wieder unter Kontrolle zu bekommen z. B. finanziell?
- Wäre es für Sie ein Problem, einen neuen Arbeitsplatz zu finden? Wenn ja, warum?
- Wenn es für Sie ein Problem wäre, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, wären Sie dann bereit, eine andere Arbeit zu machen, ggf. eine neue Ausbildung oder ein neues Studium zu beginnen?
- Was würde es brauchen, einen evtl. finanziellen Schaden zu korrigieren und die Sache wieder in Ordnung zu bringen?
- Welche Arbeit würden Sie annehmen, wenn Sie heute am Anfang Ihres Berufslebens stehen würden? Würden Sie sich heute wieder so entscheiden wie damals?
- Wenn Sie zu einem viel späteren Zeitpunkt (2-5 Jahre) wieder in Ihren Job einsteigen müssten, wäre das ein Problem?

Maßnahme 5: Ihre Emotionen bewusst kontrollieren

Vor etwa 10 Jahren begannen die Drs. Travis Bradberry und Jean Greaves damit, etwas zu dokumentieren, das Sie „Emotionale Intelligenz“ (kurz: EQ) nannten. Viele Menschen kennen heute den Begriff des „EQ“ als Gegenspieler des „IQ“. Also als eine Art Test.

Emotionale Intelligenz nach Bradberry und Greaves bedeutet aber viel mehr als das. Der EQ ist zwar eine Art Richtwert, eigentlich sind es sogar vier Werte in vier Bereichen, aber im Kern geht es bei der Emotionalen Intelligenz darum, Emotionen, wie zum Beispiel auch die Angst, bewusst zu verarbeiten und damit zu kontrollieren.

Mehr dazu finden Sie im Kapitel zur emotionalen Intelligenz.

Grundsätzlich gibt es bei Angst, wie so häufig im Leben, zwei Arten zu reagieren: Kämpfen oder Fliehen, „Fight or Flight“. Die meisten Menschen entscheiden sich bewusst oder unbewusst, wobei letzteres fast noch schlimmer ist, für „Fliehen“. Es gibt nur wenige Menschen, welche die Konfrontation mit der Angst direkt suchen. Konflikt zwingt uns aus unserer Komfortzone heraus in eine Welt, die wir nicht mehr kontrollieren können.

Als ganzheitlicher Unternehmer ist für Sie das „Fliehen“ ab sofort keine Option mehr.



Schlüsselerkenntnis

Ohne die direkte Konfrontation mit der Angst, kann es keine Entwicklung geben. Ohne Entwicklung herrscht Stillstand!

ZUSAMMENFASSUNG

- Die Angst ist für einen Unternehmer noch vor der Disziplin und Motivation (dazu später mehr) der härteste Gegner. Angst führt zu irrationalen Entscheidungen und kann im schlimmsten Fall das Ende eines Unternehmers und seines Unternehmens bedeuten. Lernen Sie deshalb unbedingt Ihre Ängste kennen und beschäftigen Sie sich intensiv damit!
- Der Gegenspieler der Angst ist die Motivation. Die Angst behindert die Motivation, aber die Motivation verdrängt die Angst.
- Die elementarste Angst eines Unternehmers und auch vieler anderer Menschen ist die Angst vor dem Verlust der Kontrolle. Lernen Sie, mit dem Kontrollverlust umzugehen und versuchen Sie, ihn, wenn möglich, durch gezieltes Vorbereiten auf komplizierte Situationen zu verhindern.
- Nutzen Sie die fünf in diesem Kapitel beschriebenen Maßnahmen, sowie die Fragen aus dem folgenden Blueprinting und die Aufgaben aus der folgenden Upgrade Session, um Ihre Angst zu kontrollieren und zu verstehen.

BLUEPRINTING: RISIKOBEREIT & ANGSTFREI

Das folgende Blueprinting soll Ihnen dabei helfen, sich Ihrer Ängste bewusst zu werden. Schreiben Sie Ihre Antworten bitte auf.

Im Bereich Maßnahmen haben wir bereits einige wichtige Fragen zum Thema Angst diskutiert. Hier nun noch einige weitere:

- Fühlen Sie sich in Ihrer Rolle als Gründer bzw. Unternehmer wohl?
- Wenn Sie sich in Ihrer Rolle wohlfühlen, was ist dann der Grund dafür?
- Wenn Sie sich in Ihrer Rolle nicht wohlfühlen, was müsste geschehen, damit Sie sich wieder wohlfühlen?
- Würde Ihnen Ihre Rolle als Unternehmer leichter fallen, wenn Ihnen jemand mit Bestimmtheit eine rosige Zukunft vorhersagen würde?
- Was würden Sie tun, wenn Ihnen heute jemand sagen würde, dass Ihre Geschäftsidee oder Ihr Geschäftsmodell nicht tragfähig sind?
- Wenn Sie im Moment nur eine Sache an Ihrem Leben verbessern könnten, welche wäre das?
- Warum verbessern Sie diese Sache nicht?
- Sind Sie durch andere Menschen häufig in Ihrem Handeln beeinflussbar, weil Sie glauben, dass diese Menschen vielleicht mit dem, was sie sagen, recht haben könnten?
- Wovor haben Sie mehr Angst, davor zu scheitern und etwas nicht geschafft zu haben und damit vor anderen als Verlierer da zu stehen, oder davor zu scheitern und ggf. wirtschaftlich ruiniert zu sein?
- Liegen Sie häufig nachts wach und fragen sich, wie es weitergehen soll? Worüber denken Sie dann nach?

UPGRADE SESSION: RISIKOBEREIT & ANGSTFREI

Die folgenden Aufgaben sind Ihre erste Upgrade Session.

Wie schon zuvor erwähnt, sollten Sie sich für eine Upgrade Session eine ruhige Zeit, entweder früh morgens oder abends, wählen.

Die Zeit, die Sie zur Bearbeitung benötigen, beträgt für diese erste Upgrade Session ca. 90 – 120 Minuten. Sie können diese auch in zwei Blöcke, zu je ca. 60 Minuten, aufteilen.

Die Hauptaufgaben dieser Upgrade-Session sind:

1. Herauszufinden, ob Ihre Ängste begründet sind und
2. Unbegründete Ängste abzubauen.

Übung 1:

Diese erste Übung dient dazu, herauszufinden, ob Ihre Ängste bzgl. Ihrer Selbstständigkeit begründet sind. Sind sie es, so müssen Sie unbedingt Maßnahmen ergreifen, um diese Gründe zu beseitigen. Sind sie es nicht, verwenden Sie die weiteren Übungen, um diese Ängste gezielt abzubauen.

- Schreiben Sie Ihre Geschäftsidee in höchstens fünf Sätzen auf.
- Blättern Sie zum Kapitel „Die Geschäftsidee“ und studieren Sie das Kapitel genau. Hat Ihre Geschäftsidee alle genannten Facetten? Wenn nicht, entwickeln Sie Ihre Idee bitte unbedingt in diese Richtung weiter.
- Finden Sie mindestens drei kritische Menschen außer Ihren Eltern, die Sie von Ihrer Idee zu 100% überzeugen. Bitten Sie diese drei Menschen, jeweils 50,- € oder 100,- € als Risikokapital in Ihr Unternehmen zu investieren. Die Perspektive hierbei ist entweder Verdopplung oder Vernichtung des Kapitals innerhalb von drei Jahren.
- Haben Sie bereits einen Businessplan für Ihre Geschäftsidee bzw. für Ihr Unternehmen? Wenn nicht, erstellen Sie einen. Nutzen Sie die Fragen in diesem Buch, um alle wichtigen Themen zu bearbeiten. Wichtig ist nicht nur das Ziel also der Plan, sondern vor allem der Weg dorthin. Holen Sie sich ggf. jemanden zur Unterstützung bei der Erstellung des Plans und erstellen Sie diesen gemeinsam.
- Wenn jemand Sie oder Ihre Geschäftsidee kritisiert, hören Sie genau zu und notieren Sie sich Kritikpunkte, die Sie nicht sofort im Gespräch ausräumen können. Dies können Dinge sein, die Ihre Person oder Ihr Geschäftskonzept betreffen. Fragen Sie ggf. nach und lassen Sie sich nicht mit „Von sowas hast Du doch keine Ahnung.“ oder „Das schaffst Du sowieso nie!“ abspeisen. Räumen Sie diese Kritikpunkte später für sich selbst aus und konfrontieren Sie den Kritiker mit Ihren Antworten. Wiederholen Sie den Vorgang so lange, bis der Kritiker überzeugt, nicht überredet, und bereit dazu ist, in Ihr Vorhaben zu investieren.

- Kennen Sie den Markt, in dem Sie sich mit Ihrer Geschäftsidee bewegen? Wer sind Ihre Kunden, wer ist der Wettbewerb? Können Sie aus dem Stand Ihre Kunden in Bezug auf Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Kaufkraft etc. beschreiben? Wie sieht es mit dem Wettbewerb aus? Kennen Sie die Namen Ihrer Mitbewerber und deren Stärken und Schwächen?
- Haben Sie bereits Kunden? Wenn ja, wieviele und woher? Werden Sie auf die gleiche Art und Weise weitere Kunden gewinnen können, oder haben Sie eine Strategie, wie Kunden gewonnen werden können?

Übung 2:

Die zweite Übung dient dazu, das Wohlbefinden in der Rolle des eigenverantwortlichen Unternehmers zu stärken und unbegründete Ängste abzubauen.

- Analysieren Sie die Gründe, warum Sie sich ggf. in Ihrer Rolle (noch) nicht wohlfühlen. Nicht jeder Mensch ist zu jeder Zeit bereit dazu Unternehmer zu sein. Eine schwierige familiäre Situation oder andere Gründe können dafür sprechen, eine Gründung evtl. zu verschieben. Wenn Sie bereits gegründet haben, finden Sie jemanden, der Ihnen ggf. gegen Geld eine Zeit lang hilft.
- Wenn Ihre Geschäftsidee “rund” ist und Sie andere Menschen davon überzeugen können, dann können Sie allgemeine Kritik und Kommentare getrost ignorieren. Hören Sie aber immer dann genau zu, wenn Menschen konkrete Verbesserungsvorschläge machen. Prüfen Sie diese Vorschläge genau und schauen Sie, wie Sie in Ihr Geschäftskonzept passen und dieses ggf. sogar bereichern. Vergessen Sie dabei eine wichtige Sache nicht: Niemand hat sich so stark mit Ihrer Idee auseinandergesetzt wie Sie. Wenn Sie eine “runde” Geschäftsidee und ein gutes Geschäftsmodell haben, dann werden Sie alle Annahmen in Ihrem Konzept sorgfältig geprüft und bewiesen haben. Lassen Sie sich also nicht durch die Kritik oder den „Glauben“ anderer von Ihrem Weg abbringen. Bleiben Sie auf Ihrem Weg, es sei denn, jemand überzeugt Sie vom Gegenteil.
- Analysieren Sie die Erfolgsmodelle anderer. Wenn etwas bereits einmal funktioniert hat, ist die Wahrscheinlichkeit, dass es unter ähnlichen Bedingungen erneut funktioniert, sehr groß.
- Verlassen Sie sich bei Aussagen zu erfolgskritischen Faktoren nicht auf die Aussagen anderer, sondern prüfen und forschen Sie selbst. Je fundierter Ihr gutes Gefühl für eine Sache ist, desto weniger Angst werden Sie haben.

KAPITEL 8: PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN: MOTIVIERT

Die Zeit, die man darauf verwendet, darüber nachzudenken, warum etwas nicht funktionieren könnte, investiert man besser darin, dafür zu sorgen, dass es funktioniert!

Die Gegenkraft zur Angst ist die Motivation. Sie ist einer der drei Treibstoffe, die eine Sache in Gang setzt und vor allem in Gang hält. Sie ist das, was jeden Menschen antreibt. Man unterscheidet zwischen Motivationen die wir aus uns heraus erzeugen, der intrinsischen Motivation und Einflüssen, die uns von außen erreichen und motivieren, der extrinsischen Motivation.

Beschließen Sie zum Beispiel heute, ein bestimmtes Buch zu lesen, oder sich die Zähne zu putzen, so ist dies mit hoher Wahrscheinlichkeit intrinsisch motiviert. Sind Sie allerdings sechs Jahre alt und es ist gerade erst 19:00 Uhr, wird man Ihnen vermutlich für beides etwas bieten müssen, zum Beispiel 30 Minuten Spongebob Schwammkopf oder ein paar Bonbons damit Sie es tun. Dann würde man dies als extrinsisch motiviert bezeichnen.

Jeder Mensch hat drei Hauptfaktoren im Leben, die ihn motivieren: **Sinn, Macht und Angst.**



Wie hängen Sinn, Macht und Angst nun mit Motivation zusammen?

Je sinnvoller Ihnen eine Sache erscheint, desto motivierter sind Sie, sich dieser Sache zu widmen. Umgekehrt verhält es sich ebenso. Je weniger Sinn Sie in einer Sache sehen, desto weniger motiviert sind Sie, sich dieser Sache zu widmen. Dies ist der berühmte Kampf auf verlorenem Posten. Findet man also die Sinnhaftigkeit in einer Sache, ist man automatisch stärker motiviert, sich dieser Sache zu widmen.

Dies gilt allerdings nur dann, wenn auch die Faktoren Macht und Angst berücksichtigt werden. Hat man nicht die Macht, eine Sache zu tun, sinkt damit auch wieder der Antrieb, sich dieser Sache zu widmen. Nur weil man einen Sinn darin sieht ein Haus zu bauen, wird man sich diesem Projekt trotzdem nicht widmen, wenn man keine Ahnung hat, wie ein solches Haus zu bauen ist. Es sei denn, man ist absolut angstfrei und hat unbegrenzte Mittel.

Bei der Macht geht es also darum, an etwas teilzuhaben und über die Möglichkeiten und Fähigkeiten zu verfügen, etwas zu tun.

Angst bzw. kein Vorhandensein derselben ist ein weiterer Motivationsfaktor. Angst verhindert häufig, dass wir eine Sache überhaupt beginnen. Ein Haus zu kaufen wird zum Beispiel deshalb verhindert, weil wir Angst haben, den Job zu verlieren, oder 30 Jahre lang am gleichen Ort wohnen zu müssen. Was, wenn Ihnen etwas passiert, zum Beispiel ein Unfall? Wer bezahlt dann die Rechnungen? Wird dann Ihre ganze Familie in den Ruin getrieben?

Interessanterweise haben Kinder und Jugendliche ohne negative Erfahrung in diesen Bereichen weniger Probleme. Kinder und Jugendliche sehen schneller einen Sinn in einer Sache und sind motiviert, auch, wenn es ihnen eigentlich an Mitteln fehlt. Sie sind kreativer in der Beschaffung der Mittel oder Macht und haben nur selten Angst oder Bedenken. Je älter und erfahrener wir werden, desto mehr werden wir in unserem Handeln von Sinn, Macht und Angst bestimmt.

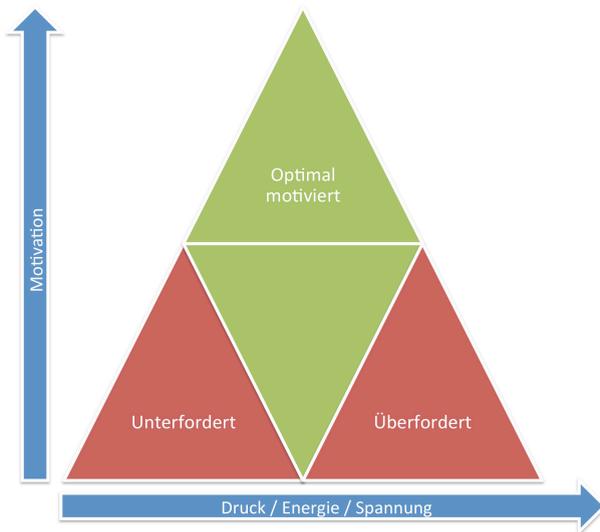
Wie schafft man es nun, Motivation aufzubauen, um eine Sache zu beginnen, sich selbst zu verändern, oder eine Idee bis zum Ende zu verfolgen?

Das Geheimnis liegt, wie so häufig, in der Mitte. Und zwar in der Mitte zwischen Unter- und Überforderung.

Würden Sie sich zum Beispiel heute vornehmen, ein Jura-Examen zu schreiben (und ich gehe für den Moment davon aus, dass Sie kein Jura-Student im letzten Semester sind), so würde dies vermutlich Sie, genau wie die meisten anderen Menschen, überfordern. Sie hätten berechtigterweise Angst, das Examen nicht zu bestehen. Ihre Motivation wäre sehr niedrig, weil Sie wüssten, dass Sie eigentlich keine realistische Chance haben.

Würden Sie aber seit einigen Jahren jeden Tag ein Jura-Examen schreiben, so würde Sie die Thematik wahrscheinlich kaum beunruhigen. Sie hätten vermutlich keine Angst weil Sie genau wüssten, dass ein Examen für Sie kein Problem ist. Es wäre Routine und Sie fühlten sich wahrscheinlich sogar unterfordert. Ihre Motivation wäre ebenfalls niedrig, weil Sie jeden Tag ein Examen schreiben würden. Es wäre für Sie keine Herausforderung mehr.

Wären Sie aber ein Student, der seit sieben Jahren Jura studiert und dessen gesamte Existenz in den letzten sieben Jahren auf diesen Augenblick hingearbeitet hat, so wären Sie vermutlich bis in die Haarspitzen motiviert, diese Sache nun zu einem guten Ende zu bringen. Sie hätten vielleicht Angst davor, das Examen nicht zu bestehen, aber auf der anderen Seite wüssten Sie auch ganz genau, dass Sie gut vorbereitet sind, denn die letzten sieben Jahre haben Sie auf diesen einen Moment hingearbeitet.



Optimale Motivation findet im Spannungsfeld zwischen Über- und Unterforderung statt.

Was bedeutet dies nun für Sie und die Dinge, die Sie erreichen möchten? Wie können Sie sicher sein, dass Sie wirklich ausreichend motiviert sind?

Auf diese Frage gibt es keine einfache Antwort, sondern wieder einige Fragen:

- Ist das, was Sie sich vorgenommen haben, realistisch?
- Haben Sie bereits die Fähigkeiten, die Mittel und Wege dies zu erreichen?
- Wenn nicht, welche Fähigkeiten oder Mittel fehlen Ihnen?
- Ist die Herausforderung groß genug, aber nicht zu groß? Können Sie sich das Ziel bereits vor Ihrem inneren Auge vorstellen?

Wie können Sie sich nun selbst motivieren?

Hier wieder einige Maßnahmen:

Maßnahme 1: Ist es mir wirklich wichtig?

Die einfachste und für mich wirkungsvollste Maßnahme der Selbstmotivation ist die einfache Frage: „**Ist es mir wirklich wichtig?**“

Die Frage und vor allem auch die Antwort darauf sagt eigentlich schon alles. Probieren Sie es jetzt gleich einmal aus. Durch die Beantwortung dieser einen Frage haben schon Menschen ihr Gewicht drastisch reduziert, Unternehmen wurden zum Erfolg geführt und Träume sind Wirklichkeit geworden. Wenn Sie wieder mal im Zweifel sind, ob Sie etwas tun oder lassen sollten, fragen Sie sich doch einfach: Ist es mir wirklich wichtig?

Wenn es Ihnen nicht wirklich wichtig ist, lassen Sie es. Sie werden sehen, wie viel Zeit Sie gewinnen und wie fokussiert Sie Aufgaben in Zukunft erledigen.

Maßnahme 2: Angst aufbauen

Wie soll das Aufbauen von Angst dabei helfen, die Motivation zu erhöhen?

Wurde nicht vor wenigen Seiten noch behauptet, dass Angst und Motivation absolute Gegenpole sind? Ja, sicherlich. Aber dies trifft nur zu 99% zu!

Genau wie die Frage „Ist es mir wirklich wichtig?“ funktioniert, so funktioniert auch die Frage „Was ist die Alternative?“ Wenn ich also zu dem Schluss komme, etwas nicht zu tun, weil es mir nicht wirklich wichtig ist, kann die Frage nach der möglichen Alternative meine Perspektive noch einmal um 180 Grad drehen. Häufig sind die Alternativen bzw. der negative Ausgang einer Sache, wenn ich sie nicht erledige, ausreichend motivierend, um sie dann doch noch abzuschließen. Plötzlich sieht man in der Sache einen Sinn!

Maßnahme 3: Angst abbauen

Hier kommen Sinn, Macht und Angst wieder ins Spiel, denn diese Faktoren bedingen sich gegenseitig und deshalb kann die Veränderung eines Faktors zu einer Veränderung bei den anderen Faktoren beitragen. Je mehr Sinn Sie in einer Sache sehen, desto weniger Wert werden Sie auf Macht oder Angst legen. Wenn Ihre Frau plötzlich Fünflinge bekommt, und Sie sich immer noch mit dem Gedanken tragen ein Haus zu kaufen, so werden die Fünflinge Sie sicher motivieren, weiter über das Thema nachzudenken. Es macht dann einfach noch mehr Sinn, denn der Platz zum Wohnen wird in den nächsten Jahren knapper und knapper. Macht und Angst weichen zunehmend der Übermacht von Sinn.



Weisheit

Die Zeit, die man darauf verwendet, darüber nachzudenken, warum etwas nicht funktionieren könnte, investiert man besser darin, dafür zu sorgen, dass es funktioniert!

Maßnahme 4: Aufschreiben, Zerteilen und dran bleiben

Die meisten Menschen kapitulieren früher oder später vor der Übermacht eines großen Projekts. Hätte man vielen erfolgreichen Unternehmern zu Anfang Ihrer Karriere

gesagt, was sie einst erschaffen würden, hätten die meisten von Ihnen, ausgenommen die Größenwahnsinnigen, vermutlich gar nicht erst begonnen.

Bevor Sie irgendetwas anderes tun, schreiben Sie einmal auf, warum Sie das Projekt realisieren möchten. Schreiben Sie lieber zu viel als zu wenig auf und verwahren Sie dieses Papier nicht in einer Schublade auf, sondern hängen Sie es dorthin, wo Sie es jeden Tag sehen können. Im Zweifelsfall machen Sie es zum Desktophintergrund Ihres PC.

Immer wenn Sie aufgeben möchten, werfen Sie einen Blick auf das Papier. Dieses Papier sollte zwei simple Fragen beantworten können:

„Warum ist mir gerade dieses Projekt wirklich wichtig und warum ist es sinnvoll, es zu beenden?“

Als nächstes widmen wir uns der Thematik der Übermacht.

Um den übermächtigen Druck aus einem großen Projekt herauszunehmen, zerteilt man es in kleinere Teilprojekte oder Meilensteine. Die Meilensteine sollten erreichbar und vor dem inneren Auge darstellbar sein. Das heißt, Sie können sich das Ergebnis glasklar vorstellen.



Schlüsselerkenntnis

Man muss Druck rausnehmen, um dann ganz gezielt Druck aufbauen zu können.

Sortieren Sie alle Teilprojekte in einer Abarbeitungsreihenfolge welche sich relativ logisch ergeben sollte und schreiben Sie an den ersten Meilenstein einen Termin, der nicht weiter als zwei Wochen in der Zukunft liegt. Nicht zu schaffen? Dann zerteilen Sie weiter, bis es passt!

Wichtig ist hier, gezielt Zeitdruck zu erzeugen. Nur unter Zeitdruck sind Sie ausreichend motiviert, an einem Teilprojekt zu arbeiten.

Haben Sie ein Teilprojekt erfolgreich abgeschlossen, nehmen Sie sich die Zeit, den Erfolg zu genießen. Versuchen Sie sich den Moment einzuprägen, denn nur so können Sie später wieder darauf zurückgreifen, wenn die Dinge einmal nicht so gut laufen, oder Sie eine Aufgabe lösen müssen, auf die Sie überhaupt keine Lust haben.

Gerade bei längeren Projekten, wie zum Beispiel einem Buch, kann es vorkommen, dass man versucht ist, über Wochen nichts daran zu tun. Das Ergebnis ist dann, dass das Projekt nie fertiggestellt wird. Sollte der Zeitdruck für Sie also keine Bedeutung haben und Sie haben es erfolgreich geschafft, die Aufgabe zu ignorieren, dann hilft Ihnen vielleicht der folgende Trick:

Bleiben Sie dran! Räumen Sie Unterlagen nicht weg und verstecken Sie Dateien nicht in Unterordnern, sondern machen Sie die Aufgabe allgegenwärtig. Arbeiten Sie jeden Tag ein bisschen daran. Nehmen Sie zum Beispiel die Unterlagen in die Hand und blättern sie durch, oder packen Sie die Projektdateien in den Autostart-Ordner, so dass sie beim Hochfahren des PC automatisch geöffnet werden. Sie werden feststellen, dass Sie sofort deutlich produktiver werden und die fehlende Zeit oder Motivation Ihrem Projekt nichts mehr anhaben können.

Maßnahme 5: Motivationshelfer

Suchen Sie sich jemanden, der Sie versteht, der Ihre Vision und Ihre Idee versteht und der bereit ist, sich immer und immer wieder mit Ihnen auszutauschen. Besuchen Sie regionale Netzwerktreffen von Unternehmern, oder werden Sie Teil einer Online-Community zu dem Thema, zum Beispiel in unserer The Black Swan-Gruppe bei Facebook. Reden hilft!

ZUSAMMENFASSUNG

- Die Motivation ist der Hauptgegenspieler der Angst. Nicht nur deshalb ist es unglaublich wichtig, immer ausreichend motiviert zu sein. Positive Gedanken verdrängen negative Gedanken!

- Prägen Sie sich den Zusammenhang zwischen Sinn, Macht und Angst ein, um diesen in kritischen Situationen in Motivation zu verwandeln.
- Versuchen Sie, vor allem über einen längeren Zeitraum, immer die optimale Spannung zwischen Über- und Unterforderung zu halten. Optimale Motivation findet im Spannungsfeld zwischen Über- und Unterforderung statt.
- Nutzen Sie die fünf in diesem Kapitel beschriebenen Maßnahmen sowie die Fragen aus dem folgenden Blueprinting und die Aufgaben aus der folgenden Upgrade Session, um die Faktoren, die Sie motivieren und demotivieren, zu verstehen und zu kontrollieren.

BLUEPRINTING: MOTIVIERT

Das folgende Blueprinting soll Ihnen dabei helfen, sich der Faktoren, die Sie motivieren und demotivieren, bewusst zu werden. Schreiben Sie Ihre Antworten bitte auf.

- Fühlen Sie sich häufig überfordert?
- Wenn Sie zwischen Anerkennung und Geld wählen müssten, was würden Sie wählen?
- Beginnen Sie mehr Projekte, als Sie beenden?
- Vergessen Sie häufig, warum Sie Dinge begonnen haben und ist das der Grund, warum Sie diese dann einfach nicht weiterverfolgen?
- Nimmt Ihr Umfeld Sie und Ihre Ideen ernst, oder werden Ihre Ideen häufig als „der nächste Quatsch“ abgetan?
- Wäre dies für Sie ein Grund, um ein Vorhaben abzubrechen?
- Wären Sie lieber reich oder berühmt und warum?
- Wenn Ihnen jemand für eine Aufgabe, die sechs Monate dauern würde, eine Million Euro bezahlen würde, würden Sie diese dann zu Ende bringen?
- Wenn Ihnen jemand glaubhaft versprechen würde, dass er Sie in zwei Jahren berühmt macht, würde Sie das reizen? Glauben Sie, dass Sie zwei Jahre lang bis zum Ziel durchhalten würden?
- Wenn Sie Ihre aktuelle Geschäftsidee betrachten, wie unterscheidet diese sich von anderen Projekten, die Sie in Ihrem Leben begonnen haben? Denken Sie, dass die Geschäftsidee ausreichend interessant und erfolgversprechend ist, um Sie langfristig zu motivieren?

- Welche drei Dinge würden Sie tun, um die Motivation für Ihre aktuelle Geschäftsidee um jeden Preis aufrecht zu erhalten?

UPGRADE SESSION: MOTIVIERT

Die Aufgabe dieser Upgrade-Session ist, Ihnen die Möglichkeiten zu zeigen, wie Sie sich jeden Tag motivieren können. Vieles, was Sie dafür tun können, fanden Sie bereits in den vorgenannten Maßnahmen. Nachfolgend ein paar Übungen zur Ergänzung.

Übung 1:

Stellen Sie sich vor jeder Aufgabe, für die Sie länger als 15 Minuten benötigen werden, die Fragen: „Ist es mir wirklich wichtig?“ und „Was ist die Alternative?“ Filtern Sie so die Dinge heraus, die Sie wirklich tun müssen und vergessen Sie den Rest. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche.

Übung 2:

Malen Sie sich ein Horrorszenario Ihres zukünftigen Lebens aus. Was könnte in Ihrem Leben alles schief gehen und wohin wird Sie das alles am Ende führen? Schreiben Sie dieses Szenario auf, oder noch besser malen Sie ein Bild davon. Schreiben Sie dann in großen Buchstaben darüber: „Will ich wirklich, dass mir das passiert?“ und hängen Sie es an einen gut sichtbaren Platz in Ihrer Wohnung oder an Ihrem Arbeitsplatz.

Übung 3:

Finden Sie den Sinn in den Dingen, die Sie gerade tun. Wenn Sie keinen Sinn in den Dingen sehen, verwenden Sie, um Dinge ggf. auszusortieren, die Fragen: „Ist es mir wirklich wichtig?“ und „Was ist die Alternative?“

Wenn Sie Dinge nicht aussortiert können, bauen Sie diese in einen größeren Gesamtzusammenhang ein. Ist zum Beispiel das Schreiben eines Businessplans notwendig, um eine Finanzierung für eine Gründung zu bekommen, dann behandeln Sie diese Aufgabe auch als einen Baustein oder besser Meilenstein auf dem Weg zum eigenen Unternehmen.

Häufig ergeben bestimmte Aufgaben nur in einem größeren Zusammenhang einen wirklichen Sinn!

Übung 4:

Räumen Sie für eine Woche Ihren Schreibtisch nicht auf. Organisieren Sie ihn aber täglich neu. Sorgen Sie dafür, dass zu erledigende Aufgaben immer oben auf dem Stapel liegen.

Übung 5:

Bleiben Sie an Aufgaben dran. Führen Sie eine Liste Ihrer Aufgaben, zum Beispiel in einem Google-Calendar (der ist umsonst) und notieren Sie sich die Informationen, die Sie benötigen, direkt bei der Aufgabe.

Ist Ihre Aufgabe zum Beispiel jemanden anzurufen, so notieren Sie sich in der Aufgabe den Namen und die Telefonnummer. Ist der angerufene nicht da, schieben Sie die Aufgabe einfach einen Tag weiter und haben am nächsten Tag alles, was Sie benötigen, an einem Platz, um die Aufgabe dann schnell zu erledigen.

Übung 6:

Wenn Sie gerade vor einer Unternehmensgründung stehen, erstellen Sie einen Plan der Meilensteine Ihrer Gründung. Welche Schritte müssen Sie unternehmen, bevor Sie ein Unternehmer werden? Malen Sie das Ganze in Form von Kästchen mit Beschriftungen auf ein Blatt kariertes Papier. Verbinden Sie dann die Kästchen mit Pfeilen. Welches Kästchen muss erledigt sein, bevor das nächste begonnen werden kann?

Was Sie nun haben, ist ein vereinfachtes Gant-Diagramm, das in der Projektplanung verwendet wird. Schreiben Sie „Nur noch wenige Schritte“ oben auf das Blatt und hängen Sie das Diagramm direkt neben Ihr Horrorszenario aus Übung 2.

Erstellen Sie solche Ablaufdiagramme von allen größeren Aufgaben und widmen Sie sich immer nur einer Teilaufgabe.

KAPITEL 9: PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN: VISIONÄR & ZIELORIENTIERT

„Wenn du ein erfülltes Leben willst, verbinde es mit einem Ziel!“ - Albert Einstein

Ich habe in den vorherigen Kapiteln schon häufiger über das Erreichen von Zielen, einem Lebensziel und Teilzielen gesprochen. Für viele Menschen ist der Begriff Ziel abstrakt. Eine Vielzahl der Menschen auf diesem Planeten leben ohne bewusste Ziele, also Ziele, die über die Grundbedürfnisse wie Essen, Kleidung, Wohnung hinausgehen.

Wozu überhaupt ein Ziel?

Erinnern Sie sich noch an das Experiment mit dem Jungen und dem Schimpansen?

Der Mensch muss sich entwickeln, um nicht wahnsinnig oder depressiv zu werden. Wahnsinnig ist hier tatsächlich keine Übertreibung!

Ich behaupte nicht, dass jeder Mensch ein Millionär oder Rockstar werden muss, sondern ich spreche davon, dass jeder Mensch eine Bestimmung hat, warum und woher auch immer.

Diese Feststellung hat, zumindest für mich, keinen religiösen Hintergrund. Die Bestimmung, die ich meine, ist nicht die Bestimmung aus einem Hollywoodfilm, die Welt zu retten, oder zu einem bestimmten Punkt an einer bestimmten Zeit zu sein, um ein Schwert aus einem Stein zu ziehen, es ist einfach das, was im Herzen jedes Menschen steckt, seine Leidenschaft. Es ist das, was er tut, weil er es tun will, nicht, weil er es tun muss, das, was zu tun ihn jeden Tag erfüllt oder erfüllen könnte.

Viele Menschen, Sie vielleicht auch, kanalisieren diese Leidenschaft, um ein Unternehmen zu gründen.

Vielen Unternehmern geht es tatsächlich nicht um das möglicherweise zu verdienende Geld, sondern um die persönliche Freiheit, die Selbstbestimmung und vor allem die Selbstverwirklichung. Ihr Ziel ist also der Aufbau des eigenen Unternehmens und das Ausleben der Leidenschaft.



Begriffserklärung: Ziel

Der Begriff Ziel bezeichnet einen in der Zukunft liegenden, gegenüber dem gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten und angestrebten Zustand (die sog. Zielvorgabe).

Ein Ziel lässt sich immer über die folgenden Eigenschaften, die sechs W's, beschreiben:

Was: Was soll erreicht werden? Das Ergebnis muss messbar sein.

Wann : Bis wann soll etwas erreicht werden?

Wie und Womit: Wie und mit welchen Mitteln soll etwas erreicht werden?

Wer und Wodurch: Wer soll das Ziel wodurch erreichen?

Um ein Ziel zu erreichen, müssen Sie also wissen, was Sie wollen, wann Sie es wollen, in welchem Maße Sie es wollen und wie Sie es durch wen erreichen. Ohne ein Ziel wären Sie planlos und unfokussiert.

Sie werden etwas garnicht oder nur durch Zufall erreichen, wenn Sie kein klares Ziel vor Augen haben, das alle diese Eigenschaften erfüllt.

Ein Ziel an sich hat bereits eine mächtige Anziehungskraft, wenn es Ihnen wichtig genug erscheint. Das bedeutet, dass Sie durch die Definition eines Ziels und das Nachdenken darüber, bereits in dessen Richtung gezogen werden. Um ein Ziel definieren zu können, müssen Sie es sich aber zunächst einmal vorstellen können. Sie brauchen also eine Vision.

Mit einer Vision verbinden viele Menschen sogar eine Krankheit, im Sinne einer Halluzination!



Weisheit

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen!“
Altkanzler Helmut Schmidt

Widmen wir uns zunächst der Vision. Hiermit meine ich nicht die Halluzinationen, sondern ein Bild der zukünftigen Wirklichkeit, wie Sie sich diese vorstellen.



Weisheit

Ihre Vergangenheit ist nicht Ihre Zukunft!

Jedes Ziel, das wir erreichen wollen, beginnt in unserem Kopf als eine Vision. Diese kann zunächst sehr vage sein, wird aber mit jedem weiteren Gedanken, den wir darauf verwenden, immer konkreter. Im Idealfall kann man eine Vision vor seinem inneren Auge sehen, die Luft darin riechen, Dinge darin schmecken oder Geräusche darin hören. Je klarer und komplexer Sie eine Vision in Ihrem Kopf erzeugen können, desto wahrscheinlicher ist es, dass diese irgendwann in der Zukunft einmal Wirklichkeit wird. Sie müssen es sich vorstellen können!

Wie sollte etwas Wirklichkeit werden, das Sie sich nicht einmal vorstellen können?

Würde ein Maler einen Frauenakt malen wollen und hätte in seinem Leben nie eine nackte Frau gesehen, wie sollte er sich dann das fertige Bild vorstellen? Wo sollte er überhaupt beginnen? Seine Vision von dem fertigen Bild wäre mit Sicherheit eine unvollständige.

Als Unternehmer eine Vision zu haben, bedeutet einen Blick in die Zukunft zu wagen. In der Gründungsphase blicken Sie nur in die eigene, später, wenn das Unternehmen floriert, auch in die Zukunft Ihres Geschäfts und Ihrer Mitarbeiter. Spätestens dann bedeutet das Realisieren einer Vision, eine große Verantwortung zu haben.

Visionen und deren Inhalt sind leider häufig, zumindest in den Details, flüchtig. Deshalb ist es wichtig, eine Vision aufzuschreiben. Seine Vision schriftlich zu dokumentieren, ist wie das Beschreiben einer Szene in einem Roman. Ein guter Autor macht eine Szene dadurch plastisch, dass er dem Leser mitteilt, was er

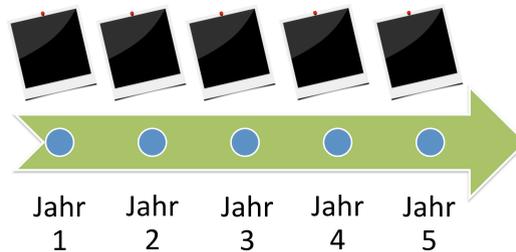
- sieht,
- riecht,
- hört,
- fühlt,
- sowie manchmal sogar, was er schmeckt,
- oder was sich wie bewegt und was wie interagiert.

Je klarer und detaillierter eine Szene beschrieben ist, desto besser kann der Leser sie sich vorstellen.

Genau so muss es auch mit Ihrer Vision sein. Allerdings ist dies, wenn es um ein Unternehmen geht, nur der Anfang. Ein Unternehmen ist ein wachsender Organismus. Es wird also von einem Unternehmen nicht nur eine, sondern in der Regel viele, Momentaufnahmen geben. Ihre Vision sollte also ab einem bestimmten Punkt auch das Wachstum Ihres Unternehmens dokumentieren. Dieses Wachstum hat verschiedene Facetten. Ich nenne sie Dimensionen Ihrer Unternehmensvision. Sie sollen Ihnen dabei helfen, sich Ihr Unternehmen noch besser vorstellen zu können.

Versuchen Sie im ersten Schritt, Ihr Unternehmen sich als eine Reihe von Polaroid-Bildern auf einem Zeitstrahl im Abstand von einem Jahr, vorzustellen.

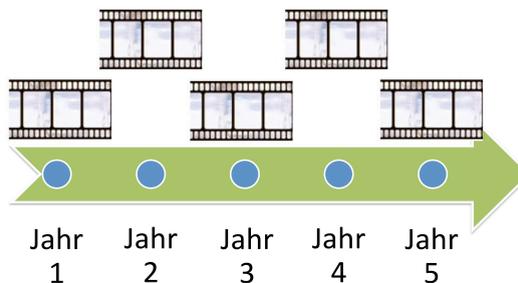
Machen Sie „Snapshots“ (Schnappschüsse). Stellen Sie sich Ihr Büro oder Ihr Firmengebäude vor, Ihren Arbeitsplatz und die Produkte oder Dienstleistungen, die Sie verkaufen.



Verfeinern Sie dann jedes Polaroid immer weiter, bis Sie sich alle statischen Dimensionen einer kompletten Unternehmensvision vorstellen können. Diese statischen Dimensionen sind:

- Sie selbst und ggf. Ihre Geschäftspartner
- Ihre Mitarbeiter
- Ihre Produkte und Dienstleistungen
- Ihr Umsatz und Ihre Kosten (Wenn Ihnen der Geldbetrag zu abstrakt erscheint, versuchen Sie es z. B. mit Produktionsmitteln oder Verpackungseinheiten und bei Dienstleistungen mit Stapeln von Verträgen)
- Ihre Branche (Wer sind die Mitbewerber und wie haben diese sich entwickelt, wie sieht der Markt in dem Sie sich bewegen in Zukunft aus?)
- Die Zeit
- Schreiben Sie zu jedem Polaroid auf, was Sie sehen, riechen, schmecken, fühlen, hören.

Jetzt, da Sie sich Ihr zukünftiges Unternehmen in Schnappschüssen bereits kennen, beginnen Sie damit, aus den Einzelbildern kleine Filmszenen zu machen.



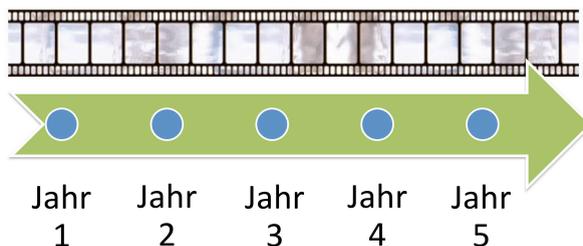
Fügen Sie Bewegung und Interaktion, dynamische Dimensionen hinzu.

Diese dynamischen Dimensionen Ihrer Vision sind:

- Wie Sie mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern umgehen
- Wie der Umgang der Kollegen untereinander ist
- Wie der Umgang mit Kunden ist
- Wie Kunden Sie als Unternehmen sehen
- Ob und wie Kunden Sie als Person sehen
- Warum Kunden Ihre Produkte kaufen
- Wie und wo Kunden Ihre Produkte kaufen
- Wie Sie mit Problemen umgehen (Stellen Sie sich zum Beispiel den Vorgang einer Reklamation als Szene vor)
- Wie Sie Ihren Mitarbeitern Misserfolge mitteilen
- Wie Sie Erfolge feiern

Schreiben Sie zu jeder der kleinen Filmszenen auf, was Sie sehen, riechen, schmecken, fühlen und hören.

Sie haben nun etwas, das ich Situationsszenen nenne. Einzelne, zusammenhanglose Szenen machen aber noch keinen Film! Der letzte Schritt zu einer kompletten Vision Ihres Unternehmens ist nun, die einzelnen Szenen zu verbinden. Stellen Sie sich Wachstum, als den Übergang zwischen den einzelnen Szenen vor. Diese Dimensionen nennen wir Wachstumsdimensionen.



Wachstumsdimensionen sind zum Beispiel:

- Wie Sie einen Businessplan schreiben
- Wie Sie Kunden gewinnen
- Wie Sie Ihr erstes Büro und alle weiteren danach beziehen
- Wie Sie Mitarbeiter einstellen und ausbilden und wie diese produktiv werden

- Wie Besprechungen stattfinden
- Wie Sie Ihre Finanzen verwalten
- Wie Sie einen Produktionsprozess definieren und Maschinen kaufen
- Wie Sie Marketing und Werbung machen
- Wie Sie selbst immer weiter lernen
- Wie Ihre Mitarbeiter Ideen und Verbesserungen entwickeln
- Wie Sie Krisen bewältigen
- Wie Sie Mitarbeitergespräche führen
- Wie Sie Ihre Vision weiterentwickeln
- Wie Sie Chancen und Risiken erkennen
- Wie Sie den Markt und den Wettbewerb beobachten

Ihre Vision ist nun vollständig. Sie können sich jeden Aspekt Ihres Unternehmens vorstellen und zwar nicht nur statisch, sondern dynamisch!

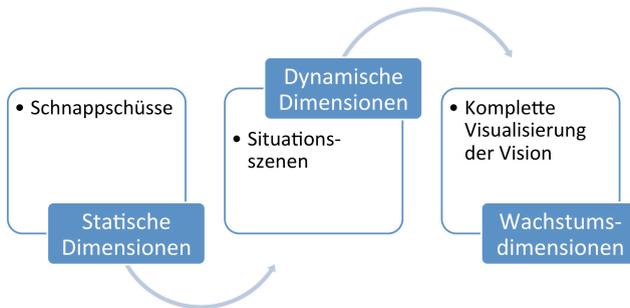


Abbildung 1: Entwicklungsphasen einer Vision

Eine wirklich gute Vision muss glasklar sein, damit Sie in der Zukunft keine falschen Entscheidungen treffen und vor allem keine Zeit verlieren. Sie müssen genau wissen, was Sie wollen! **Niemand anderer als Sie weiß was Sie wollen und warum Sie es wollen!**

Nehmen Sie sich die Zeit und versuchen Sie weitere für Sie relevante Faceten der Dimensionen Ihrer Vision zu finden.

Auch wenn Ihnen all das, was Sie als Vision vor Ihrem geistigen Auge sehen, übermächtig erscheint verkleinern Sie Ihre Vision nicht! Wir tendieren dazu, uns an Dingen zu orientieren, die wir bereits geschafft haben. Auf diese Weise werden wir nie etwas Größeres schaffen!



Schlüsselerkenntnis

Wenn man stark genug an eine Sache glaubt, wird einem das Unterbewusstsein dabei helfen, diese zu erreichen.

Kommen wir noch einmal zurück zum Thema Ziele. Unsere Vision ist die Darstellung unserer Ziele. Jedem ist sofort klar, dass nicht alles, was wir uns vorstellen können, auch einfach so zu realisieren ist. Gute Ziele haben nicht nur die bereits beschriebenen, sondern im Bezug auf ein Unternehmen auch noch ein paar ganz spezielle Eigenschaften:

- Es müssen solche Ziele sein, an die Sie glauben.
- Diese müssen groß genug sein, um Sie auch langfristig zu motivieren, aber gleichzeitig auch so erreichbar sein, dass sie nicht unmöglich erscheinen. Denken Sie an die Motivationskurve und das optimal motiviert sein.
- Sie müssen sich Ihre Ziele in allen Details vorstellen können. Ohne eine klare Vision Ihrer Ziele sind diese fast nicht erreichbar.
- Sie müssen entweder die Fähigkeiten haben, Ihre Ziele zu erreichen, oder bereit sein, sich diese Fähigkeiten anzueignen. Der Erwerb der fehlenden Fähigkeiten wird dann zu einem Bestandteil Ihrer Ziele.
- Sie müssen wissen, wie Sie Ihre Ziele erreichen. Wissen Sie es heute nicht, ist die Recherche nach dem „wie“ ein weiterer Teil des Weges.
- Ihre Ziele müssen messbar sein, also Erfolgsparameter haben. Niemand kämpft gerne gegen Windmühlen. Wann wollen Sie Ihre Ziele erreicht haben und was genau wollen Sie damit erreichen, z. B. an Umsatz etc.? Sie müssen sich und Ihre Leistungen zu jeder Zeit messen können, um zu wissen, wo Sie stehen.
- Ihre Ziele müssen Ihre Leidenschaft ausdrücken. Ein Ziel können Sie mithilfe von Motivation (Sinn & Macht) sowie durch Disziplin und durch Leidenschaft erreichen. Die Leidenschaft ist dabei die stärkste Kraft. Sie kann alle anderen ersetzen. Allerdings garantieren nur Motivation (Sinn & Macht) und Disziplin, dass Sie sich nicht für die falsche Sache leidenschaftlich engagieren.
- Zu guter Letzt gibt es noch einen weiteren entscheidenden Faktor, den Weg. Um ein Ziel zu erreichen, muss auch der Weg dorthin interessant sein. Haben Sie sich ein Ziel vorgenommen, das Sie in fünf Jahren realisiert haben möchten, so ist es sehr wahrscheinlich, dass Sie durch einen uninteressanten Weg leicht davon abgehalten werden, überhaupt zu starten. Machen Sie den Weg zum Teil des Ziels!



Weisheit

Der Trick im Leben ist nicht das zu bekommen was man will, sondern es immer noch zu wollen, wenn man es denn hat.

ZUSAMMENFASSUNG

- Jeder Mensch braucht, bewusst oder unbewusst, Ziele im Leben, um geistig gesund zu bleiben.
- Ein Ziel hat fest definierte Eigenschaften. Wenn Sie ein Ziel definieren, dürfen Sie keine dieser Eigenschaften vergessen.
- Ein bewusstes Ziel alleine hat bereits eine große Anziehungskraft. Mach Sie sich Ihre Ziele bewusst!
- Eine Unternehmensvision hat verschiedene Facetten, die Dimensionen. Die statischen Dimensionen beschreiben einen sog. Schnappschuss, eine Art Polaroid Ihrer Vision. Die dynamischen Dimensionen verwandeln diese Schnappschüsse in Szenen und die Wachstumsdimensionen verwandeln diese Szenen in einen Film, in eine lebendige, sich entwickelnde Vision Ihres zukünftigen Unternehmens.
- Sie müssen eine glasklare Vision Ihres zukünftigen Unternehmens haben. Verwenden Sie viel Zeit auf die Entwicklung und Ausarbeitung dieser Vision. Schreiben Sie alles auf!

BLUEPRINTING: VISIONÄR & ZIELORIENTIERT

Das folgende Blueprinting soll Ihnen dabei helfen, sich Ihrer Ziele bewusst zu werden und Ihre Visionsfähigkeit zu testen. Schreiben Sie Ihre Antworten bitte auf.

- Können Sie sich ein Gebäude vorstellen? Wie sieht dieses Gebäude aus? Beschreiben Sie es erst von außen und dann von innen. Wonach riecht das Gebäude und die einzelnen Zimmer? Was hören Sie in den einzelnen Räumen? Ist es im Gebäude warm oder kalt?
- Sind Sie alleine im Gebäude, oder gibt es noch weitere Personen? Wie verhalten sich diese Personen?
- Sind Sie in der Lage, das Bild eines Raums länger als 60 Sekunden im Gedächtnis zu behalten und sich in diesem Raum um 360 Grad zu drehen?
- Beschreiben Sie Ihre Unternehmensziele in fünf Sätzen.
- Beschreiben Sie Ihr erstes Büro in allen Details.
- Sind Sie in der Lage, sich den Weg von der Gründung Ihre Unternehmens bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen vorzustellen? Wie fühlt sich die Gründung an, wie das Ausscheiden?

UPGRADE SESSION: VISIONÄR & ZIELORIENTIERT

Die Aufgaben dieser Upgrade-Session sollen Ihnen dabei helfen, Ihre Vorstellungskraft zu verbessern und Visionen und Ziele klarer zu formulieren. Sie benötigen hierfür ca. 45 – 60 Minuten.

Übung 1:

Welche Laudatio sollen Ihre Mitarbeiter an Ihrem letzten Arbeitstag auf Sie halten? Was möchten Sie, dass man über Sie sagt. Schreiben Sie es auf!

Übung 2:

Wiederholen Sie die folgende Übung mindestens eine Woche lang:

Wenn Sie morgens aufwachen, öffnen Sie nicht sofort die Augen. Legen Sie sich auf den Rücken, halten Sie die Augen geschlossen und nehmen Sie für mindestens zwei Minuten Ihre Umwelt (Geräusche, Gerüche etc.) wahr.

Übung 3:

Schreiben Sie auf, wie Sie sich Ihren Tagesablauf als Gründer und/oder Unternehmer vorstellen. Tun Sie es tabellarisch, in Form eines Stundenplans, wenn Ihnen die Vorstellung dabei leichter fällt.

Übung 4:

Was können Sie heute über Ihr Leben sagen, was wirklich wahr und echt ist?

Übung 5:

Was möchten Sie, dass Menschen, denen Sie zum ersten Mal begegnen, über Sie denken? Schreiben Sie es auf.

Übung 6:

Wo möchten Sie in 3, 5, 10 Jahren sein und was möchten Sie dann tun? Schreiben Sie es auf.

Übung 7:

Was möchten Sie spirituell, körperlich, technisch, intellektuell und über Beziehungen in Ihrem Leben lernen?

Schreiben Sie es auf!



Weisheit

Think BIG, start small!

KAPITEL 10: PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN: KREATIV

Kreativität findet im Spannungsfeld zwischen Chaos und Ordnung, Struktur und Auflösung statt.

Kreativität ist für einen Unternehmer mindestens so wichtig wie Fachwissen und Kapital. Kreativ zu sein, bedeutet die Perspektive zu wechseln, den Geist sozusagen frei laufen zu lassen.

Kreativität kann gerichtet sein, um zum Beispiel ein Problem zu lösen, oder ungerichtet, um zum Beispiel im Rahmen eines Brainstorming neue Ideen zu entwickeln.



Begriffserklärung: Brainstorming

Brainstorming ist eine von Alex F. Osborn erfundene Methode, welche die Ideenfindung in einer Gruppe von Menschen fördern soll. Er benannte sie nach der Idee dieser Methode, nämlich „using the brain to storm a problem“ (wörtlich: Das Gehirn verwenden, um ein Problem zu stürmen/einzunehmen).

Kreativität bedeutet, Freiraum und nicht Leere im Kopf zu haben. Es ist unglaublich schwer, gerichtet kreativ zu sein.

Selbstzensur behindert die Kreativität. Der härteste Gegner der Kreativität ist das Festhalten an Vertrautem. Viele Menschen haben durch die Prägungen, die ihre persönliche Komfortzone ausmachen, Schwierigkeiten damit, einmal völlig anders zu denken.

Ich selbst bin kein Anhänger der Theorie, dass anders immer besser ist, sehr wohl aber der Theorie, dass anders immer überraschend ist, was in vielen Fällen, wenn es zum Beispiel um ganz konkrete Themen wie Marketing, Vertrieb etc. geht, bereits genügt.

Ändern Sie Ihre Perspektive!

Das ist leichter gesagt als getan. Wenn man sein ganzes Leben unbewusst nur in eine Richtung geguckt hat, kann man dann den Kopf überhaupt noch drehen? Woher weiß man denn, wie das geht?

Kreativität ist harte Arbeit.

Bestimmt haben Sie sich auch schon häufiger beim Lesen eines Buchs oder beim Schauen eines Films gefragt: Wie ist der Autor denn nur darauf gekommen? Filme, die solche Gedanken bei mir ausgelöst haben sind zum Beispiel "Memento" und "Inception" von Christopher Nolan oder "The Matrix" von den Wachowski Brothers.

Ich erinnere mich noch genau, wie ich nachts in der Vorpremiere von "The Matrix" saß. Es muss 2 Uhr gewesen sein und ich war unglaublich müde. Dann sah ich zum ersten Mal die Szene, in der Keanu Reeves in dem Tank erwacht, in dem er seit seiner Geburt von den Maschinen „gehalten“ wurde. Das war wie ein elektrischer Schlag. Wenige Ereignisse in meinem Leben haben mich je wieder so überrascht und an das Potential von Kreativität glauben lassen, daran, dass man es auch im Bereich der Kreativität zur Meisterschaft bringen kann.



Begriffserklärung: Meisterschaft

Wer Außerordentliches auf einem Gebiet vollbringen, also ein Meister werden will, muss sich 10 Jahre lang 4-5 Stunden pro Tag mit einem Thema beschäftigen (Zehn-Jahres-Regel). Mit normalem regelmäßigen Üben kann man seine Fähigkeiten nur erhalten. Aktuelle Forschungen sagen, dass ein IQ von 120 optimal ist. Mehr bringt nicht mehr, schadet aber auch nicht.

Ein Meister der Kreativität zu werden, bedeutet also, genau wie auf anderen Gebieten, viel Arbeit.

Aber es gibt gute Nachrichten: Dadurch, dass man schlagartig seine Perspektive verändert, kann man punktuell vom Nektar der Meisterschaft kosten.

Man löst sozusagen Kreativität gezielt aus.

Das ist in etwa so, wie das Verhältnis von Schwerelosigkeit im Weltall zu Schwerelosigkeit im sog. „Kotzbomber“.

Fällt ihnen auf, wie Sie in diesem Kapitel immer wieder um die nächste Ecke denken müssen ...



Begriffserklärung: Parabelflug

Als Parabelflug wird ein besonderes Flugmanöver bezeichnet, bei dem das Flugzeug, im Volksmund wegen der mit dem Flugmanöver verbundenen Übelkeit auch Kotzbomber genannt, eine zur Erdoberfläche geöffnete Parabel beschreibt. Der Zweck dieses Manövers ist die Herstellung eines Zustands der Schwerelosigkeit. Dieser Zustand hält nur kurz, ca. 60 – 80 Sekunden, während des Steigflugs und Sinkflugs an und wird zu Trainingszwecken für Piloten und Astronauten genutzt.



Schlüsselerkenntnis

Der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist!

Ungerichtet kreativ zu sein, wird Ihnen am Anfang sehr viel leichter fallen, als Kreativität gezielt zur Problemlösung einzusetzen.

Jede Art von Kreativität wird durch Impulse ausgelöst. Diese können Sie sich entweder bewusst geben, zum Beispiel durch eine gezielte Übung, oder Sie bekommen einen Impuls unbewusst von außen, durch zum Beispiel eine neue Umgebung oder ein unbekanntes Geräusch.

Wenn Sie sich das stereotypische Bild eines Künstlers vor Augen führen, dann denken Sie vielleicht, wie viele Menschen, dabei an einen ausgeflippten, meist langhaarigen Typen, der komische Kleidung trägt, komische Ideen hat, sich mit komischen Menschen umgibt und komische Dinge, wie zum Beispiel den Reichstag verhüllen oder nackte Menschen auf irgendeinem Marktplatz stapeln, tut.

Menschen, die sich ständig mit Neuem und Unbekanntem umgeben, sind häufig kreativer.

Sie kennen diesen Effekt vielleicht aus dem Urlaub. Bei mir persönlich dauert es im Urlaub in der Regel eine Woche, die mein Körper und mein Geist benötigen, um den Alltag zu vergessen. Dann schlagen die neuen Eindrücke ein und werden auch sofort optimal verarbeitet. Plötzlich kommen mir neue Ideen und ich entdecke Möglichkeiten, an die ich zuvor nicht einmal im Traum gedacht hätte.



Schlüsselerkenntnis

Wenn Sie Ihre Kreativität anregen möchten, verändern Sie etwas in Ihrem Leben. Mehr dazu finden Sie in der Upgrade Session dieses Kapitels.

Um die Kreativität nicht ungenutzt verpuffen zu lassen, lohnt es sich, seine eigenen, die zu lösenden Probleme immer griffbereit im Kopf zu haben.

Der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist!

Wenn Sie regelmäßig über die Lösung eines Problems nachdenken und dann gezielt versuchen, Kreativität auszulösen, zum Beispiel durch die Übungen in der Upgrade Session dieses Kapitels, werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Lösung

kommen. Je mehr Sie sich mit Neuem umgeben und Neues tun und je mehr Sie versuchen, Probleme gezielt durch Kreativität zu lösen, desto besser werden Sie darin und desto leichter wird es Ihnen in Zukunft fallen, Kreativität einfach „heraufzubeschwören“, wenn Sie diese benötigen.



Weisheit

Kreativität findet im Spannungsfeld zwischen Chaos und Ordnung, Struktur und Auflösung statt.

Ich selbst zähle mich zu den Ordnungsfanatikern. Mein Schreibtisch ist immer aufgeräumt, meine Dinge sind meistens sortiert. Um die Kreativität anzuregen, ist dies genau der falsche Weg, um erfolgreich ein Unternehmen zu führen jedoch genau der richtige!

Was für die Motivation gilt, gilt auch für die Kreativität. Lassen Sie ein Problem ruhig einmal im Sichtfeld liegen. Räumen Sie es nicht weg, denn sonst verschwindet es nicht nur aus Ihrem Blickfeld, sondern durch den Vorgang des Wegräumens auch aus Ihrem Kopf. Geben Sie Ihrem Unterbewusstsein Zeit, sich mit einer Sache zu beschäftigen, während Sie etwas anderes tun.

Viele Menschen, zu denen ich auch zähle, lösen Probleme sprichwörtlich im Schlaf. Ich erinnere mich noch an viele Gelegenheiten in meiner Zeit als Softwareentwickler, als ich mit einem Programmierproblem zu Bett gegangen und mit einem fertigen Programm im Kopf aufgewacht bin.

Bei einem Experiment fanden 60% der Menschen, die mit einem Problem zu Bett gegangen waren eine Lösung, von denen, die nicht geschlafen hatten, nur 20%. Es wird vermutet, dass das Gehirn im Schlaf die wesentlichen Teile eines Problems herausfiltert und wir deshalb in der Lage sind, „unvernebelt“ eine Lösung zu finden.

Komplexität in der Arbeit, der Persönlichkeit und im Leben führt ebenfalls zu mehr Kreativität. Die Sinne von Kreativen filtern weniger und sind auch für Irrelevantes offen. Goethe hat zum Beispiel teilweise Schmerz selbst provoziert, um die Komplexität in seinem Leben zu steigern und seine Kreativität anzufeuern. Er verliebte sich in Frauen, die er noch liebte.

Dies ist nun kein Appel dafür, seine Frau oder seinen Mann zu verlassen, um die Kreativität zu steigern! Unternehmer zu sein ist schon der mit weitem Abstand komplexeste Job der Welt. Übertreiben Sie es an dieser Stelle nicht!

Gerade für Sie als Unternehmer ist die Kreativität mehr als nur das Generieren von Ideen. Kreativität hilft Ihnen zum Beispiel dabei, im Alltag Probleme und Konflikte leichter zu lösen. Kreativität sorgt dafür, dass Sie neue Marketing und Vertriebsmethoden entwickeln, „kreative“ Wege der Finanzierung finden, oder Ihre Mitarbeiter auf eine ganz besondere Art und Weise motivieren. Für einen Unternehmer ist die Kreativität vor allem eines: **ein Treibstoff**.

Auch in Krisensituationen kreativ zu sein fällt vielen Menschen schwer. Durch das Kontrollieren von Angst und durch das Vorbereiten und Bewusstmachen von Lösungen schaffen Sie in Ihrem Kopf den nötigen Raum für Kreativität. Wenn nichts anderes mehr hilft, steigen Sie in Ihr Auto oder in einen Zug oder ein Flugzeug und verändern damit Ihre Umgebung. Nehmen Sie sich ein paar Tage Zeit und verbringen Sie diese Zeit alleine, nur mit sich selbst. Verzichten Sie auf den PC und den Fernseher und nehmen Sie nichts weiter, als einen Block und einen Stift mit. Sie werden überrascht sein, was Ihnen alles Tolles einfällt.

Der Weg zur eigenen Kreativität ist sehr individuell.

„Out-of-the-box“ zu denken, über den Tellerrand hinaus zu schauen entscheidet für einen Unternehmer häufig über Erfolg und Misserfolg. Bleiben Sie dran und seien Sie neugierig! Sprechen Sie mit Menschen aus anderen Branchen, nutzen Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter und regen Sie diese dazu an, sich zu beteiligen. Schaffen Sie für sich und Ihre Mitarbeiter ein Umfeld, in dem Kreativität eine Chance hat.



Weisheit

Kreativität denkt sich neue Dinge aus, Innovation tut neue Dinge!

ZUSAMMENFASSUNG

- Kreativität ist für einen Unternehmer so wichtig wie Fachwissen und Kapital.
- Kreativ zu sein bedeutet, die Perspektive zu wechseln. Umgeben Sie sich mit frischen Impulsen und versuchen Sie, regelmäßig etwas Neues zu entdecken.
- Kreativität kann gerichtet oder ungerichtet sein.
- Kreativität ist harte Arbeit und es wird nur derjenige belohnt, der vorbereitet ist.
- Der Weg zur eigenen Kreativität ist sehr individuell.

BLUEPRINTING: KREATIV

Das folgende Blueprinting wird Ihnen den Grad Ihres kreativen Umfelds bewusst machen. Schreiben Sie Ihre Antworten bitte auf.

- Besuchen Sie häufig unbekannte Orte? Was lösen diese Besuche bei Ihnen aus?
- Halten Sie sich selbst für kreativ? Wenn ja, erfinden Sie jetzt spontan 10 neue Farben. Sie haben dafür 60 Sekunden Zeit!
- Beherrschen Sie irgendeine Sache wirklich außergewöhnlich gut? Woran machen Sie das fest?
- Sind Sie eher ein Gefühls- oder ein Faktenmensch? Wie äußert sich das?
- Kleiden Sie sich manchmal mit besonderen Accessoires nur, um aufzufallen? Wie sind die Reaktionen der Anderen darauf und was empfinden Sie dabei?
- Schreiben Sie häufig Ideen auf, oder kritzeln Sie Bilder während Sie telefonieren? Wie schreiben Sie diese Dinge auf und was tun Sie später damit?

UPGRADE SESSION: KREATIV

Anders als in den vorangegangenen Upgrade Sessions können Sie die Übungen zur Kreativität jeden Tag und jederzeit durchführen.

Einige der Übungen werden Ihnen vermutlich bizarr und in diesem Buch deplatziert vorkommen (Stichwort: Zylinder), vergessen Sie aber bitte nicht: **Kreativität entsteht nur dann, wenn man sein Gehirn in einen Ausnahmezustand versetzt!**

Übung 1:

Verlassen Sie Ihr bekanntes Umfeld mindestens einmal pro Woche. Suchen Sie Plätze auf, die Sie normalerweise nicht besuchen, z. B. ein bestimmtes Museum, den Zoo, eine bestimmte Bar, einen Park etc. Besuchen Sie Gebäude, die Sie sonst nicht betreten würden, zum Beispiel öffentlich zugängliche Bürogebäude oder ein Polizeirevier.

Übung 2:

Fahren Sie eine andere Route ins Büro oder zu einem bekannten Ort. Beachten Sie die Häuser, die Menschen und die Straßen. Wenn Sie etwas Zeit haben, parken Sie Ihren Wagen und laufen Sie ein Stück die Straße rauf und runter. Schärfen Sie Ihre Sinne!

Übung 3:

Tragen Sie einen Tag lang einen Zylinder auf dem Kopf. (Anmerkung: Sollten Sie sowieso jeden Tag einen Zylinder tragen, dann lassen Sie den Zylinder einen Tag lang weg.

Übung 4:

Verbinden Sie sich mit Menschen, die völlig andere Interessen haben als Sie auf Xing (www.xing.com) und/oder Facebook (www.facebook.com). Erzählen Sie Ihnen von diesem Buch und dieser Übung. Tauschen Sie sich aus!

Übung 5:

Nehmen Sie jetzt einen Block, am besten mit weißem Papier und einen Stift und zeichnen und schreiben Sie für mindestens 15 Minuten einfach drauf los. Wiederholen Sie diese Übung immer dann, wenn Ihnen zu einem Problem keine Lösung einfällt. Nach einiger Zeit hilft Ihnen diese Übung dabei, die Lösung visuell zu finden. **Aktivität führt zu Kreativität!**

Übung 6:

Wählen Sie eine Sache, an der Sie besonders interessiert sind und werden Sie Experte darin. Lesen Sie alles, was Sie zu dem Thema finden können und sprechen Sie mit mindestens drei Menschen, die etwas von diesem Thema verstehen. Verwenden Sie Xing und Facebook, um diese Menschen zu finden, oder kontaktieren Sie die Autoren von Büchern und Artikeln, die Sie zu diesem Thema lesen.

Übung 7:

Staunen Sie! Entwickeln Sie einen Blick für das Skurrile im Alltag. Das liefert Stoff für Ideen. Setzen Sie sich einmal pro Woche auf eine Parkbank oder in ein Straßencafé und beobachten Sie die Menschen. Versuchen Sie, jedem Menschen zum Beispiel ein Tier oder ein Objekt zuzuordnen. Untersuchen Sie, nach welchen Kriterien Sie das Tier oder das Objekt ausgewählt haben.

Übung 8:

Überraschen Sie sich selbst. Ändern Sie Ihr Outfit oder Ihre Frisur und beschäftigen Sie sich mit Dingen, die nicht zu Ihnen gehören, z. B. mit Musik, wenn Sie eigentlich eher ein Filmtyp sind.

Übung 9:

Überraschen Sie Andere, indem Sie sich anders verhalten. Legen Sie einmal in der Woche einen „Ja statt Nein“-Tag ein, an dem Sie immer mit „Ja“ antworten, wo Sie normalerweise „Nein“ sagen würden und umgekehrt. Bei Entscheidungen, die Ihr Unternehmen betreffen, unterlassen Sie bitte diese Übung!

Übung 10:

Umgeben Sie sich mit extrem Andersdenkenden, aber treten Sie dazu nicht einer extrem rechten Partei bei. Andere Ansichten, Werte und Ideen regen zum Nachdenken an.

Übung 11:

Probieren Sie Neues aus, z. B. ein anderes Gericht von der Karte, eine andere Art von Film, oder begrüßen Sie Ihre Mitmenschen ab sofort mit „Howdy!“ statt mit „Guten Morgen“.

Übung 12:

Machen Sie regelmäßig Brainstormings mit sich selbst. Zeichnen Sie dazu Kreise mit wichtigen Dingen zu einem Thema und versuchen Sie, diese mit Linien zu verbinden. In die Kreise schreiben Sie ausschließlich Substantive, auf die Linien ausschließlich Verben.

Übung 13:

Kombinieren Sie Dinge, die eigentlich nicht zusammenpassen. Nehmen Sie zum Beispiel die Dinge auf Ihrem Schreibtisch und kombinieren Sie jedes Teil drauf mit jedem anderen. Diese Technik können Sie auch für die Kombination von Produkten und Dienstleistungen verwenden. Nicht immer wird etwas Cleveres draus entstehen, aber häufig ergibt sich zumindest eine neue Perspektive.

Übung 14:

Räumen Sie eine Woche lang Ihren Schreibtisch nicht auf.

Übung 15:

Immer, wenn Sie in der kommenden Woche an das Wort „Elefant“ denken, kleben Sie einen gelben Zettel auf Ihren Monitor. Wiederholen Sie das Ganze in der kommenden Woche mit einem Wort, das Sie mit einem Problem assoziieren, welches Sie lösen

möchten, zum Beispiel „Kapital“, wenn Sie eine Finanzierung benötigen, oder „schwarzer Schwan“, wenn Sie eine Beratung benötigen.

Übung 16:

Versuchen Sie einen Tag lang ohne Geld zu überleben. Vergessen Sie bewusst Ihre Geldbörse zuhause und finden Sie einen Weg, trotzdem nicht zu verhungern und zu verdursten. Die „soft“ Variante wäre es, die Geldbörse im Handschuhfach Ihres Autos zu lassen.

Übung 17:

Legen Sie Papier und Stift neben Ihr Telefon und kritzeln Sie, während Sie telefonieren.

KAPITEL 11: PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN: LEIDENSCHAFTLICH

Finden Sie Dinge in Ihrem Leben, die Sie leidenschaftlich
gerne tun!

Gehören Sie auch zu der Sorte Menschen, die zu viele Dinge beginnt und zu wenige Dinge beendet? Dann sind Sie als Unternehmer in guter Gesellschaft. Die erfolgreichen Unternehmer haben allerdings ein Geheimnis welches **“Dranbleiben”** heißt.



Schlüsselerkenntnis

Erfolgreiche Menschen besitzen Ausdauer. Viele Menschen scheitern nicht, sondern sie hören einfach auf etwas zu unternehmen, damit eine Sache funktioniert.

In jungen Jahren habe ich das Geheimnis nicht gekannt. Wenn ein Unternehmen nach 3 – 6 Monaten nicht laufen wollte, dann habe ich es einfach wieder geschlossen. Rückblickend war dies damals sogar die richtige Strategie. Trotzdem gab mir eines Tages, als ich 28 alt war, ein Multimillionär den folgenden Tipp. Er sagte:

„Wolfgang, weißt du, warum deine Unternehmen nicht so erfolgreich sind wie meins? Du gibst zu früh auf. Du nagelst nicht so lange darauf rum, bis Blut kommt!“

Er hat bis dahin in seinem Leben genau ein Unternehmen gegründet, ich bereits 5 oder 6. Was er nicht verstanden hatte, weil er das Problem gar nicht kannte, war, dass mir keines meiner Unternehmen wichtig genug war, um darauf „rumzunageln bis Blut kommt“. Für mich waren meine Unternehmen immer nur Mittel zum Zweck: Geld zu verdienen.

Erst vor ein paar Jahren, mit der Gründung meiner Videospielefirma „bad brain entertainment“ und auch heute mit „The Black Swan“, weiß ich seinen Tipp wirklich zu schätzen. Denn diese beiden Unternehmen sind mir nicht egal.

Ich betrieb bzw. betreibe diese Unternehmen mit Leidenschaft!

Bevor ich „bad brain entertainment“ wegen Kapitalmangel schließen musste, hatte ich bis zum bitteren Ende gekämpft und diesen Kampf zu verlieren hat mir fast das Herz gebrochen. Es war so, als würde man ein Kind zu Grabe tragen. Die Geschäftsidee war gut, der Markt war bereit, die Produkte wären Bestseller geworden und alles in allem war „bad brain entertainment“ eine gute, runde Idee zur richtigen Zeit. Mit genug Kapital hätte daraus ein Videospielekonzern werden können.

Die Leidenschaft in einer Sache zu finden ist etwas Besonderes, aber auch etwas Gefährliches.

Besonders deshalb, weil es einen von der Wertschätzung und der Kritik anderer unabhängig macht und gefährlich, weil es sehr schwer ist, davon wieder loszulassen.

Trotzdem: Jeder langfristig erfolgreiche Unternehmer betreibt sein Unternehmen mit Leidenschaft. Die Fähigkeit zu dieser Leidenschaft ist Teil seiner ganzheitlichen Unternehmerpersönlichkeit!

Diese Leidenschaft entsteht nicht erst nach Jahren, wenn das Unternehmen floriert, sondern normalerweise schon bei der Geburt der Geschäftsidee.

Diese Geburt ist vergleichbar mit dem schürfen nach Gold. Zuerst sieht man nur ein Glitzern, dann gräbt (entwickelt) man weiter und schließlich findet man etwas. Entweder nur eine alte Cola-Dose, dann bleibt man kalt, oder einen kleinen Klumpen Gold (eine wirklich gute Geschäftsidee mit einem wirklich guten Geschäftsmodell) und dann will man mehr. Man ist sozusagen im Goldrausch!

Diese Leidenschaft lässt einen erst dann wieder los, wenn man seine Vision der Idee realisiert hat. Umso wichtiger ist es, dass diese Idee und diese Vision in einem größeren Kontext stehen. Denn sonst läuft man nach der Realisierung Gefahr, ohne Sinn im Leben zu enden.

Viele erfolgreiche Menschen sind deshalb erfolgreich, weil Sie ihre Unternehmen oder das, was sie tun, rund um ihre Leidenschaft aufgebaut haben.

Leidenschaft ist der Kraftstoff, der eine Vision über Jahre oder Jahrzehnte am Leben erhält und Realität werden lässt.

Leidenschaft ist die Projektion dessen, was sein könnte.

Wenn man sein Ziel einmal erreicht und seine Vision realisiert hat, ist es häufig nicht mehr interessant. Um die Leidenschaft in Gang zu halten, benötigt man aber ein klares Ziel.

Dieses Buch schreibe ich zum Beispiel mit großer Leidenschaft, weil ich genau weiß, was es für mich und für andere bewirken kann. Die Vorstellung davon, dass Sie dieses Buch jetzt in den Händen halten und lesen, treibt mich dazu an, es noch besser, noch vollständiger, für Sie noch wertvoller zu machen.



Schlüsselerkenntnis

Das "Warum" ist wichtiger als das "Wie"!

Warum man etwas tut ist häufig wichtiger, als wie man etwas tut.

Das trifft auf viele Dinge im Leben zu, aber leider nur bedingt auf die Gründung eines Unternehmens. Hier ist Ganzheitlichkeit gefragt. Nur die Motivation etwas unbedingt tun zu wollen reicht hier nicht aus. Sie müssen unbedingt entweder das "Wie" kennen, oder bereit sein, es sich anzueignen.

Leidenschaftliche Unternehmer verkaufen immer und überall. Sie sind so begeistert von dem, was Sie tun, dass Sie Menschen immer davon erzählen und diese Menschen Sie irgendwann auch mit Ihrem Unternehmen assoziieren.

In meinem Bekanntenkreis sagt man nicht selten, wenn ich zur Tür hereinkomme: „*Da kommt der schwarze Schwan!*“.

Das habe ich mir nicht ausgedacht und ich würde mich selbst auch niemals so nennen, aber die Menschen in meiner Umgebung verbinden das, was ich tue, mit dem, wer ich bin.

Das ist ein sicherer Indikator dafür, dass man sein Unternehmen mit Leidenschaft betreibt. Übrigens bin ich froh, dass damals niemand auf die Idee kam, mich mit „*Da kommt bad brain*“ (im Sinne von „schlechtes Gehirn“) zu begrüßen!

Leidenschaft, Sinn, Zweck und Motivation sind eng miteinander verbunden. Je mehr und je stärker Sie diese Faktoren in Ihrem Unternehmen und in Ihrem Lebensziel realisieren können, desto stärker und ganzheitlicher werden Sie als Unternehmer und desto stärker sind Sie dann, wenn die Dinge einmal nicht so laufen wie geplant.

Für den Multimillionär vom Anfang dieses Kapitels, der in seinem Leben nur ein Unternehmen gegründet hatte, das von Anfang an seine Leidenschaft war, war Leidenschaft keine Frage. Für mich, der früher nur zum Zweck der Geldbeschaffung gegründet hatte, aber schon und für Sie vielleicht auch.

ZUSAMMENFASSUNG

- Ohne die Leidenschaft für Ihr Unternehmen und Ihre Geschäftsidee werden Sie an beidem nicht lange interessiert sein. Um die Leidenschaft in Gang zu halten, müssen Sie sich der Vision Ihrer umgesetzten Idee bewusst sein, sich erreichbare Ziele setzen und den Weg dorthin interessant gestalten.
- Leidenschaft ist eine Form von Spannung. Die Spannung bleibt so lange erhalten, bis Sie eine Sache erreicht haben. Finden Sie deshalb immer wieder neue Dinge, die es zu erreichen gilt.
- Leidenschaft ist der Kraftstoff, der eine Vision über Jahre oder Jahrzehnte am Leben erhält.
- Egal was Sie tun, tun Sie es mit Leidenschaft, oder lassen Sie es gleich ganz bleiben!

- Lassen Sie die Leidenschaft in Ihre Verkaufsgespräche mit einfließen. Als Unternehmer verkaufen Sie immer. Seien Sie lieber überzeugend und leidenschaftlich als informativ!
- Ohne die Leidenschaft für Ihr Unternehmen und Ihre Idee werden Sie langfristig nicht erfolgreich sein!

BLUEPRINTING: LEIDENSCHAFTLICH

Das folgende Blueprinting soll Ihnen dabei helfen, sich mit Ihrer Leidenschaft auseinander zu setzen. Schreiben Sie Ihre Antworten bitte auf.

- Wieviele Projekte haben Sie in den letzten 12 Monaten begonnen?
- Wie viele Projekte haben Sie in den letzten 12 Monaten beendet?
- Wann haben Sie das letzte Mal etwas mit Leidenschaft getan und wie kam es dazu?
- Wie drücken Sie Ihre Leidenschaft aus und wie wird Ihre Umwelt (Freunde, Bekannte) darauf aufmerksam? Können Sie dieses leidenschaftliche Verhalten imitieren und wenn ja, wie?
- Was tun Sie, wenn Sie Ihr Unternehmen eines Tages einmal verkaufen? Was kommt für Sie danach?
- Denken Sie an Ihren heutigen Tag und die Aufgaben, die Sie erledigt haben. Erkennen Sie in jeder dieser Aufgaben einen Sinn? Welchem Zweck oder größeren Ziel haben diese Dinge gedient?

UPGRADE SESSION: LEIDENSCHAFTLICH

Die folgenden Aufgaben können Sie in einer Ihrer nächsten Upgrade Sessions verwenden. Die Zeit, die Sie zur Bearbeitung benötigen, beträgt ca. 45 – 60 Minuten.

Die Aufgabe dieser Upgrade-Session ist es, Sie dabei zu unterstützen, begonnene Dinge zu beenden und die Dinge zu finden, die Sie leidenschaftlich gerne tun.

Übung 1:

An welchem Projekt, das Ihnen zu Beginn viel Freude machte, arbeiten Sie schon länger nicht mehr? Versuchen Sie sich jetzt daran zu erinnern, warum Sie das Projekt begonnen haben. Warum war es Ihnen wichtig? Wenn Sie feststellen, dass die Herausforderung inzwischen nicht mehr groß genug ist und Sie es deshalb nicht weiter geführt haben, überlegen Sie sich, was Sie an Herausforderungen einbauen könnten, um das Projekt wieder interessant zu machen. Wenn Sie feststellen, dass Sie keinen konkreten Nutzen mehr darin finden, versuchen Sie ggf. die Zielgruppe zu verändern oder zu finden.

Bei einem früheren Buch fehlte mir zum Beispiel eine klar definierte Zielgruppe, der ich über mein Thema erzählen konnte. Ich schrieb über 100 Seiten, verlor aber dann die Lust, weil ich nie konkret werden konnte. Einige Monate später nahm ich den Text erneut zur Hand, fragte mich, warum ich nicht Unternehmer als Zielgruppe gewählt hatte und das Buch schrieb sich fast wie von selbst. Es beantwortete konkrete Fragen und löste konkrete Probleme. Dies gab dem Buch einen Sinn und mir Motivation.

Übung 2:

Für jedes neue Projekt, das Sie beginnen, schreiben Sie sich die Top 3 Gründe auf, warum Sie es beginnen. Werfen Sie den Zettel nicht weg, sondern bewahren Sie ihn für den Moment auf, an dem Sie das Interesse an dem Projekt verlieren. Wenn die Top 3 Gründe in diesem Moment nicht mehr ausreichen, überlegen Sie beim nächsten Mal, ob Sie ein Projekt nicht verzögert beginnen. Schreiben Sie zuerst den Zettel mit den Top 3 Gründen und lassen Sie diesen für zwei bis drei Tage in einer Schublade liegen. Beschäftigen Sie sich nicht mehr damit. Wenn Sie nach dieser Zeit das Projekt immer noch für sinnvoll halten, beginnen Sie es.



Weisheit

Die Leidenschaft ist die ganze Zeit über da! Finden Sie Dinge in Ihrem Leben, die Sie leidenschaftlich gerne tun!

KAPITEL 12: PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN: DISZIPLINIERT & KONSEQUENT

Was Sie heute tun, ist Ihre Zukunft!

Ich bin der festen Überzeugung, dass keine anderen Eigenschaften so sehr durch die Erziehung geprägt werden wie Disziplin und Konsequenz.

Disziplin und Konsequenz gehören als Eigenschaften zusammen. Die Disziplin ist dabei, die nach innen und die Konsequenz die nach außen wirkende Kraft.

Schauen wir uns Disziplin und Konsequenz an einem schönen Beispiel aus Sun Tzus „Die Kunst des Krieges“ an. Die Geschichte dreht sich darum, wie Sun Tzu zum General der kaiserlichen Armee wurde.

Sun Tzu, so will es die Geschichte, war damals ein einfacher Mann, der seinem Kaiser ein Buch gewidmet hatte. Es hieß „Die Kunst des Krieges“.

Nun war Sun Tzu zu der Zeit noch kein berühmter General und so war der Kaiser sehr skeptisch, was dieser Mächtigen ihm da in einem Buch zusammengeschrieben hatte. Er ließ also Sun Tzu an seinen Hof kommen und stellte ihm eine Aufgabe.

Sun Tzu kam wie befohlen und der Kaiser sprach: „Holt mir meine Konkubinen!“. Die Konkubinen kamen und lachten, kicherten und koketierten mit dem Kaiser, während sie sich im Innenhof des Palastes versammelten.

„Mach mir aus meinen Konkubinen eine Division!“, befahl der Kaiser Sun Tzu. Sun Tzu verneigte sich höflich und gab dann den Konkubinen die folgenden Anweisungen:

„Wenn ich geradeaus sage, schaut ihr geradeaus. Wenn ich rechts um sage, dreht ihr euch nach rechts. Sage ich links um, dreht ihr euch nach links! Stellt euch jetzt in Zweierreihen auf!“

Das Gelächter war groß! Überall wurde Staub aufgewirbelt und die Konkubinen rannten und sprangen und drehten sich wild im Kreis.

„Geradeaus!“, rief Sun Tzu. Die Konkubinen bildeten eine Formation die eher wie ein Pfeil aussah. Mal standen zwei nebeneinander, mal fünf.

„Geradeaus!“, rief Sun Tzu erneut.

Der Kaiser lächelte und drehte sich bereits zum Gehen.

„Wartet!“, rief Sun Tzu. „Welche ist Eure Lieblingskonkubine?“, fragte er.

„Die da.“, sagte der Kaiser und zeigte auf das hübscheste Mädchen am Kopf der Truppe.

„Du bist jetzt verantwortlich für die Disziplin Deiner Truppe!“, rief Sun Tzu dem Mädchen zu. „Du befolgst meine Befehle und Deine Truppe wird Dir folgen.“

„Geradeaus!“, rief er wieder und die Lieblingskonkubine lachte und schaute geradeaus. Der Rest der Truppe drehte sich teils nach links, teils nach rechts.

„Komm her!“, befahl Sun Tzu dem Mädchen.

Das Mädchen kam, Sun Tzu zog sein Schwert und schlug ihr den Kopf ab.

Die Lieblingskonkubine sank im Staub zusammen, ihr Kopf rollte ein paar Meter, bevor er zu den Füßen der anderen Konkubinen zum liegen kam. Das Schluchzen und Heulen war groß. Der Kaiser stand wie vom Schlag getroffen und blickte Sun Tzu fassungslos an.

„Wer ist Eure zweitliebste Konkubine?“, fragte Sun Tzu trocken und wischte sein Schwert am Kleid der toten Konkubine ab.

Der Kaiser, um Fassung bemüht, zeigte mit zitteriger Hand auf die Nächstliebste in der Truppe.

„Du bist jetzt der Anführer Deiner Truppe!“, rief Sun Tzu dem Mädchen zu und noch bevor er den Satz zu Ende gesprochen hatte, stand die ganze Gruppe schweigend und schluchzend in Zweierreihen, den Blick nach vorne gerichtet.

„Rechts um!“, rief Sun Tzu und wie ein Uhrwerk drehten sich alle Mädchen gleichzeitig rechts herum. „Links um!“, rief er dann und wieder drehten sich alle Mädchen wie ein Uhrwerk nach links.

Sun Tzu blickte zum Kaiser. Der Kaiser schaute ihn ernst an und sagte: „Herzlichen Glückwunsch, General!“. Dann drehte er sich um, warf einen letzten Blick auf seine tote Lieblingskonkubine und ging.

Diese Geschichte soll Sie nicht dazu anregen, sich selbst oder andere hinzurichten, um Ihre Ziele zu erreichen. Sie soll zeigen, dass Disziplin eigentlich nur eine Willensfrage ist.



Schlüsselerkenntnis

Disziplin ist die Kraft, die die Umsetzung unserer Vision vorantreibt.

Diszipliniert zu sein ist unglaublich wichtig. Nicht wenige Menschen sind mit Ihrem Unternehmen deshalb gescheitert, weil Sie undiszipliniert waren. Sie kennen Disziplin vielleicht als eine Art Synonym für den Begriff Routine: „Ich gehe diszipliniert jeden Mittwoch zum Sport!“. Meine Definition von Disziplin ist eine andere.



Begriffserklärung: Disziplin

Disziplin bedeutet, Dinge zu tun, die nötig sind, wenn sie nötig sind.

Wenn man Disziplin auf diese Weise betrachtet, wirkt Sie weniger bedrohlich und unabwendbar und ist vor allem realisierbar. Ich mache mich nicht zum Knecht der Disziplin, sondern mache die Disziplin zu meiner Erfüllungsgehilfin.

Wie bereits erwähnt, ist Disziplin eine nach innen gerichtete Kraft. Sie hält uns sozusagen „auf der Spur“. Ohne Disziplin würden wir viele Dinge beginnen, aber nur wenige, in der Regel nur die angenehmen, zu Ende führen.

Disziplin nach außen gerichtet bedeutet konsequent zu sein. Konsequent zu sein bedeutet, Worten Taten folgen zu lassen.

Für einen Unternehmer ist Konsequenz eines der wichtigsten Führungsinstrumente. Damit meine ich nicht, dass Sie ständig Ihren Mitarbeitern mit „Konsequenzen“ drohen, sondern dass Sie die angekündigten Dinge auch umsetzen, also **Konsequenz im Sinne von Verbindlichkeit**.

Finden zum Beispiel in Ihren Besprechungen ständig unerwünschte Unterhaltungen statt und drohen Sie dann an, bei der nächsten Unterhaltung Leute aus dem Besprechungsraum zu schicken, dann tun Sie das auch. Lassen Sie es hier an Konsequenz mangeln, wird es schwer, sich professionellen Respekt zu verschaffen.

In einem ganzheitlichen Unternehmen, das auf einem Unternehmenssystem basiert (dazu später noch mehr), ist die Konsequenz in der täglichen Arbeit unabdingbar. Mangelnde Konsequenz führt zur Zersetzung des Systems und der von Ihnen vorgegebenen, optimalen Prozesse und zerstört am Ende Ihr Unternehmen.

Wenn Sie zu den Menschen gehören, für die Disziplin und Konsequenz schwierige Themen sind, dann widmen Sie sich intensiv dem folgenden Blueprinting und der Upgrade Session dieses Kapitels. Wenn Sie nur mit einem Thema aus diesem Buch beginnen, dann beginnen Sie mit diesem und bringen Sie es diszipliniert zu Ende!



Weisheit

Viele Menschen sind nur ein oder zwei Schlüsselgewohnheiten davon entfernt erfolgreich zu sein!

ZUSAMMENFASSUNG

- Disziplin und Konsequenz sind Dinge, die wir häufig durch unsere Erziehung vermittelt bekommen.
- Disziplin bedeutet, Dinge zu tun, die nötig sind, wenn sie nötig sind.
- Konsequenz bedeutet, Worten Taten folgen zu lassen, also eine angekündigte Handlung auch umzusetzen.
- Disziplin und Konsequenz sind für den unternehmerischen Erfolg essentiell. Wenn Sie nicht diszipliniert und nicht konsequent sind, setzen Sie alles daran, dies zu ändern!



Weisheit

Was Sie heute tun, ist Ihre Zukunft!

BLUEPRINTING: DISZIPLINIERT & KONSEQUENT

Das folgende Blueprinting soll Ihnen dabei helfen, sich Ihrer Disziplin und Konsequenz bewusst zu werden. Schreiben Sie Ihre Antworten bitte auf.

- Tun Sie die wichtigen Dinge, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nötig sind? Wie entscheiden Sie, ob Dinge wichtig sind oder nicht und wann der richtige Zeitpunkt dafür ist?
- Passiert es Ihnen manchmal, dass Sie sich für eine wichtige Sache nicht aufrufen können und bleiben dann zum Beispiel morgens im Bett liegen, oder sagen einen wichtigen Termin einfach ab? Wenn ja, warum denken Sie ist das so?
- Erledigen Sie häufig Aufgaben „auf den letzten Drücker“? Sind Sie motivierter, wenn der Abgabe- oder Fertigstellungstermin naht? Leidet die Qualität unter Ihrer Art zu arbeiten?
- Halten Sie immer Ihre gegebenen Versprechen? Wenn nicht, warum dann nicht?
- Gibt es eine Person, die Dinge schafft, welche Sie vielleicht im Moment noch nicht schaffen? Was macht diese Person anders?
- Fällt es Ihnen schwer, sich an die von Ihnen selbst aufgestellten Regeln zu halten? Wenn ja, warum?
- Fällt es Ihnen schwer, andere dazu zu bringen, sich an die von Ihnen aufgestellte Regeln zu halten? Wenn ja, warum?
- Glauben Sie, dass Ihnen Disziplin und/oder Konsequenz leichter fallen würden, wenn Sie jemand ständig kontrollieren würde? Wenn ja, kennen Sie jemanden, der diese Aufgabe übernehmen könnte?
- Schreiben Sie die drei Chancen in Ihrem Leben auf, die Sie durch Disziplinlosigkeit verpasst haben. Was wäre anders geworden, wenn Sie diszipliniert gewesen wären?
- Schreiben Sie die drei Gelegenheiten auf, bei denen Sie sich über Ihre mangelnde Konsequenz am meisten geärgert haben. Was wäre anders geworden, wenn Sie konsequent gewesen wären?

UPGRADE SESSION: DISZIPLINIERT & KONSEQUENT

Die folgenden Übungen können Sie in einer Ihrer nächsten Upgrade Sessions verwenden. Die Zeit, die Sie zur Bearbeitung benötigen, beträgt ca. 45 – 60 Minuten.

Die Aufgabe dieser Upgrade-Session ist es, Sie dabei zu unterstützen, diszipliniert und konsequent zu werden.

Übung 1:

Imitieren Sie eine Person, die so diszipliniert und konsequent ist, wie Sie es gerne wären.

Übung 2:

Nutzen Sie bei allen Dingen, die Sie nicht tun, die Frage „Was ist die Konsequenz?“

Übung 3:

Ersetzen Sie lästige Angewohnheiten durch nützliche. Es ist leichter sich auf etwas zu konzentrieren, das man tun möchte als auf etwas, das man nicht tun möchte.

Übung 4:

Lassen Sie nicht Ihre Gefühle Ihre Aktionen treiben, sondern Ihre Aktionen Ihre Gefühle.

Eine Aufgabe einfach zu beginnen sorgt dafür, dass man innerhalb weniger Minuten auch in der Stimmung dafür sind, bei mir zum Beispiel „in der Stimmung zu schreiben“. Warten Sie nicht darauf, dass Sie das Gefühl haben, es wäre jetzt ein guter Moment um zu starten, sondern starten Sie einfach. Das passende Gefühl kommt von selbst!

Übung 5:

Wenn Sie eine Sache tun, tun Sie diese bewusst. Das heißt kein Multitasking, keine Ablenkung.

Übung 6:

Bringen Sie kleine Aufgaben sofort zu Ende.

Übung 7:

Lassen Sie Ihr E-Mail Programm nicht im Hintergrund laufen, sondern starten Sie es nur, wenn Sie eine E-Mail schreiben wollen, oder Sie die Zeit dafür haben, E-Mails zu beantworten.

Übung 8:

Lassen Sie sich nicht ablenken. Ein Telefon hat einen Ausschalter und viele Türen ein Schloss. Schaffen Sie sich Raum für Konzentration.

Übung 9:

Wenn Sie von etwas zu 100% Überzeugt sind, dann sprechen Sie darüber. Sind Sie nur zu 99% davon überzeugt, dann schweigen Sie lieber. Nutzen Sie Ankündigen gezielt als Motivation, aber kündigen Sie keine Dinge an, die Sie dann nicht umsetzen.

KAPITEL 13: PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN: EMOTIONAL INTELLIGENT

Der ganzheitliche Unternehmer hat einen sehr hohen EQ und ist in der Lage, seine Emotionen zu kontrollieren.

Laut Zeit-Wissen.de sagen 58% der Menschen von sich, Bauchentscheider zu sein.

Glaukt man den Dres. Bradberry und Greaves, den Entdeckern der emotionalen Intelligenz, dann sind es nicht die Ausbildung, oder Intelligenz (im Sinne von IQ) eines Menschen, die über seinen Erfolg entscheiden, sondern die emotionale Intelligenz, sein EQ.

Viele Menschen glauben, dass emotionale Intelligenz besonders gut im Umgang mit anderen Menschen zu sein bedeutet. Aber dies ist nur ein Teilaspekt.

Schauen wir uns zunächst an, warum wir überhaupt manchmal sehr emotional reagieren und wohin diese Art von Reaktion führen kann.

Vielleicht kennen Sie das Folgende von sich oder Menschen in ihrer Umgebung: Sie fahren in Ihrem Auto und plötzlich werden Sie von einem anderen Wagen scharf geschnitten. Sie müssen hart auf die Bremse treten und sind zu Tode erschrocken. Spontan rufen Sie: "Idiot!" oder Schlimmeres.

Bereits zwei Sekunden später fragen Sie sich, ob dieser Ausbruch gerade eben wirklich nötig war und stellen im gleichen Moment fest, dass der andere Wagen selbst einem Hindernis auf seiner Spur ausweichen musste. Sie beruhigen sich sofort.

War Ihre erste Reaktion noch stark emotional, so hat schon Sekunden später wieder der rationale Verstand die Kontrolle übernommen. Dieses Verhalten hat tatsächlich biologische Ursachen.

Jede Art von Information fließt in unserem Körper in Form von schwachen elektrischen Impulsen. Wenn ein emotionaler Eindruck ins Gehirn gelangt, fließt dieser als elektrischer Impuls über das limbische System, das unter anderem auch für die Emotionen zuständig ist, in den Frontal-lappen im Vorderhirn, ganz vorne, hinter der Stirn. Erst hier findet das rationale Denken statt.

Wie sie sehen, sind aber schon vorher im limbischen System die Emotionen ausgelöst worden. Dadurch, dass das limbische System und ihr Frontallappen permanent miteinander kommunizieren, wird die zunächst emotionsgeladene Situation von eben schnell entladen und rationalisiert. Im ersten Moment war man sehr emotional, im nächsten wieder klar und rational.

Was hat dies alles nun mit dem ganzheitlichen Unternehmer zu tun?

Der ganzheitliche Unternehmer hat einen sehr hohen EQ und ist in der Lage, seine Emotionen zu kontrollieren. Emotionales handeln endet meist in Kurzschlussreaktionen, oder führt zu schlechten, irrationalen Entscheidungen.

Genau wie die anderen Eigenschaften in diesem Buch, ist die emotionale Intelligenz auch erlernbar. Sie muss allerdings, wenn sie erlernt wurde, trainiert werden, damit sie sich nicht wieder verschlechtert. Dies ist ebenfalls ein Phänomen, das die bereits genannten Dres. in ihrer Forschung entdeckt haben.

Schauen wir uns zunächst an, was die emotionale Intelligenz wirklich bedeutet. Die Dres. Bradberry und Greaves haben die emotionale Intelligenz so definiert, dass diese aus zwei sog. Kompetenzbereichen besteht: der persönlichen Kompetenz und der sozialen Kompetenz

Jeder dieser zwei Kompetenzbereiche hat wiederum zwei Aspekte.

Die persönliche Kompetenz besitzt die Aspekte **Selbstwahrnehmung** und **Selbstmanagement**, die soziale Kompetenz die Aspekte **soziale Wahrnehmung** und **Beziehungsmanagement**.

In der Summe gibt es vier Aspekte in zwei Bereichen, welche die emotionale Intelligenz ausmachen.



Auch der EQ-Test (dazu später mehr) ermittelt die Werte in den einzelnen Bereichen. Es gibt also eigentlich nicht „den EQ“, sondern „die EQs“.

SELBSTWAHRNEHMUNG

Selbstwahrnehmung ist im Bereich der emotionalen Intelligenz die Fähigkeit, eigene Emotionen wahrzunehmen, wenn Sie passieren und dadurch Herr Ihrer selbst zu sein. Menschen mit hohen Werten in diesem Bereich der emotionalen Intelligenz sind in der Lage, auch in stark emotionalen Momenten die Kontrolle über sich selbst zu behalten.

SELBSTMANAGEMENT

Selbstmanagement ist im Bereich der emotionalen Intelligenz die Fähigkeit, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und diese Wahrnehmung dazu zu nutzen, das eigene Verhalten positiv zu verändern. Das Selbstmanagement hat großen Einfluss darauf, wie wir von anderen Menschen wahrgenommen werden.

SOZIALE WAHRNEHMUNG

Die soziale Wahrnehmung ist die Fähigkeit, Emotionen in anderen Menschen zu erkennen und so deren wahre Gefühlslage zu bestimmen. Menschen mit hohen Werten in der sozialen Wahrnehmung haben „feine Antennen“ und erkennen häufig sofort, wie es dem Gegenüber geht.

BEZIEHUNGSMANAGEMENT

Beziehungsmanagement ist die Fähigkeit, das Bewusstsein bezüglich der eigenen Emotionen dazu zu nutzen, mit anderen Menschen effektiv zu kommunizieren und zu interagieren. Menschen mit hohen Werten in diesem Bereich sind außerdem gut darin, Konflikte zu vermeiden bzw. zu lösen.

WIE STEIGERT MAN SEINEN EQ?

Bevor man damit beginnt, bestimmte Fähigkeiten zu verbessern, sollte man zunächst wissen, wo man mit seinen Fähigkeiten steht. Ich empfehle hierzu den Online-EQ-Test der bereits mehrfach genannten Dres. (dazu später mehr).

Nehmen Sie diese Werte als „Startwerte“ und versuchen Sie sukzessive, diese Werte zu verbessern.

Die Drs. empfehlen dazu, sich einen Bereich herauszupicken, in dem man Verbesserungen bewirken möchte und dann die Übungen aus deren Buch umzusetzen. Einige ausgewählte Übungen finden Sie in der Upgrade Session zu diesem Kapitel.

Es gibt zwei Faktoren, die den EQ direkt beeinflussen:

- 1. die Menschen, mit denen wir regelmäßig zu tun haben und**
- 2. die Umstände, in denen wir uns befinden.**

Sind wir von Menschen umgeben, die Emotionen thematisieren, verbessert sich unser EQ. Sind wir von Menschen umgeben, denen Emotionen egal sind, wird unser EQ schlechter.

Befinden wir uns in einer Situation, in der unsere Grundbedürfnisse gesichert sind, also in wirtschaftlich stabilen Zeiten, hat unser EQ Gelegenheit sich zu entfalten, wohingegen er in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher schrumpft.

Seinen EQ zu verbessern ist Übungs- und Aufmerksamkeitssache.

ZAHLEN UND FAKTEN AUS DER EQ-FORSCHUNG

- Frauen haben im Schnitt höhere EQ-Werte als Männer. Der einzige Bereich, in dem Männer in Sachen EQ mit den Frauen mithalten können, ist der Bereich der Selbstwahrnehmung.
- Unter den Menschen, die die besten Entscheidungen treffen (den Top 15%), sind 70% mit hohen EQ-Werten, aber nicht ein einziger mit niedrigen.
- CEOs (also Vorstände und Geschäftsführer) haben häufig den niedrigsten EQ-Wert im Vergleich zu anderen Positionen in Unternehmen. Die wenigen wirklich guten CEOs haben aber sehr hohe EQ-Werte.
- EQ ist auch Generationsabhängig. Das hängt schlicht mit der mangelnden Erfahrung der jüngeren Generationen zusammen. Sie sind einfach noch zu wenig sozialisiert.
- Schon dadurch, dass man sich mit dem Thema EQ beschäftigt, sich also deren Existenz bewusst macht, verbessert sich dieser perspektivisch.

ZUSAMMENFASSUNG

Dieses Kapitel hat seinen Weg in dieses Buch gefunden, weil ich das Thema emotionale Intelligenz für unglaublich wichtig halte. Emotionale Intelligenz ist die Grundlage guter Führung, guter Kommunikation und guter Netzwerke.

Jeder ganzheitliche Unternehmer hat also ein besonderes Interesse daran, emotional intelligent zu sein.

Sämtliche Informationen zum Thema EQ stammen direkt von dessen Entdeckern, den Dres. Travis Bradberry und Jean Greaves. Wenn Sie mehr zu diesem Thema erfahren möchten, empfehle ich Ihnen das Buch „Emotional Intelligence 2.0“. Dieses Buch enthält auch einen Gutschein für den bereits erwähnten Online-EQ-Test.

Mehr dazu auf der Website zu diesem Buch.

BLUEPRINTING: EMOTIONAL INTELLIGENT

Das folgende Blueprinting soll Ihnen dabei helfen, sich Ihrer Emotionalität in bestimmten Situationen bewusst zu werden. Schreiben Sie Ihre Antworten bitte auf.

- Reagieren Sie häufig überzogen? Wann passiert Ihnen so etwas?
- Rasten Sie manchmal aus oder haben Sie das Gefühl, sich selbst nicht mehr unter Kontrolle zu haben? Wann passiert Ihnen so etwas?
- Werden Sie häufig ungeduldig mit anderen Menschen oder werden Sie anderen Menschen gegenüber laut, wenn Sie „im Stress“ sind? Wie reagieren diese Menschen dann? Wie reagieren Sie?
- Zeigen Sie anderen Menschen Ihren Stress und stecken Sie diese vielleicht sogar mit Ihrem Stress an? Wie reagieren diese Menschen dann? Wie reagieren Sie?
- Schaffen Sie es auch bei Menschen, die Sie nicht mögen, aufmerksam einer Konversation zu folgen? Wenn nicht, was lenkt Sie ab? An was denken Sie?
- Beachten Sie regelmäßig, in welchem Zustand sich Ihr Gegenüber befindet? Worauf achten Sie genau und was sehen Sie?
- Erkennen Sie Angespanntheit, Gereiztheit, Trauer oder Schmerz am Gesichtsausdruck oder der Körperhaltung Ihres Gegenüber? Wie reagieren Sie dann?
- Fällt es Ihnen leicht, mit anderen Menschen zu kommunizieren und schaffen Sie es, wenn möglich Konflikte zu vermeiden? Was ist Ihre Strategie hierfür?
- Wenn Konflikte entstehen, sind Sie dann in der Lage, diese zu deeskalieren oder kämpfen Sie „bis aufs Blut“? Was versprechen Sie sich davon?

UPGRADE SESSION: EMOTIONAL INTELLIGENT

In dieser Upgrade Session erhalten Sie Anleitungen zur Steigerung Ihrer emotionalen Intelligenz, die Sie jeden Tag anwenden können und sollen.

Übung 1:

Führen Sie ein „Tagebuch“ Ihrer Emotionen. Schreiben Sie jeden Tag auf, was Sie bewegt hat und warum. Was war der Auslöser und was hat Sie dann wieder beruhigt?

Übung 2:

Finden Sie heraus, wer Sie womit am meisten nervt. Versuchen Sie beim nächsten mal, genau auf die auslösende Situation vorbereitet zu sein, indem Sie sich bereits vorher eine Handlungsstrategie zurechtlegen.

Übung 3:

Zählen Sie bis 10. Das kennen Sie bestimmt schon aus vielen Hollywoodfilmen. Es funktioniert tatsächlich. Immer wenn Sie das Gefühl haben, dass es nicht mehr geht, atmen Sie tief durch und zählen Sie langsam bis 10.

Übung 4:

Schlafen Sie eine Nacht darüber und sprechen Sie mit Anderen.

„It’s lonely at the top!“ („Es ist einsam an der Spitze!“). Suchen Sie sich Vertraute (idealerweise keine Mitarbeiter), mit denen Sie Ihre Entscheidungen und Probleme diskutieren.

Übung 5:

Lachen Sie mal! Und gerne auch öfter!

Übung 6:

Begrüßen Sie die Menschen mit Ihren Namen. Menschen mögen das. Statt nur „Guten Morgen!“ zu sagen, sagen Sie „Guten Morgen, Bob!“.

Verwenden Sie den Namen Ihres Gegenüber häufiger.

Zum Beispiel:

„Bob, ich habe keine Ahnung, wie Du das jetzt wieder gemacht hast!“

Oder:

„Bob, es hat mich sehr gefreut, von Dir zu hören!“

Übung 7:

Beobachten Sie die Körpersprache der Anderen. Sie haben dadurch nicht nur einen entscheidenden Vorteil bei Verhandlungen, sondern können auch andere Situationen viel besser einschätzen. Wenn Sie das nächste Mal in einem Meeting sind, machen Sie keine Notizen, sondern beobachten Sie nur die Anderen. Das Lesen von Körpersprache kann man trainieren!

Übung 8:

Seien Sie offen für Feedback. Sehen Sie Feedback als etwas wertvolles, das Ihnen dabei hilft, sich selbst zu verbessern. Wenn Sie das nächste mal jemand konstruktiv kritisiert, bedanken Sie sich ohne Zynismus dafür.

Übung 9:

Schaffen Sie Vertrauen. Seien Sie ehrlich und offen und behandeln Sie die Menschen mit Respekt. Fragen Sie nicht „Wie geht’s?“, sondern besser „Geht’s Dir/Ihnen gut?“.

Übung 10:

Wenn Ihnen etwas wichtig ist, oder Sie an etwas Anteil nehmen, drücken Sie es auch aus. Teilen Sie sich mit!

KAPITEL 14: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN

Es gibt sieben Disziplinen, die man beherrschen muss, um unternehmerischen Erfolg zu haben.

Nachdem wir uns zuletzt mit den Eigenschaften und der Persönlichkeit eines Unternehmers beschäftigt haben, widmen wir uns nun seinen Kernkompetenzen, den Dingen, die er im Griff haben muss, um ein verdammt gutes Unternehmen zu gründen und zu betreiben.

Ich nenne Sie „Die sieben Unternehmerdisziplinen“.

Die Recherchen für dieses Buch dauerten fast 20 Jahre. Hierin sind meine eigenen Unternehmen und die Erfahrungen, die ich damit gesammelt habe, die Bücher, die ich gelesen habe und vor allem auch die Gespräche, die ich mit vielen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmern geführt habe, eingerechnet. Zu Beginn wollte ich nur wissen, welche Fehler ich selbst bei meinen Gründungen gemacht hatte und wie ich diese in Zukunft vermeiden könnte, später war es meine Passion, alles darüber zu lernen, wie gute Unternehmen funktionieren und warum.

Am Ende meiner Reise hatte ich einige fundamentale Regeln erkannt, von denen ich Ihnen bereits in den letzten Kapiteln erzählt habe. Die Wichtigsten davon sind:

- Ein Unternehmen braucht einen ganzheitlichen Unternehmer, der es betreibt, um langfristig erfolgreich zu sein. Was ein ganzheitlicher Unternehmer ist, wie er gestrickt sein muss und welche Fähigkeiten er haben muss, vermittelt Ihnen dieses Buches.
- Ein Unternehmen muss selbst ganzheitlich sein. Es muss ein rundes Geschäftsmodell haben und auf einer wachstumsfähigen Geschäftsidee basieren. Alles hierzu lernen Sie ebenfalls in diesem Buch.
- Für jede Idee gibt es die richtige Zeit. Manchmal muss man noch warten, manchmal ist man schon zu spät und ganz selten ist man genau zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Dann muss man die Zähne reinschlagen und fest zubeißen.

- Schlecht oder unzureichend finanzierte Unternehmen haben eine signifikant höhere Chance zu sterben als andere, egal wie gut die Geschäftsidee, das Geschäftsmodell oder der Unternehmer sind.
- Die eben genannten Regeln gelten immer.
- Und es gibt sieben Disziplinen, die man beherrschen muss, um unternehmerischen Erfolg zu haben.

Um eben diese sieben Disziplinen geht es in den folgenden Kapiteln. Warum gerade sieben? Ich habe, ehrlich gesagt, keine Ahnung. Es hätten auch fünf oder elf sein können, aber am Ende sind es diese sieben gewesen, die sich durchgesetzt haben. Sie stellen die Essenz der unternehmerischen Fähigkeiten dar. Diese sieben Disziplinen sind:



KAPITEL 15: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN: VISION, FÜHRUNG & WERTE

**Jeder Mensch kann mit Training und richtigem
Handwerkszeug eine gute Führungspersönlichkeit werden.**

Die erste Disziplin dreht sich um etwas, das man auch als Mind-Setting bezeichnen könnte. Es ist sozusagen das Bild des Unternehmens im Kopf des Unternehmers und das Gefühl, das er allen vermittelt, die mit seinem Unternehmen in Kontakt kommen.

VISION

Über die Unternehmensvision aus der Innensicht des Unternehmers haben wir bereits im Kapitel “Eigenschaften” gesprochen. Bei der Fähigkeit Vision geht es darum, wie der Unternehmer, seine Vision den Menschen, mit denen er arbeitet, die seine Kunden werden und denen er sonst jeden Tag begegnet, vermittelt. Es geht darum, mit wie viel Leidenschaft diese Vision vermittelt wird und ob seine Vision so klar kommuniziert wird, dass sie unmissverständlich für diejenigen ist, die sich in irgendeiner Beziehung zum Unternehmen oder Unternehmer befinden.

Teil der Vision ist die Unternehmensstrategie. Die Unternehmensstrategie ist die längerfristige Perspektive des Unternehmens, ein Zeitraum zwischen drei und zehn Jahren, in seltenen Fällen mehr. Der Unternehmer gibt diese Strategie für sein Unternehmen als Unternehmensstrategie vor, seine Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen leiten daraus für sich selbst Strategien ab und sorgen dafür, dass diese Strategien umgesetzt werden (operationalisiert). Das operative Geschäft, das, was täglich im Unternehmen getan wird, leitet sich also unmittelbar oder mittelbar, je nach Größe des Unternehmens, aus der Unternehmensstrategie und damit aus der Vision des Unternehmers ab. Ist diese Vision unklar, sind somit auch die Unternehmensstrategie und Operationen unklar, also auch das, was jeden Tag im Unternehmen geschieht.

Eine gute Vision von seinem Unternehmen zu haben, bedeutet noch nicht, diese auch gut kommunizieren zu können. Eine Vision glasklar und widerspruchsfrei kommunizieren zu können, ist die Fähigkeit, die hier gemeint ist.

Die Bereiche Vision, Führung und Werte wurden von mir zu einer Kernfähigkeit zusammengefasst, weil diese, zunächst im Rahmen der Vision zu 100% im Kopf des Unternehmers entstehen.

FÜHRUNG

Führung bedeutet die Art und Weise, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern umgehen und diese dazu anleiten ihre Aufgaben auszuüben. Führung ist ein Konzept, das von oben nach unten funktioniert und welches nicht vorgeschrieben, sondern vorgelebt werden muss. Jeder Unternehmer hat in seiner Vision ein Konzept für den Umgang mit seinen Mitarbeitern. Das beginnt mit so simplen Dingen, wie zum Beispiel: duzen oder siezen sich alle im Unternehmen und endet mit der Frage, wie man sich im Falle einer Kündigung oder Entlassung verhält. Bis vor einigen Jahren wurde die Meinung vertreten, dass man zum Anführer geboren sein müsste und es bestimmte Eigenschaften gäbe, die einen guten Anführer ausmachen. Heute weiß man aber, dass es zwar bestimmte Führungseigenschaften gibt, doch eine gute Führung auch durch emotionale Intelligenz und einen „Werkzeugkasten“ von bestimmten Methoden erlernt werden kann. Mehr zu diesen Methoden später in den Know-hows.

Jeder Mensch kann also mit Training und dem richtigen Handwerkszeug eine gute Führungspersönlichkeit werden. Eine Führungspersönlichkeit zu sein bedeutet, Führung als eine Dienstleistung am Geführten und nicht den Geführten als Sklaven zu betrachten!

Früher führte man nach einem unternehmensweiten Führungsstil, heute ist man sich darüber einig, dass die effektivste Führungsart die situative Führung ist. Situatives Führen bedeutet, dass man nicht einen Führungsstil bei allen Mitarbeitern anwendet, sondern aus einem Set von Führungsstilen denjenigen wählt, der zum jeweiligen Mitarbeiter passt.

Die Bandbreite reicht von nahezu Autonomie des Geführten in seinen Aufgaben bis hin zu akribischer und kontinuierlicher Kontrolle.

Die Art und Weise wie Menschen geführt werden, hat direkten Einfluss auf Ihre Motivation und die Qualität Ihrer Arbeit. Gut zu führen bedeutet auch, den passenden Führungsstil zum jeweiligen Mitarbeiter zu finden und ihn dabei zu unterstützen, seine Aufgaben zu erfüllen und seine Ziele zu erreichen.

WERTE

In den letzten Jahren werden Themen wie „Corporate Code of Conduct“ und „Business-Ethik“ zunehmend wichtiger. Man liest immer mehr darüber und fragt sich, wie hat man denn so etwas eigentlich früher gemacht?

In der heutigen Zeit Unternehmer zu sein bedeutet, anders als noch vor 30 oder 40 Jahren, keine Geschäfte mehr per Handschlag machen zu können. Es bedeutet auch, dass man zum Beispiel bei einer Bank keinen Kredit mehr bekommt, nur weil man den Mann oder die Frau hinter dem Schreibtisch gut kennt. Es bedeutet, dass Dinge strenger reglementiert sind und die Menschen mehr an Profit und weniger an den Menschen dahinter interessiert sind.

Viele Werte, die früher in einer guten Erziehung vermittelt wurden, sind heute sowohl in der Gesellschaft als auch im Berufsleben nicht mehr existent. Werte wie Integrität, Loyalität, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit sind heutzutage nur noch selten zu finden.

Dies ist auch der Grund, warum jetzt darüber öffentlich diskutiert wird, um diese Werte wieder in den Fokus zu holen. Es wird ein Mangel empfunden, den man paradoxerweise selbst herbeigeführt hat. Auch im Marketing und Public Relations machen sich Werte immer gut. Unternehmen, die plötzlich zu Werten zurückfinden, nachdem Sie zuvor jahrelang nichts darum gegeben haben, sind leider keine Seltenheit.

Ihr eigenes Unternehmen hat die Chance, von Anfang an auf einem soliden Fundament von Werten zu basieren. Werte sind nicht nur in der Kommunikation innerhalb und außerhalb eines Unternehmens wichtig, sondern geben Ihnen als Unternehmer auch in einer Partnerschaft ein Fundament, auf das man sich in einer Diskussion immer wieder zurückziehen kann. Werte sind wichtig und können nicht vorgebetet, sondern, genau wie Führung, nur vorgelebt werden.

Machen Sie einen Wertekanon, den Sie selbst vertreten können und wollen, zu einem Baustein Ihrer Unternehmensvision und belassen Sie es nicht dabei. Leben Sie in Ihrem Unternehmen nach diesen Werten, leiten Sie andere dazu an, danach zu leben und vor allem leiten Sie aus den Werten auch die Handlungsvorhaben ab. Setzen Sie Ihren Wertekanon so um, dass er sich in Ihrer täglichen Arbeit und der Ihrer Mitarbeiter sofort wiederfindet, ohne jedes Mal explizit erwähnt zu werden.

Werte helfen Ihnen als ganzheitlichem Unternehmer dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Ihren Mitarbeitern dabei, in Ihrem Sinne zu handeln.

KAPITEL 16: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN: FINANZEN

Dem Bereich Finanzen kann man nie genug Aufmerksamkeit schenken!

Geld regiert die Welt!

Den Spruch kennen Sie vermutlich. Aber wussten Sie auch, dass Geld auch Ihr Unternehmen regiert bzw. regieren wird?

Vielleicht 1% der Menschen weiß, wie man wirklich mit Geld umgeht. Der Rest hat keine echte Beziehung zu Geld. Und woher auch?

Von Geld hat man immer zu wenig. Egal, ob man keins hat und welches möchte, oder ob man viel hat und mehr will.

Viele Unternehmer machen gerade in den ersten Monaten, manchmal sogar Jahren der Existenz ihres Unternehmens den Fehler, auf ein eigenes Gehalt zu verzichten. Das ist nicht verwunderlich, da man als Unternehmer doch gleich zwei konkurrierende Rollen hat: die des Eigentümers und Investors, des Kapitalgebers seines Unternehmens und die des Geschäftsführers, des Angestellten seines Unternehmens.

Als Eigentümer und Investor sind Sie am Wachstum und an langfristigen Profiten interessiert. Jeden Euro, den das Unternehmen für das Personal ausgibt, investiert es nicht in das so nötige Wachstum.

Als Geschäftsführer sind Sie natürlich auch am Wachstum interessiert, allerdings aber auch noch viel stärker daran, für Ihre Arbeit ein angemessenes Gehalt zu erhalten. Eine Zwickmühle! Was also tun? Sie müssen in Ihrem Kopf die Rollen Eigentümer / Investor und Geschäftsführer trennen. Wenn Sie den Finanzbereich betrachten, betrachten Sie ihn einmal durch die eine und einmal durch die andere Brille.

Mit welchen Maßnahmen dies möglich ist, erfahren Sie in den Know-hows, wenn wir uns den sieben Unternehmerdisziplinen noch einmal aus der Sicht des Unternehmens widmen.

Unternehmen, die ohne Kapital gegründet werden, bleiben in der Regel auch Unternehmen ohne Kapital.

Kapital ist der Brennstoff des Unternehmens. Ohne Brennstoff kann der Motor nicht laufen und wenn der Motor nicht läuft, bewegt sich auch nichts, es herrscht Stillstand.

Leider verhalten sich Unternehmen bei Stillstand genauso wie Haie. Hört ein Hai auf zu schwimmen, dann stirbt er. Und so geht es dann auch Ihrem Unternehmen, wenn der Brennstoff Kapital fehlt.

Aber was tun, wenn man kein Kapital hat? Die Antwort ist ausnahmsweise sehr einfach: Besorgen Sie sich welches!

Wie soll man eine große Vision verwirklichen, wenn die Gedanken ständig darum kreisen, wo die nächste Miete herkommt? Das geht nicht. Ich sage nicht, dass Sie sich Kapital beschaffen sollen und dann den Bereich Finanzen ignorieren, ganz im Gegenteil.

Dem Bereich Finanzen kann man nie genug Aufmerksamkeit schenken!

Finanzen sind die Disziplin vom Management und der Kontrolle von Ein- und Ausgaben. Hier geht es um Liquidität, Rentabilität, Zinsen usw. Es ist die Lebensader Ihres Unternehmens und der Bereich, den Sie, anders als Teile der anderen Bereiche, nie vollständig abgeben können.

Den Menschen, denen Sie Ihre Finanzen anvertrauen, den Steuerberatern, Controllern etc., muss die Verantwortung, die Sie in ihrer Position tragen, zu jeder Zeit klar sein. Es muss ihnen klar sein, welche Informationen Sie wann, in welcher Form und welchem Umfang von ihnen erwarten. Machen Sie an dieser Stelle Kompromisse, kann das Ihnen als Unternehmer zum Verhängnis werden.

Widmen Sie dem Finanzbereich täglich ein wenig Aufmerksamkeit, denn nur so vermeiden Sie böse Überraschungen.

Welche Strategien, Maßnahmen und Informationen Sie benötigen, um den Finanzbereich Ihres Unternehmens im Griff zu haben, erfahren Sie in den Know-hows.

KAPITEL 17: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN: MARKETING & PUBLIC RELATIONS

Die Hauptaufgabe des Marketing ist es, den kürzesten Weg zwischen dem Kunden und den eigenen Produkten und Dienstleistungen zu finden.

Bis vor 10 Jahren waren Marketing und Public Relations noch weitgehend "offline" betriebene Disziplinen. Dies hat sich jedoch in den letzten Jahren durch den Aufstieg des Internet und besonders der Social-Media Plattformen und Online-Netzwerken sehr stark in Richtung "online" verschoben. In meiner Beratung gibt es einen relevanten Anteil von Kunden, die das Internet als Hauptkundengewinnungsmedium nutzen und somit auch Marketing und PR (Public Relations) auf diesen Bereich konzentriert haben.

MARKETING

Für viele Menschen ist das Marketing immer noch die mysteriöse Kunst der Luftblasen und der bunten Bilder.

„50% unseres Marketingbudgets ist rausgeworfenes Geld, wir wissen bloß nicht welche 50%., Mit diesem Spruch sollte man Marketing eigentlich nicht assoziieren.

Marketing ist keine Kunst, sondern solides Handwerk, auch wenn tausende von Büchern Ihnen etwas anderes vermitteln wollen. Marketing ist eigentlich ganz einfach, denn es basiert im Kern auf Zahlen, Daten und Fakten.

Um Marketing richtig zu betreiben, muss man bereit sein, sich dem Thema absolut zu widmen. Es benötigt Akribie und Passion, um alles, was nötig ist, über den Zielmarkt seines Unternehmens und seine Kunden zu erfahren. Die Aufgabe des Marketing ist es, zu Wissen, was die Kunden von einem erwarten, wie man seine eigenen Leistungen (Produkte, Dienstleistungen und Service) diesen Erwartungen anpasst und dann die

Kunden mit seinen Produkten und Dienstleistungen in Kontakt bringt, damit Sie diese kaufen.

Sie müssen dazu bereit sein, in die Köpfe Ihrer Kunden einzudringen, so zu denken, wie Ihre Kunden denken, um einen positiven bleibenden Eindruck im Gedächtnis des Kunden zu hinterlassen. Sie müssen dazu bereit sein, eine starke Marke aufzubauen, egal wie klein Ihr Unternehmen am Anfang auch sein mag. Sie müssen Ihre Kunden dazu bringen, dieser Marke zu vertrauen und zwar so sehr, dass sie selbst andere Menschen von Ihrer Marke überzeugen. Wenn Sie das geschafft haben, dann machen Sie gutes Marketing!

Bevor Sie auch nur einen Gedanken an das oben genannte verschwenden, denken Sie zunächst über die wichtigste Grundlage guten Marketings nach: **Ihre Alleinstellung**.

Ihre Alleinstellung ist das, was Sie von Ihrer direkten Konkurrenz unterscheidet. Das kann ein besonderes Produkt, eine besondere Produktfunktion, eine Serviceleistung, ein niedriger oder ein besonders hoher Preis oder irgendetwas anderes sein. Es muss etwas sein, das Ihre Kunden dazu bringt, Sie und Ihr Unternehmen der Konkurrenz vorzuziehen.

Die Kernfragen, die Sie sich stellen müssen, um Ihre Alleinstellung zu finden sind:

- Was macht uns besonders?
- Wie wollen wir wahrgenommen werden und wie werden wir derzeit wahrgenommen?
- Wie tun wir, was wir tun und wie wirkt dies auf Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Partner etc.
- Was erwarten unsere Kunden und wie können wir unsere Kunden über deren Erwartungen hinaus zufriedenstellen?
- Wo ist unser Markt und welche Produkte und Dienstleistungen können dort platziert und verkauft werden?
- Wer ist unsere Zielgruppe, also unsere Kunden im Sinne von Alter, Geschlecht, Einkommen, Interessengruppe etc.?

Die Hauptaufgabe des Marketings ist es, den kürzesten Weg zwischen dem Kunden und den eigenen Produkten und Dienstleistungen zu finden.

Anders als in der Mathematik ist im Marketing der Weg zwischen zwei Punkten leider nicht immer eine Gerade, sondern viel häufiger ein Bogen oder sogar ein fast geschlossener Kreis.

Finden Sie die Antworten auf die zuvor aufgeführten Fragen. Es gibt diese Antworten und zwar nicht nur virtuell, sondern ganz real in Zahlen, Daten und Fakten. Treffen Sie keine Bauchentscheidungen, sondern sorgen Sie für eine fundierte Datenbasis. Teilen Sie die Antworten auf diese Fragen jedem mit, der mit Ihrem Unternehmen von innen und außen in Kontakt kommt.

Marketing kann nur dann effektiv sein, wenn es auf Wissen und nicht auf Glauben basiert. Nur so setzen Sie 100% Ihres Marketingbudgets sinnvoll ein!

PUBLIC RELATIONS (PR)

Public Relations ist doch nur was für „die Großen“!

Das könnte man leicht glauben. Denken wir an Public Relations, so denken wir an große Politik und Wahlen, an das Schönreden von Ölkatastrophen oder an „heile Welt“-Kampagnen von Chemiekonzernen. Vor 30-40 Jahren mag dies weitestgehend gestimmt haben, wobei es allerdings auch schon damals einige kleine und mittelständische Unternehmen gab, die PR für sich zu nutzen wussten.

Als Unternehmer, egal welcher Größe, kommen Sie heute um das Thema PR nicht mehr herum. Informationen sind heute an jeder Stelle, zu jeder Zeit in nahezu vollem Umfang abrufbar und stehen jedem frei zur Verfügung. Was ich damit sagen möchte: Jeder kann sehen wer Sie sind und Sie können jedem zeigen, wer Sie sind.

Public Relations steuert das Bild, das andere Menschen von Ihnen und Ihrem Unternehmen haben. Da sich viele Menschen heute auf den ersten Eindruck verlassen, den das Internet Ihnen von jemandem vermittelt, ist es leicht, den falschen Eindruck zu hinterlassen, aber auch leicht einen guten ersten Eindruck zu machen.

Als Unternehmer können Sie es sich nicht erlauben, dass sich irgendein Bild von Ihnen in der Öffentlichkeit formt. Sie müssen dieses Bild formen.

Dazu haben Sie verschiedene Möglichkeiten, von denen das Internet nur eine von vielen ist.

Diese Möglichkeiten umfassen unter anderem:

- Das bereits erwähnte Internet (die eigene Website, Xing.com, Facebook.com, Twitter.com, YouTube.com etc.)
- Eigene und fremde Publikationen wie Bücher und Artikel
- Radio und Fernsehen
- Stellenanzeigen (On- und Offline)
- Seminare und Vorträge
- Ihr Unternehmenssitz (Aussehen, Lage)
- Ihr öffentliches und soziales Engagement
- Ihre weitererzählbaren Stories über Ihr Unternehmen, über Sie als Gründer und über Ihre Produkte und Dienstleistungen
- Ihre Partnerschaften, zum Beispiel mit Unternehmen, die bei den Menschen positive Assoziationen wecken

In der heutigen Zeit Public Relations zu betreiben ist in einigen Bereichen, wie zum Beispiel dem Internet, vergleichsweise einfach und kann direkt vom Schreibtisch erledigt werden, in anderen Fällen aufwändig wie eh und je.

Genau wie man beim Marketing am Anfang versucht, den „wahrscheinlichsten“ Kunden zu identifizieren, also den, der mit einer höherer Wahrscheinlichkeit als alle anderen da draußen Ihre Produkte und Dienstleistungen kaufen wird, so versucht man in Sachen PR Maßnahmen zu finden, die einen hohen Effekt und eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben.

Sie könnten also heute viel Zeit und Geld investieren und versuchen direkt ins Prime-Time-Fernsehen zu kommen, aber die Wahrscheinlichkeit, dies ohne gute Vorbereitung und eine interessante Story zu schaffen, ist eher gering. Auf der anderen Seite können Sie aber mit relativ wenig Aufwand zum Beispiel Vorträge bei Vereinen, auf Messen oder anderen Veranstaltungen Ihrer Zielgruppe organisieren. Auch das Aussehen und die Lage Ihres Firmensitzes können Sie selbst beeinflussen. Diverse kostenlose Portale für Pressemeldungen erlauben es Ihnen, direkt von Ihrem Schreibtisch aus Pressemeldungen auf hunderte Redaktionsschreibtische in der ganzen Welt zu verteilen.

Gibt es für Ihre Branche ein Print- oder Online-Fachmagazin, dann schreiben Sie einen Artikel, statt Werbung zu kaufen. Das Ziel, besonders von Onlineportalen, ist es, immer

frische Inhalte zu haben, denn nur so werden diese Portale bei Google gut gefunden. Gute Findbarkeit garantiert Pageviews (also Seitenaufrufe von Benutzern) und nur das garantiert Werbeeinnahmen.

Versuchen Sie das Geschäftsmodell von den Medien oder Institutionen zu verstehen, die Sie für Ihre PR-Zwecke nutzen können und bieten Sie maßgeschneiderte Ideen und Konzepte an, denn nur dann erhalten Sie auch Zugang. Und wer weiß, wenn Sie lange genug auf „die Trommel hauen“, hört Sie vielleicht auch eines Tages das „Prime-Time-TV“.

Das Ziel von PR ist es, das Bild von Ihnen und Ihrem Unternehmen in der Öffentlichkeit positiv zu formen und Sie im Gespräch zu halten. Wenn man über Sie nachdenkt und über Sie spricht und vor allem, wenn man dann Ihre Produkte und Dienstleistungen mit Ihnen und Ihrem Unternehmen assoziiert, dann haben Sie plötzlich eine Marke. Eine Marke zu sein bedeutet, in einem „dunklen Wald“ von ähnlichen Produkten und Dienstleistungen das helle und strahlende Licht zu sein.

Wohin würden Sie in einem dunklen Wald laufen?

Als Unternehmer müssen Sie, um gute PR zu machen, Folgendes können und wissen:

- Sie sollten gut darin sein, frei sprechen zu können (Rhetorik).
- Sie sollten in der Lage sein, einen fehlerfreien Text im Umfang von einer halben bis drei Seiten zu verfassen.
- Sie sollten darauf achten, wie Sie sich selbst in Facebook, Twitter und anderen Online-Communities darstellen. Über Google ist man schnell gefunden!
- Sie sollten dafür sorgen, dass man über Sie spricht. Das muss nicht immer positiv sein, sollte Sie aber zumindest nicht verleumden.
- Verlangen Sie für Artikel und andere Beiträge kein Geld, es sei denn, Sie sind Journalist und leben davon.
- Wenn Sie sich sozial engagieren, tun Sie es still und leise.

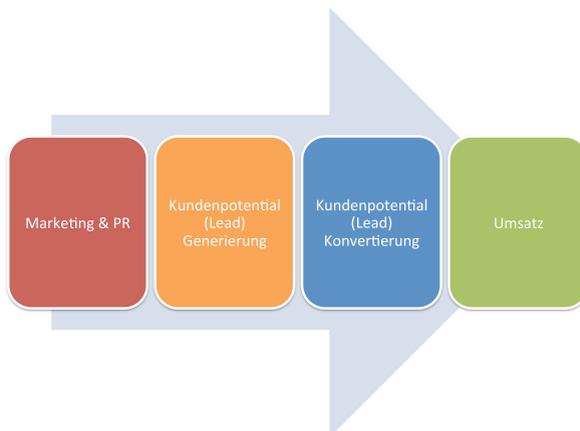
Wie und wofür genau Sie Public Relations in Ihrem Unternehmen nutzen können, erfahren Sie in den Know-hows.

KAPITEL 18: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN: KUNDENGEWINNUNG

Wer ist Ihr wahrscheinlichster Kunde und wo treibt er sich in der Regel herum?

Die Disziplin der Kundengewinnung schließt direkt an die Disziplin Marketing & Public Relations an und ist auch direkt davon abhängig. Marketing & PR machen den Kunden auf Ihr Unternehmen und Ihre Produkte und Dienstleistungen neugierig, die Kundengewinnung macht daraus Kundenpotentiale und schließlich Kunden, also Umsatz.

Betrachtet man den Prozess der Kundengewinnung im Detail, erkennt man, dass dieser aus drei Stufen besteht. Marketing & PR als erste Stufe dienen dem Erzeugen von allgemeinem Interesse an dem Unternehmen und seinen Produkten und Dienstleistungen. Die Leadgenerierung als zweite Stufe führt dem Unternehmen Leads, also Kontakte zu potentiellen Kunden zu. Die Leadkonvertierung, als dritte Stufe wandelt potentielle Kunden der Stufe zwei in echte, zahlende Kunden um. Es lohnt sich also durchaus, die Kundengewinnung als eine eigene Disziplin zu betrachten.



Die Kundengewinnung ist ein Prozess, an dessen Anfang die Idee von Produkten und Dienstleistungen und an dessen Ende zahlende Kunden und Umsatz stehen.

Stellen Sie sich die Kundengewinnung wie einen Spielautomaten vor, bei dem Sie immer, wenn Sie einen Euro oben reinwerfen, mindestens zwei Euro gewinnen müssen.

Kundengewinnung ist keine Voodoo-Magie oder Kunst, sondern eine erlernbare Disziplin, an deren Anfang drei wichtige Informationen stehen:

- Was ist das zu verkaufende Produkt oder die Dienstleistung
- Wer ist der ideale Kunde dafür
- Was ist der Kunde bereit für das Produkt oder die Dienstleistung zu zahlen

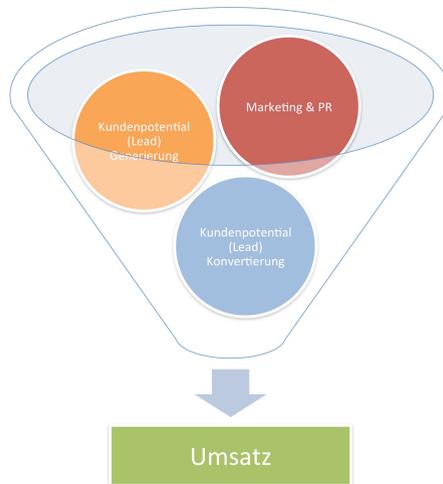
Tatsächlich sind diese drei Informationen wahrscheinlich die wichtigsten in Ihrem Unternehmen. Nur im perfekten Zusammenspiel von Kunde, Produkt und Preis werden Sie gute Geschäfte machen.

Viele Menschen stellen Annahmen über den Markt, die Kunden, die gewünschten Produkte und die akzeptierten Preise an. Tun Sie das bitte nicht!

Bereits im Kapitel „Marketing & Public Relations“ habe ich darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, echte, harte Informationen & Fakten zu haben und kein Bauchgefühl.

GENERIERUNG VON KUNDENPOTENTIALEN (LEADGENERIERUNG)

Wenn wir uns den Prozess der Kundengewinnung als einen nach oben weit offenen Trichter vorstellen, dann finden wir alle Kundenpotentiale (Leads) aus der ersten Stufe, der Lead-Generierung, ganz oben, dort, wo der Trichter am breitesten ist.



Doch wie generiert man Kundenpotentiale?

Das ist der wahrscheinlich schwierigste Job der Welt.

Ich habe hierfür für mein Unternehmen eine Technik entwickelt, die ich **Customer Time Travel**, abgekürzt CTT genannt habe.

Hinter CTT verbirgt sich eine simple Idee: Wenn ich nach neuen Kunden suchen möchte, muss ich idealerweise wissen, wann und unter welchen Umständen sie sich dazu entschließen, mein Produkt oder meine Dienstleistung zu kaufen. In meinem Fall, der Unternehmensberatung ist das zum Beispiel nach der Lektüre eines guten Buchs über Unternehmensgründung oder nach einer Veranstaltung zum gleichen Thema.

Das habe ich herausgefunden, indem ich den Weg meiner Kunden zurückverfolgt habe. Ich bin also quasi mit meinem Kunden in der Zeit zurück gereist, daher der Name der Technik.

Wenn Sie also wissen möchten, wo Sie Ihre potentiellen Kunden vor der Konkurrenz finden, reisen Sie in der Zeit zurück und zwar an die Stelle, an der sich Ihre Kunden zum Kauf eines Produkt oder einer Dienstleistung, die Sie anbieten entschließen.

Holen Sie Ihre potentiellen Kunden dort ab, wo Sie stehen!

Kundenpotentiale sind noch keine Kunden. In unserem Trichter rutschen die Potentiale immer weiter nach unten, bis schließlich einige durch die Enge Öffnung am Ende des Trichters gleiten und dann zum Kunden werden.

Sie werden nicht jedes Potential in einen zahlenden Kunden konvertieren können!

Der schlimmste Fehler, den viele Unternehmer bei der Kundengewinnung machen, ist, immer den perfekten Kunden zu suchen.

Der perfekte Kunde ist im Regelfall auch der, welcher am schwierigsten zu gewinnen ist.

Versuchen Sie einen anderen Ansatz:

Suchen Sie den wahrscheinlichsten Kunden und schneiden Sie alles in Ihrem Unternehmen inklusive der Produkte und Dienstleistungen auf diesen Kundentyp zu.**Wer ist Ihr wahrscheinlichster Kunde und wo treibt er sich in der Regel herum?**

Man kann auf vielen Wegen Kundenpotentiale generieren, zum Beispiel über die eigene Website, über Zeitungsanzeigen und Artikel, über Veranstaltungen, über Promotion-Aktionen etc. Entwickeln Sie ein System zur Kundengewinnung, das wie vorhin beschriebener Spielautomat funktioniert: Stecken Sie einen Euro hinein, es kommen immer zwei Euro heraus.

Verfeinern Sie Ihr Kundenpotentialgenerierungssystem so lange, bis es mit der Präzision eines Schweizer Uhrwerks immer zwei Euro ausspuckt, wenn Sie einen Euro hineinstecken.

KONVERTIERUNG VON KUNDENPOTENTIALEN (LEADKONVERTIERUNG)

Kunden, die sich von Ihrer (Marken-)Kommunikation nicht angesprochen fühlen, haben es entweder gar nicht erst in den Trichter geschafft, oder sie werden schon, weit oben im Trichter wieder hinaus gespült.

In der nächsten Stufe, der Leadkonvertierung, muss Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ausreichend attraktiv sein, damit ein potentieller Kunde weiter nach unten im Trichter rutscht. Ist diese Hürde genommen, bleibt nur noch der Preis als mögliches Hindernis.

Passen Preis, Produkt oder Dienstleistung und Kunde zusammen, so wird aus einem potentiellen Kunden ein zahlender Kunde. Welchen Aufwand Sie betreiben müssen, um den Kunden im Trichter nach unten rutschen zu lassen, ist sehr unterschiedlich.

Zum Beispiel Krankenversicherungen generieren viele Kundenpotentiale über das Internet, müssen dann aber noch Angebote schreiben, sich einem direkten Vergleich im Bezug auf Leistung und Preis stellen, häufig noch mehrmals mit dem Kunden telefonieren und ihm schließlich einen Vertrag zuschicken, der auch noch unterschrieben werden muss. Sie sehen schon, dass auf dem Weg durch den Trichter Einiges schiefehen kann.

Verkaufen Sie ein Konsumgüterprodukt, wie zum Beispiel eine Flasche Cola, ist der Weg vom potentiellen Kunden zum zahlenden Kunden nur eine Armlänge entfernt, nämlich vom Supermarktregal zum Einkaufswagen. Die Wahl wird entweder spontan oder auf der Basis von Präferenzen wie Geschmack, Marke etc. getroffen, dauert aber in der Regel nicht länger als ein paar Sekunden. Bei einer Krankenversicherung dauert der Konvertierungsprozess mehrere Monate oder manchmal sogar Jahre.

Genau wie die Leadgenerierung so sollte auch die Leadkonvertierung einem System folgen. Wenn zum Beispiel zehn potentielle Kunden im Trichter sind, sollten immer mindestens drei davon in zahlende Kunden konvertiert werden. Selbstverständlich sind auch die Konvertierungs-raten je nach Unternehmen, Branche, Produkt und Kundengruppe unterschiedlich, es kann aber trotzdem nicht sein, dass aus zehn Potentialen einmal einer und einmal sieben zahlende Kunden hervorgehen. Wäre das der Fall, dann hätten Sie kein System!

SPÄTKONVERTIERTE

Nicht jeder potentielle Kunde, der den Trichter durch den Seitenausgang verlässt, muss wirklich verloren sein. Einen Faktor haben wir in unserer Betrachtung bisher außen vor gelassen **die Zeit**.

Manchmal ist einfach noch nicht der richtige Zeitpunkt für Ihren Kunden gekommen, Ihr Produkt zu kaufen. Vielleicht ist der Kühlschrank noch voll mit Cola, oder der Krankenversicherungswechsel kann erst zum Jahresende stattfinden. Berücksichtigen Sie auch immer die *Zeit* und schreiben Sie ggf. potentielle Kunden, die den Trichter frühzeitig verlassen haben, zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal an.

Bei mir in der Unternehmensberatung ist es zum Beispiel so, dass Gründer am Anfang immer glauben, alles alleine zu schaffen. Erst nach drei bis sechs Monaten hat die meisten die Realität eingeholt und sie sehen ein, dass sie doch Hilfe benötigen. Bei einigen ist es dann leider schon zu spät, bei den anderen bin ich wieder am Ball!

Weil ich weiß, dass in der Regel nach drei bis sechs Monaten Hilfe gesucht wird, kann ich genau in diesem Zeitfenster erneut Kontakt her-stellen und bin dann genau zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

KAPITEL 19: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN: MANAGEMENT

Sie müssen es schaffen, ein Unternehmen zu gründen, das nicht das Produkt früherer Erfahrungen ist. Nur dann schaffen Sie es, etwas Außergewöhnliches aufzubauen.

Management beschreibt, wie der Unternehmer sich selbst organisiert und auch die Organisation in sämtlichen Bereichen seines Unternehmens.

Management ist in einem Satz zusammengefasst: **„Wie tun wir die Dingen, die wir tun hier. Wie sind die Prozesse organisiert.“**

Das Management basiert als Disziplin direkt auf dem Geschäftsmodell, der Vision des Unternehmens, der Art und Weise der Führung und den Werten.

Das Management beschreibt, wie all das in der täglichen Arbeit umgesetzt wird. Es beschreibt die Prozesse selbst sowie die Art und Weise, wie diese von Menschen ausgeübt werden.

Man unterscheidet zwischen den Kerngeschäftsprozessen, also denen, die direkt der Erfüllung der Kundenbedürfnisse dienen und den Unterstützungsprozessen, wie zum Beispiel Buchhaltung und Personalwesen.

Als ganzheitlicher Unternehmer müssen Sie in der Lage sein, die relevanten Prozesse in Ihrem Unternehmen zu erkennen, zu definieren und aufzuschreiben. Das, was dann entsteht, ist ein Unternehmenshandbuch.

Dafür zu sorgen, dass Prozesse definiert werden und ein Unternehmenshandbuch erstellt wird, ist die ureigenste Aufgabe des Unternehmers. Das Unternehmenshandbuch hält die wichtigsten Dinge nicht nur für die existierenden Mitarbeiter fest, sondern bietet auch neuen Mitarbeitern einen Einstiegspunkt in die Art und Weise, wie Ihr Unternehmen funktioniert.

Eigentlich ist ein Unternehmenshandbuch auch nicht das Unternehmenshandbuch, sondern eine Sammlung von Handbüchern. Für jeden Bereich in Ihrem Unternehmen sollte ein eigenes Handbuch erstellt und regelmäßig gepflegt werden. Hierzu bieten sich heutzutage sogenannte Wiki-Systeme an, die von allen Mitarbeitern im Unternehmen bedient und befüllt werden können. Es entsteht dabei sogenannter ein „Employee-Generated-Content“, also ein mitarbeitergenerierter Inhalt.

Streben Sie zum Beispiel eine ISO-Zertifizierung an, so sind dokumentierte Prozesse und ein Handbuch, auch in Form eines Wiki, unerlässlich. Doch auch ohne den ISO-Anspruch gibt es einen guten Grund, Ihr Unternehmen sowie dessen Abläufe und Kultur zu dokumentieren.

Ein Unternehmen, das dokumentiert ist, ist nachvollziehbar und wiederholbar. Dadurch, dass sich Dinge nicht nur in Ihrem und den Köpfen der Mitarbeiter befinden, entsteht ein dokumentiertes Unternehmenssystem. Nur ein Unternehmen mit einem funktionsfähigen und dokumentierten Unternehmenssystem ist ein wertvolles Unternehmen.

Erinnern Sie sich noch an die zwei Verkaufsangebote am Anfang dieses Buchs? Das attraktive Angebot hatte genau das, ein ausgefeiltes und dokumentiertes Unternehmenssystem.

Doch Management endet nicht bei der Dokumentation.

Ihre Mitarbeiter, Ihre Partner und Ihre Kunden jeden Tag davon zu überzeugen, dass Ihr Unternehmen und Ihre Produkte und Dienstleistungen außergewöhnlich sind, ist ein weiterer entscheidender Faktor im Management. Sie müssen es schaffen, ein Unternehmen zu gründen, das nicht ein Produkt früherer Erfahrungen ist. Nur dann schaffen Sie es, etwas Außergewöhnliches aufzubauen.

Sie müssen weit über sich als einzelne Person und alles, was Sie bisher gedacht oder getan haben, hinauswachsen. Sonst machen Sie weiter wie bisher!

Um etwas Außergewöhnliches zu schaffen, muss man jeden Tag Außergewöhnliches tun und außergewöhnlich handeln.

Lassen Sie diese Idee in Ihr Management einfließen und halten Sie auch Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter zu dieser Art zu denken an. Wenn Sie es mit Leidenschaft vorleben, werden Ihnen die Menschen auf Ihrem Weg und in Ihrer Art folgen.

Dieses Buch sollte Ihnen dabei geholfen haben, als Mensch und Persönlichkeit auf genau diese Anforderungen vorbereitet zu sein. Nur noch wenige Kapitel und Sie wissen alles, was Sie als ganzheitlicher und erfolgreicher Unternehmer wissen müssen!

KAPITEL 20: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN: FULFILLMENT

Kunden erwarten immer etwas anderes als das, was Sie verkaufen. Ihre Aufgabe im Fulfillment ist, dieser Vision des Kunden von einem Produkt so nah wie möglich zu kommen, oder vielleicht sogar manchmal seine Erwartungen zu übertreffen.

Das Fulfillment (auf Deutsch übersetzt in etwa “Erfüllen der Kundenerwartung”) beinhaltet alles, was nötig ist, um einen Kundennutzen zu erzeugen und zu maximieren. Es ist der Teil Ihres Geschäfts, der Sie für Ihre Kunden besonders macht.

Das Fulfillment umfasst zum Beispiel die Bereiche Bestellung, Bestellverfolgung, Auslieferung, Bezahlung, Rücknahme, Gewährleistung usw.

Alle Bereiche, Ihres Unternehmens, in denen ein direkter oder indirekter (z. B. über Partner) Kundenkontakt besteht, zählen zum Fulfillment.

Die Hauptaufgabe eines guten Fulfillment ist, den Kunden über seine Erwartungen hinaus zufrieden zu stellen.

Ihm also immer, wenn er mit Ihnen Geschäfte macht, mehr zu geben, als er erwartet. Vielleicht nicht 150%, aber zumindest 101%.

Das Fulfillment ist Ihr direkter Draht zum Kunden und alles, was gut oder schief läuft, fällt direkt auf Sie zurück. Wenn Sie nicht direkt mit dem Kunden zu tun haben, zum Beispiel in einer Liefersituation, stellen Sie sicher, dass Ihr Partner die gleichen hohen Ansprüche an das Fulfillment hat wie Sie.

Vor kurzem bestellte ich zum Beispiel bei einem bekannten Möbelhaus ein paar Bücherregale über das Internet. Diese sollten dann zu einem mit dem Möbelhaus

vereinbarten Termin, geliefert werden. Ausführender der Lieferung war aber nicht das Möbelhaus, sondern ein Versandunternehmen. Leider habe ich mit diesem Versandunternehmen auch in der Vergangenheit alles andere als gute Erfahrungen gemacht und so wurde ich auch diesmal enttäuscht. Der Termin wurde mehrfach verschoben und die Ware war bei der Lieferung beschädigt. Da dies inzwischen schon zum dritten Mal passierte, werde ich mit Sicherheit bei diesem Möbelhaus Online nichts mehr bestellen, solange dieses Versandunternehmen für die Lieferung verantwortlich ist.

Hat das Versandunternehmen als Partner dadurch Schaden? Bestimmt.

Hat das Möbelhaus durch das Versandunternehmen Schaden? Ganz sicher!

Vielleicht haben Sie das Folgende auch schon einmal erlebt: Sie bestellen etwas im Internet und bekommen mit der Lieferung ein kleines Geschenk dazu, eine Tüte Gummibärchen, ein kleines Stück Schokolade oder einen Gutschein über ein paar Euro für eine Folgebestellung. Das ist das eine Prozent von den 101%, das ich meine und ein exzellenter, kundenorientierter Service.

Ein anderes Beispiel erzählte mir Herr Dr. Fröhlich (er betreibt Deutschlands ältestes Franchisesystem, gegründet 1973 und ist außerdem der Präsident des DFV, des deutschen Franchiseverbandes. Wenn Sie sich für Musik interessieren, sollten Sie mal unter www.musikschule-fröhlich.de schauen!) von der Musikschule Fröhlich:

Jahrelang hatte ein Opelhändler ein Problem: seine Opel Corsa verkauften sich zwar gut, aber eben nicht so gut wie andere Kleinwagen. Das lag nicht an der Qualität, sondern daran, dass man mit einem Opel Corsa nicht angeben konnte wie etwa mit einem Golf GTI und deshalb niemand anderen davon erzählte, wenn er mit dem Kauf zufrieden war.

Die Lösung dieses Dilemmas war eine clevere Idee. Jedes Mal, wenn der Opel Händler einen Corsa verkaufte, packte er in den Kofferraum eine Riesentorte. Bei der Schlüsselübergabe wurde immer nach der Einweisung in das Fahrzeug der Kofferraum geöffnet und die Torte mit den folgenden Worten gezeigt:

„Als kleines Extra zu Ihrem neuen Auto haben wir Ihnen hier noch eine Torte zum Feiern eingepackt. Laden Sie doch ein paar Nachbarn oder Freunde ein und genießen Sie gemeinsam die Torte.“

Der Erfolg gab der Idee recht, denn plötzlich redeten die Leute über Ihren neuen Corsa. Die ursprüngliche Nachricht von der Torte im Kofferraum sorgte dafür, dass die Leute schließlich auch über das Auto und den Händler sprachen. Empfehlungsmarketing war in Gang gesetzt.

Versetzen Sie sich selbst einmal in die Lage des Corsa-Käufers. Wem hätten Sie alles begeistert von der Torte erzählt?

Kunden erwarten immer etwas anderes, als das, was Sie verkaufen. Ihre Aufgabe im Fulfillment ist es, dieser Vision des Kunden von einem Produkt so nah wie möglich zu kommen oder vielleicht sogar manchmal seine Erwartungen zu übertreffen. Ein gutes Beispiel hierfür ist Apple. Apple produziert eigentlich keine High-Tech Produkte. Apple hat nicht, wie oft erzählt wird, den ersten, damals noch festplattenbasierten MP3-Player erfunden, sondern der französische Elektronikhersteller Archos. Jedenfalls bewies mir das der Archos-Gründer in einem Gespräch in der Firmenzentrale nahe Paris.

Apple schafft es aber immer wieder, durch eine clevere Marketingstrategie und gezieltes Understatement, die Menge zu begeistern. Apple baut um seine Produkte eine Art Mythos auf. Schaut man sich die Technik hinter dem Produkt an, so ist dies in der Regel nichts außergewöhnlich Kompliziertes. Die Art und Weise wie diese Technik präsentiert wird und auch die Qualität der Produkte sind aber in der Regel das Beste vom Besten.

Im Fulfillment können Sie mit drei Grundsätzen immer gewinnen:

- Qualität siegt immer und setzt sich durch.
- Verkaufen Sie niemals jemandem etwas, das er nicht braucht, oder im Fall von Apple zumindest glaubt es zu brauchen.
- Der Kunde muss immer 101% zufrieden sein, selbst dann, wenn einmal alles schiefgelaufen ist. Machen Sie Ihre schlimmsten Kundenkontakte zu Ihren stärksten Weiterempfehlungen!

KAPITEL 21: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN: NETWORKING

**Ein Netzwerk lebt vom Geben und Nehmen. Wer viel gibt,
bekommt in der Regel auch viel zurück.**

Ich hatte dieses Buch schon fast beendet, da fiel mir auf, dass eine wichtige Disziplin fehlte, der ich selbst einen Großteil meines unternehmerischen Erfolgs zu verdanken habe und der ich vor allem auch sehr viel Zeit widme, dem Networking.

Networking bezeichnet den Aufbau von Beziehungsnetzwerken on- und vor allem offline.

In der guten alten Zeit nannte man so etwas noch „Vitamin B“ (Anmerkung für alle jüngeren Leser: das „B“ steht für Beziehung).

Beziehungen waren im Geschäftsleben schon immer ein wichtiger Faktor, sind heute aber mehr denn je unerlässlich.

In einer Zeit, in der viele Dinge vergleichbar und austauschbar sind (ähnliche Menschen tun ähnliche Dinge in ähnlicher Weise), ist das Letzte, was uns noch voneinander unterscheidet, unser Netzwerk und wie gut wir es zu nutzen wissen.

Für viele Menschen besteht das Netzwerk aus Familie und Freunden. Doch das genügt heute nicht mehr. Heute ist es nicht ungewöhnlich, im Durchschnitt mit mehr als 500 oder sogar 1000 Menschen ständig in Kontakt zu sein.

Facebook, Twitter, Xing und LinkedIn sind nur einige Instrumente, um sein Netzwerk Online aufzubauen und zu pflegen.

In Xing und Facebook findet man über die Gruppen von Gleichgesinnten sofort Anschluss an eine große Menge von Menschen, die sich für ähnliche Dinge interessieren oder von den gleichen Problemen geplagt werden, wie man selbst. Nur Kontakte zu sammeln reicht aber nicht aus. Man muss ein Netzwerk auch „bespielen“

können. Genau wie ein Instrument, das nur in der Ecke steht, ist auch ein Netzwerk, das man nicht nutzt, nur ein Staubfänger und im schlimmsten Fall ärgerlicher Ballast, wenn Menschen aus Ihrem Netzwerk ständig versuchen, Ihnen etwas zu verkaufen.

Die regelmäßigen Postings, verfasste Nachrichten an alle, sind wichtig, um nicht in der Menge von Menschen unterzugehen und immer wieder kurz als Licht im Dunkeln aufzuleuchten.

Netzwerke machen nur dann Sinn, wenn Sie als Person sowie Ihre Produkten und Dienstleistungen als Teil dieses Netzwerks wahrgenommen werden. Sie betreiben das Netzwerk ja nicht zum Spaß.

Um ein Netzwerk optimal nutzen zu können, sollten Sie sich im Vorfeld klar machen, was Sie durch dieses Netzwerk erreichen möchten. Hier ein paar Beispiele:

- Kunden gewinnen
- Partner gewinnen
- Die Bekanntheit der Marke steigern
- Als Experte bekannt werden (personenorientiert)
- Die Konkurrenz im Blick behalten
- Veranstaltungen organisieren und Teilnehmer einladen
- Kontakt zu alten Bekannten sowie Schul- und Studienkollegen halten
- Mitarbeiter finden
- Kontakte zu interessanten Dienstleistern, zum Beispiel Steuerberatern, Anwälten etc., aufbauen und pflegen

Die oben genannten Nutzungsmöglichkeiten sind natürlich kombinierbar. Man sollte Informationen immer klar an die Interessen-ten richten. Ein Kunde sollte zum Beispiel keine Ihrer Stellenausschreibungen erhalten.

WANN WELCHE ART DER KOMMUNIKATION?

Online wie Offline haben Sie zwei Möglichkeiten ein Netzwerk zu nutzen. Entweder “1 zu 1” oder “1 zu n”.

Ein Netzwerk “1 zu 1” zu nutzen bedeutet, immer in Kontakt mit einer konkreten Person zu treten. Bei Xing und Facebook geht das über die persönlichen Nachrichten, in der realen Welt über Telefon, E-Mail oder das persönliche Treffen. Das Stichwort hier ist Individualität.

Ein Netzwerk “1 zu n” zu betreiben bedeutet, dass Sie mit mehr als einer Person, zum Beispiel einer Gruppe in Xing oder Facebook oder bei einem Vortrag, in Kontakt treten und diese auch in Ihrer Kommunikation als Gruppe ansehen. Es gibt zunächst keine individuelle Ansprache.

Wenn Sie ein sehr hochpreisiges Produkt oder eine hochpreisige Dienstleistung mit einer hohen Marge anbieten, kommen Sie um einen persönlichen Kontakt nicht herum. Versuchen Sie nicht, solche Dinge über das Internet zu verkaufen. Nutzen Sie das Internet, um Kontakte anzubahnen, aber versuchen Sie nicht, auf diesem Wege zu verkaufen.

Wenn Sie ein Produkt zu einem niedrigen Preis aber mit hoher Marge verkaufen, zum Beispiel digitale Inhalte wie eBooks, Musik oder Filme, dann nutzen Sie ihr Netzwerk, um auf diese Produkte hinzuweisen. Tun Sie dies aber nicht andauernd, sondern liefern Sie in regelmäßigen Abständen kostenlose und nützliche Informationen. Dadurch landen Ihre Nachrichten nicht sofort im Mülleimer, sondern werden zumindest gelesen. Ihr Kundengewinnungsprozess sollte dann den Rest besorgen.

Der Verkauf Ihrer Produkte sollte automatisiert über eine eigene Website ablaufen.

Wenn Sie Produkte mit einer niedrigen Marge anbieten, empfiehlt es sich zu versuchen, eine Marke aufzubauen. Eine starke Marke sorgt dafür, dass Sie im Markt von Kunden wahrgenommen und gesucht werden, statt selbst Kunden finden zu müssen. Nutzen Sie in einem solchen Fall die Ansprache von Gruppen und nicht Einzelpersonen über Dienste wie Facebook und Twitter.

TIPPS FÜR RICHTIGES NETZWERKEN

- Wenn Sie ein Profil bei Xing, Twitter und Facebook pflegen, halten Sie es immer aktuell.

- Halten Sie regelmäßigen Kontakt zu den Menschen in Ihrem Netzwerk und versuchen Sie, entscheidende „Multiplikatoren“ regelmäßig persönlich zu treffen.
- Ein Netzwerk lebt vom Geben und Nehmen. Wer viel gibt, bekommt in der Regel auch viel zurück.
- Partnerschaften, die Sie schließen, haben in der Regel nur zwei Zustände: gelebt oder tot. Sparen Sie sich die Zeit für Allianzen und Partnerschaften, wenn Sie und auch der Partner nicht dazu bereit sind, diese Partnerschaft sofort zu leben. Sätze wie: „Dann legen wir demnächst los.“ oder „Ich habe Sie jetzt in unsere Datenbank eingetragen.“ sind sichere Indikatoren für verschwendete Zeit.
- Merken Sie sich Geburtstage und gratulieren Sie zu diesem. Am besten mit Karten-Hardware, also nicht mit einer E-Mail oder eine Nachricht bei Facebook, sondern mit einer echten Karte, die per Post verschickt wurde. Wenn Sie es ernst meinen, telefonieren Sie noch nach und gratulieren Sie persönlich!
- Merken Sie sich nicht nur den Namen und die E-Mail-Adresse Ihrer wichtigen Kontakte, sondern merken Sie sich auch die Namen der Ehepartner, der Kinder und andere interessante Dinge, mit denen sich ein Gespräch in Gang bringen lässt.
- Beginnen Sie Offline-Netzwerke immer in Ihrer Region. Beginnen Sie mit dem Bäcker oder dem Restaurant um die Ecke. Kommen Sie mit Menschen, denen Sie etwas abkaufen, ins Gespräch. So lässt sich ein Gespräch viel schneller in Gang bringen. Erzählen Sie den Menschen, dass Sie direkt um die Ecke wohnen und was Sie tun. Verlassen Sie Ihren neuen Kontakt mit einer klaren Botschaft wie z. B.: „Übrigens, wenn Sie mal jemanden haben, der einen guten Heizungsmonteur sucht, denken Sie an mich. Mein Name ist Eberhard!“. Beim nächsten mal, wenn Sie den gleichen Menschen treffen, stellen Sie sich erneut vor: „Wir haben uns doch letztens schon mal unterhalten, erinnern Sie sich? Eberhard, der Heizungsmensch.“ An dieser Stelle benötigen Sie jetzt eine Story, um im Gespräch zu bleiben!
- Erzählen Sie Geschichten! Wenn Sie Erfolgsgeschichten haben, machen Sie eine wiedererzählbare Story daraus. Fakten verkaufen sich schlecht und sind für die meisten Menschen schwer wiederzugeben. Eine Geschichte bleibt im Kopf. Einer meiner Mandanten verkauft zum Beispiel Software, die Webseiten für die Google-suche optimiert. Ein technisches Produkt sagen Sie jetzt vielleicht, aber weit gefehlt. Was interessiert den Kunden die Tatsache, dass seine Website für Google optimiert wird? Gar nicht. Den Kunden meines Mandanten interessiert nur eines, nämlich, dass er über das Internet neue Kunden gewinnt. Würde das auch funktionieren, indem man ein Schnitzel in der Pfanne brät, würde er auch das tun. Der technische Aspekt ist also nahezu beliebig austauschbar. Die Dienstleistung heißt nicht „Googleoptimierung“, sondern „Kundengewinnung über das Internet“. Wenn Sie mit „Kundengewinnung über das Internet“ losziehen, werden Sie sich aber eine blutige Nase holen, weil jeder damit „Googleoptimierung“ in Verbindung

bringt und Sie gar nicht erst die Vorzüge Ihrer Lösung präsentieren können. Einfacher geht das Ganze mit einer Story. Und die geht so: Ich hatte einen Bäcker als Kunden, dessen Umsatz unter dem Druck der Billigbäckereien heftig gelitten hatte. Seine Idee war, neue Kunden für die Bäckereien über das Internet zu gewinnen und zwar für das Produkt Torten. Der Bäcker kaufte meine Software und bereits nach sechs Wochen realisierte er mit den Torten ein Drittel seines Monatsumsatzes über das Internet. Das kann ich Ihnen hier direkt im Browser über die Onlineauswertung zeigen. "Was denken Sie, würden Sie so ein Produkt kaufen? In der ganzen Story kommt nicht einmal das Wort „Google“ oder „Suchmaschinenoptimierung“ oder „Kundengewinnung“ vor. Die Story ist übrigens wahr. Wenn Sie mehr über das System erfahren möchten, schreiben Sie mir eine E-Mail!

- Kategorisieren Sie Ihre Netzwerkkontakte. Kriterien sind zum Beispiel Art des Kontakts (Partner, Kunde etc.), Branche, Region, Aktiver Netzwerker (ja/nein), Möglicher Multiplikator (ja/nein), vermittelte Kontakte im Jahr (an ihn und von ihm).

Ich habe dem Thema Networking für mich und mein Unternehmen, The Black Swan, viel Zeit gewidmet, weshalb es sehr später und online umfangreiche Know-hows zu diesem Thema gibt.

KAPITEL 22: DIE SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN: DAS GANZHEITLICHE UNTERNEHMEN IST WIE EIN FRANCHISESYSTEM

Jedes Unternehmen muss so geplant werden, als wäre es ein Franchisesystem.

Wenn Sie einen Moment über die sieben Unternehmerdisziplinen nachdenken, werden Sie feststellen, dass sich diese überschneiden oder teilweise sogar gegenseitig bedingen.

Diese starke Abhängigkeit der Disziplinen voneinander macht schnell bewusst, wie wichtig es ist, all diese Disziplinen in gleichem Maße zu beherrschen.

Würde ich Sie jetzt mit allen sieben Bereichen alleine lassen, würden Sie vermutlich an dem Berg an Wissen, das es theoretisch zu erwerben gibt und vor dem Sie nun stehen, verzweifeln. Die schlechte Nachricht ist: Ja, es gibt Einiges zu lernen. Aber die gute Nachricht lautet: Sie müssen dafür nicht sieben bis acht Studiengänge abschließen. Später in diesem Buch erfahren Sie genau, was es sich lohnt zu wissen und was eben nicht. Dadurch wird der Berg zu einem Hügel!

Nachdem wir uns in die Untiefen der einzelnen Unternehmerdisziplinen begeben haben, möchte ich Ihnen jetzt noch ein wichtiges Konzept näherbringen, das Ihnen vielleicht unterbewusst bereits bekannt ist, das aber durch pures Ansprechen eine wichtige Kraft und Dynamik entwickelt.

Der amerikanische Autor Michael Gerber sagt Folgendes, dem ich inzwischen zu 100% zustimme:

“Jedes Unternehmen muss so geplant werden, als wäre es ein Franchisesystem.”

Jetzt werden zwangsläufig zwei bis drei Fragen in Ihrem Kopf auftauchen:

- Was ist ein Franchisesystem?
- Warum sollte jedes Unternehmen wie ein Franchisesystem geplant werden und was bedeutet das überhaupt?
- Was, wenn ich gar kein Franchiseunternehmen gründen möchte?

Beginnen wir mit der Beantwortung von Frage Nr. 1.

Das bekannteste und umsatzgrößte Franchisesystem ist Mc-Donalds. Es gibt wenige Menschen auf der Welt, die mit dem Namen McDonalds garnichts anfangen können. McDonalds ist also zusammen mit Coca Cola, Google und Apple auch noch eine der bekanntesten Marken der Welt.

Aber es gibt noch etwas besonderes an McDonalds und Sie wissen auch bereits, was das ist: Die Kernprodukte wie Pommes Frites, Chicken McNuggets und Hamburger gibt es überall auf der Welt und sie schmecken erstaunlicherweise überall identisch.

Gehen wir ein paar Jahrzehnte in der Zeit zurück. Damals, in den 1950 Jahren, zog ein Handelsvertreter für Milchshakemaschinen namens Ray Kroc durch die USA und versuchte, diese an Dinner und Imbissbuden zu verkaufen. Bei vielen Läden hatte er schon Probleme damit, nur eine einzelne Maschine zu verkaufen, den die Geräte waren zum einen nicht gerade billig und zum anderen hatten die meisten Läden auch garnicht genug Kundschaft, die Shakes trank, um diese Investition zu rechtfertigen.

Dann hörte Ray Kroc von einem Kollegen, der acht dieser Maschinen an einen einzelnen Dinner verkauft hatte und war sofort hellhörig geworden. Wie konnte es sein, dass ein einzelner Dinner acht Maschinen kaufte, wo er doch schon mit dem Verkauf einer Maschine Probleme hatte.

Ray Kroc setzte sich also in sein Auto und fuhr zu dem besagten Dinner, dem Dinner der Brüder Richard und Maurice McDonald.

Was er dort angekommen sah, veränderte später die Welt.

Die McDonalds Brüder fritierten ihre Pommes Frites immer gleich lang, wendeten ihre Burger immer zu einem festen Zeitpunkt und die verkauften Gerichte sahen auf dem Teller immer absolut identisch aus.

Die McDonald Brüder hatten sich die Zeiten für perfekte Pommes Frites, perfekte Burger etc. aufgeschrieben und hielten diese Zeiten sowie die Zubereitungsmethoden akribisch ein. Das Ergebnis waren Gerichte in immer gleicher maximaler Qualität, lange Warteschlangen von Kunden sowie ein Prinzip, das noch bis heute gilt, QSS: - Qualität, Service und Sauberkeit.

Die McDonald Brüder waren damit zufrieden, perfekte Gerichte anzubieten, denn dies verschaffte Ihnen bereits ein sehr gutes Einkommen.

Ray Kroc, der vom Burgerbraten keine Ahnung hatte und dessen Passion für Pommes Frites sich ebenfalls in Grenzen hielt, sah etwas ganz anderes im Dinner der McDonald Brüder. Er sah ein multiplizierbares Produkt. Dieses Produkt waren aber nicht die Pommes Frites oder die Hamburger, sondern das Unternehmenssystem der McDonald Brüder.

Dadurch, dass die Brüder jeden Handgriff aufgeschrieben hatten, immer die gleichen Maschinen verwendeten, zum Beispiel acht Shake-Maschinen, hatten Sie ein Unternehmen geschaffen, das, wenn man es in dieser Form an einem anderen Platz in Amerika der demographisch paßte eröffnen würde, wieder genau so funktionieren würde und bei gleichem Kapital- und Personaleinsatz gleiche Umsätze generieren würde.

Ray Kroc hatte das Unternehmen und sein System als Produkt erkannt. 1955 kaufte Ray Kroc das Restaurantkonzept der McDonald Brüder und das Franchising war geboren. Der Rest ist (Erfolgs-)Geschichte. Alleine in Deutschland gibt es derzeit laut dem deutschen Franchiseverband über 1000 Franchisesysteme. McDonalds ist eines davon.

Widmen wir uns der Frage Nr. 2: Warum sollte nun jedes Unternehmen wie ein Franchisesystem geplant werden? Ich denke mit der Beantwortung von Frage Nr. 1 liegt Ihnen die Antwort bereits auf der Zunge.

Ziel eines Unternehmers ist, nicht in seinem Unternehmen zu arbeiten, sondern daran.

Lassen wir diesen Satz für einen Moment einmal so stehen. Denken Sie ruhig etwas darüber nach!

Erinnern Sie sich noch an das Kapitel “Unternehmertypen” und die Frage, wie man den Wert eines Unternehmens bestimmt? Erinnern Sie sich noch daran, das ein kleines oder mittelständisches Unternehmen, das zu 100% von seinem Gründer abhängig ist, eigentlich keinen Wert hat, wenn der Gründer das Unternehmen verlässt?

Und erinnern Sie sich noch daran, dass ein Unternehmen wertvoll ist, wenn es auch ohne den Gründer funktioniert und in gleicher Weise Umsatz und Gewinn erwirtschaftet wie mit dem Gründer?

Um diesen Zustand zu erreichen, den Zustand der Unabhängigkeit von der Arbeitsleistung des Gründers, müssen Sie dafür sorgen, dass alle wichtigen Prozesse in Ihrem Unternehmen dokumentiert sind und es klare Vorgaben hinsichtlich der Finanzen, des Management, der Vision, der Führung, der Werten, des Marketing und der PR sowie der Kundengewinnung gibt.

Nun schließt sich der Kreis und wir sind wieder am Anfang angekommen, bei unseren sieben Unternehmerdisziplinen.

Die Arbeit, diese Dinge zu definieren und zu dokumentieren, ist die Aufgabe des Gründers und des Unternehmers. An seinem Unternehmen zu arbeiten, statt darin.

Womit sich natürlich gleich die nächste Frage stellt: Wer arbeitet denn dann in dem Unternehmen, wenn zum Beispiel der Gründer alleine gründet?

Dazu gleich mehr. Zunächst noch zur Antwort auf die Frage Nr. 3: Auch wenn Sie kein Franchiseunternehmen gründen möchten, sind die Mechanismen, die zu einem erfolgreichen, wertvollen und ganzheitlichen Unternehmen führen, die gleichen.

Ich hatte es bereits im die über Unternehmertypen angerissen, dass der Wert eines Unternehmens sich, neben anderen Dingen wie Auftragslage etc., bei kleinen und mittelständischen Unternehmen danach bemisst, wie unabhängig sie von ihrem Gründer, dem möglichen Verkäufer des Unternehmens, sind.

Diese Unabhängigkeit vom ersten Tag an zu erreichen ist nur mit einer sehr ausgefeilten und langjährigen Planung und einem sehr hohen Kapitaleinsatz möglich. Als

“normaler” Gründer werden Sie diesen Status nicht am ersten Tag und wahrscheinlich auch nicht in den ersten zwei bis drei Jahren vollständig erreichen.

Was Sie aber bei allem, was Sie tun, im Kopf behalten müssen, ist dieser einfache Satz: **“Arbeite an deinem Unternehmen, statt darin.”**

Dies führt dazu, dass Sie die Dinge mit anderen Augen betrachten. In der Konsequenz bedeutet dies:

- Sie werden Kapital und Personal benötigen.
- Sie werden einen Teil Ihrer Arbeitskraft nicht “verkaufen”, sondern dazu nutzen Strukturen und Prozesse in Ihrem Unternehmen zu schaffen und zu dokumentieren.
- Sie werden sich über das Thema Einarbeitung Gedanken machen.
- Sie werden die Bereiche, welche die sieben Unternehmerdisziplinen betreffen systematisieren und zwar so, dass diese perspektivisch von einem anderen übernommen werden können, der sie in gleicher Art und Qualität weiter betreibt.
- Sie werden sich über Kontrollmechanismen Gedanken machen, die den Grad der Systematisierung und deren Ergebnisse nicht nur aufrecht erhalten, sondern auch verbessern.
- Sie werden mit Verbesserungsvorschlägen Ihrer Mitarbeiter umgehen müssen und damit, wie daraus die verbesserten Prozesse und ein verbessertes System entstehen. Stichwort: Change-Management.
- Sie werden sich darüber Gedanken machen, wann es an der Zeit ist, den Chefsessel zu räumen und etwas anderes zu tun.

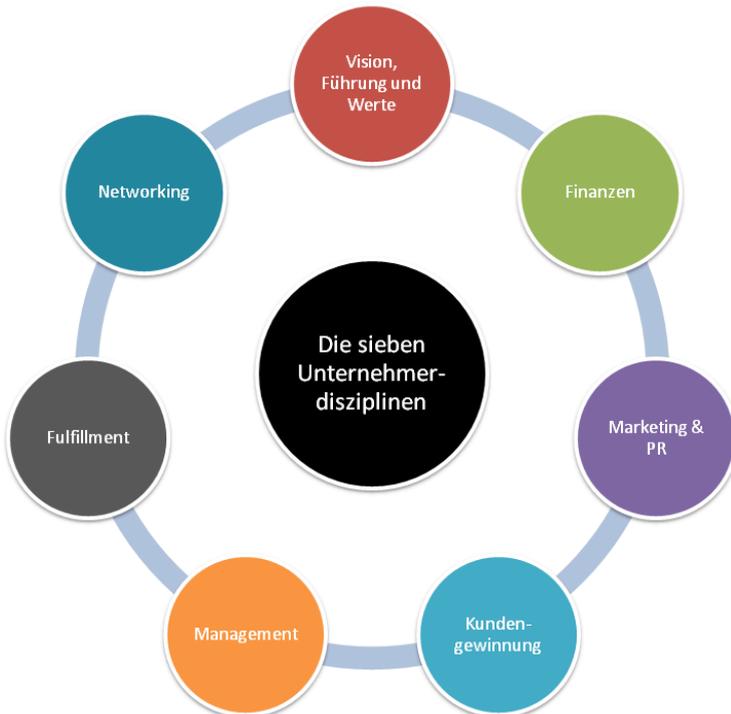
Sie beginnen als Gründer in Ihrem Unternehmen ganz unten und arbeiten sich dann zum Chefsessel hoch! Nur so werden Sie ein ganzheitlicher Unternehmer und Ihr Unternehmen ein ganzheitliches Unternehmen.

KAPITEL 23: DIE ESSENTIALS DER SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN

Es gibt 7 Disziplinen, die man beherrschen muss, um unternehmerischen Erfolg zu haben.

Im folgenden Kapitel beschäftigen wir uns erneut mit den 7 Unternehmerdisziplinen.

Diesmal, geht es jedoch nicht um die Beschreibung der sieben Disziplinen, sondern um deren direkte Umsetzung in Ihrem Unternehmen. Was müssen Sie wirklich in jeder der Disziplinen selbst können, was wäre gut zu wissen und wann sollte man einen Experten fragen.



Zu jeder der 7 Disziplinen habe ich Ihnen die wesentlichen Dinge, die Sie unbedingt wissen müssen, in Form von kurzen Know-hows zusammengefasst. Einen Teil dieser Know-hows finden Sie in diesem Buch. Der Rest ist eine ständig wachsende Sammlung auf der Website zum Buch.

Bei allem, was Sie in Ihrem Unternehmen tun gilt:

Planung, Durchführung, Kontrolle! ... und ggf. Überarbeitung

Das bedeutet, dass Sie nichts tun, was Sie nicht auch irgendwie kontrollieren können. Hierzu ein Beispiel:

Beschließen Sie zum Beispiel auf Twitter aktiv zu werden, so wäre das eine Aktivität, die geplant werden muss. Geplant werden müsste zum Beispiel: Wer sind die Menschen, die Sie erreichen möchten, was möchten Sie über Twitter kommunizieren und was möchten Sie überhaupt damit erreichen, dass Sie auf Twitter aktiv werden?

Die Durchführung ist dann das, was Sie tatsächlich tun, nämlich sich auf Twitter anzumelden, anderen folgen, die zu Ihrer Zielgruppe passen, einen Follow-Button auf Ihrer Website einbauen, Tweets (Nachrichten auf Twitter) posten, die einen Link zur Ihrer Website enthalten etc.

Nun zur Kontrolle, dem manchmal nicht ganz so einfachen Teil der Arbeit. Ohne die Kontrolle werden Sie nie erfahren, ob die Maßnahmen, die Sie durchführen, erfolgreich sind. Unter Umständen investieren Sie also vielleicht Zeit und Geld in die falschen Dinge.

Nehmen wir an, Ihr Ziel war es, über Twitter Besucher auf Ihre Website zu „locken“. Dann benötigen Sie eine Möglichkeit zu sehen, wie viele Besucher tatsächlich über Twitter zu Ihnen auf die Website gekommen sind. Das wäre die Kontrolle. Dies erreichen Sie entweder über Google-Analytics (analytics.google.com) oder über eine eigene Landingpage (z. B. twitter.IhreWebsite.de) mit einem simplen Besuchercounter.

Ihre Kontrolle zeigt nun vielleicht, dass wenige oder keine Menschen über Twitter auf Ihrer Website landen. Dies kann verschiedene Gründe haben und diese gilt es zu analysieren und die Nutzung von Twitter entweder zu verbessern oder ganz zu beenden.

Gründe, warum Twitter für Sie nicht funktioniert, könnten zum Beispiel sein:

- Sie haben keine Follower aus Deutschland, sondern nur aus dem Ausland
- Ihre Nachrichten (Tweets) sind nicht interessant genug
- Sie folgen den Menschen nicht zurück, die Ihnen folgen
- Sie interagieren zu wenig mit den Menschen, die Ihnen schreiben
- Es folgen Ihnen keine Menschen aus Ihrer Zielgruppe

Sie sehen also, das alles, was Sie in Ihrem Unternehmen tun, wie ein Laborexperiment zu behandeln ist. Sparen Sie sich die Zeit für Ad-Hoc Maßnahmen und folgen Sie immer dem Prinzip:

Planung, Durchführung, Kontrolle! ... und ggf. Überarbeitung

Know-hows finden Sie, wie bereits erwähnt, auf der Website zum Buch unter www.verdammt-gutes-unternehmen.de sowie im folgenden Kapitel.

KAPITEL 24: DIE ESSENTIALS DER SIEBEN UNTERNEHMERDISZIPLINEN – DIE KNOW-HOWS

“Auch bei Visionen, Strategien und Operationen gilt: Think BIG, start small!”

VISION, FÜHRUNG UND WERTE

Eine Vision ist die mentale Ausarbeitung einer Idee. Das "Mentale" daran ist wichtig herauszustellen, denn es bedeutet, dass nur derjenige die Ausarbeitung mitbekommt, der die Idee in seinem Kopf ausgearbeitet hat.

Um nun einen Partner, einen Mitarbeiter oder ein ganzes Team zu motivieren an der Umsetzung einer Idee mitzuwirken, muss diese aus dem Kopf des Ideengebers kommunizierbar werden. Nicht wenige Unternehmen sind daran gescheitert, dass die Mitarbeiter einfach nicht wussten, warum sie etwas tun und was eigentlich das Ziel des ganzen Unternehmens war.

KNOW-HOW: STRATEGIE UND OPERATION

Eine Vision ist in der Regel langfristig, hat also eine lange Laufzeit, bis sie vollständig realisiert ist. Damit ist eine Vision im weitesten Sinne die Basis oder Vorstufe einer Strategie, denn auch eine Strategie ist ein langfristig geplantes Szenario, mit einer Perspektive von 5 bis 10 Jahren.

Die Umsetzung einer Strategie erfolgt dann in kurzen und mittelfristigen Aktionen, den sogenannten Operationen. Eine Operation ist also kurz- bis mittelfristig, in der Regel mit einer Perspektive von weniger als 5 Jahren.

Die Umsetzung einer Strategie in Operationen nennt man auch "Operationalisierung".

Zu abstrakt? Kein Problem. Nehmen wir an, Sie möchten ein Eiscafe eröffnen und Ihre Vision ist es, in vier bis fünf Jahren das beste Eiscafe der Stadt zu betreiben. Das ist noch etwas vage, oder? Für einen Mitarbeiter wäre diese Vision nicht umsetzbar, denn es fehlen ja wesentliche Informationen wie zum Beispiel:

- In welcher Stadt?
- Wann soll das Eiscafe eröffnet werden?
- Was bedeutet das beste Eiscafe?
- Was soll in vier bis fünf Jahren konkret passiert sein?

Ihre Vision benötigt zunächst weitere Informationen und dann eine Strategie, wie Sie diese umsetzen möchten.

Definieren wir Ihre Vision klarer:

"Ich möchte zum 1.1.2012 ein Eiscafe in Köln (im Stadtteil Deutz) eröffnen. In diesem Stadtteil gibt es bereits drei Eiscafes. Bis Ende 2017 möchte ich, dass Menschen aus ganz Köln und Umgebung in unsere Eiscafes kommen. Ich möchte, dass mindestens 500 Menschen pro Tag bei uns Eis kaufen. Wir werden das beste Eiscafe der Stadt sein, weil wir 1) das mit weitem Abstand beste Eis verkaufen werden, 2) unser Eiscafe direkt an einer der zahlreichen Kölner Grünflächen sein wird und 3) unser Personal schnell und freundlich ist. Außerdem werden wir 4) Parkmöglichkeiten direkt hinter dem Eiscafe bieten, so dass auch Menschen von außerhalb zu uns kommen können, um unser fantastisches Eis zu kaufen. Durch unser ständiges Engagement zur Verbesserung unserer Produkte und unseres Service werden wir innerhalb von fünf Jahren das beste Eiscafe in Köln werden."

Wie Sie sehen, ist diese Vision nun eine Strategie. Als nächstes ist es nun Ihre Aufgabe, diese Strategie operationalisierbar, also umsetzbar zu machen. Dazu zerteilen Sie das ganze Projekt "bestes Eiscafe" in einzelne Meilensteine.

Ein erster Meilenstein ist zum Beispiel "Eröffnung 1.1.2012". Schreiben Sie an diesen Meilenstein alles, was bis zu diesem Zeitpunkt erledigt sein muss. Zum Beispiel: Auswahl und Anmietung eines geeigneten Ladenlokals, Auswahl des Personals, Auswahl der Einrichtung, Beschaffung von Eismaschinen und Kühltheken, Entwicklung der Eisrezepte etc.

Finden Sie weitere Meilensteine. Zum Beispiel: 150 verkaufte Eis am zum 1.6.2012. Schreiben Sie wieder auf, was dazu nötig ist, etwa: Flyerwerbung an 2.500 Haushalte in der Umgebung des Eiscafes im Mai 2012 etc.

Jeder Ihrer Meilensteine kann selbst wieder zerteilt werden und Meilensteine enthalten. So könnte beispielsweise der Meilenstein "Eröffnung 1.1.2012" die Untermeilensteine "Fertigstellung Cafe", "Fertigstellung Rezepturen" und "Abschluss Personalgewinnung" beinhalten.

Dadurch, dass Sie einer großen Vision die Komplexität auf der Ebene von Meilensteinen und Aufgaben nehmen, wird diese plötzlich realisierbar und Schritt für Schritt umsetzbar. Außerdem haben Sie auf der Basis der Planung die Möglichkeit das Team "mitzunehmen". Präsentieren Sie zunächst Ihre Vision, die durch die strategische und operative Planung nun auch Ihnen viel klarer ist und anschließend den Plan zu deren Umsetzung. Erklären Sie auch immer, warum Ihnen die Umsetzung Ihrer Vision so wichtig ist. Seien Sie ruhig emotional!

Präsentieren Sie nie unvorbereitet Ihre Vision und überlegen Sie immer im Vorfeld, was das Ziel Ihrer Präsentation sein soll. Möchten Sie nur informieren, oder möchten Sie direkt zu Handlungen motivieren?

Auch bei Visionen, Strategien und Operationen gilt:

Think BIG, start small!

Sie werden sehen, wie sich eine regelmäßige Kommunikation positiv auf das Klima Ihres Unternehmens auswirken wird und wie viel motivierter Ihre Mitarbeiter sind, wenn Sie nicht nur den Weg kennen, sondern auch das Ziel und die Gründe, warum man überhaupt losgegangen ist.

KNOW-HOW: WAS BEDEUTET FÜHRUNG UND WIE FÜHRT MAN RICHTIG?

Damit Führung stattfinden kann, muss es mindestens zwei Menschen geben: den Führer und den Geführten. Der Führer muss bereit sein zu führen, der Geführte muss

bereit sein, geführt zu werden. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, findet einfach keine Führung statt.

Wie viele Situationen kennen Sie, in denen der vermeintlich Geführte gar nicht geführt werden möchte?

Lange Zeit ging man davon aus, dass man zum Anführer geboren sein muss. Heute weiß man, dass gute Führung erlernbar ist. Trotzdem hilft es natürlich, wenn man ein echtes Interesse an den Menschen im allgemeinen und seinen Geführten im Speziellen hat.

Lange Zeit dachte man auch, es gebe so etwas wie DEN Führungsstil eines Anführers und das dieser Führungsstil etwas über die Qualität der Führung, des Teams und den Anführers selbst aussagt. Viele Firmen verwandten viel Zeit und Geld darauf, ihre Manager in einem bestimmten Führungsstil zu schulen.

Heute weiß man, dass dies alles „Quatsch“ ist. Ich sage ganz bewusst „Quatsch“, denn wie wir ganz zu Anfang bereits gelernt haben, gehören zum Führen immer zwei! Es hilft also nicht, nur auf den Anführer zu schauen, sondern man muss auch auf den Geführten gucken.

Dies führte dazu, dass man sich in der Forschung mehr dem Geführten zuwandte und siehe da: nicht jeder Geführte ist gleich. Die einen benötigen mehr Führung, die anderen weniger, um eine Aufgabe zu erledigen und ein Ziel zu erreichen.

Es entstand die Disziplin des sog. "situativen Führens". Jeder Geführte bekommt genau soviel Aufmerksamkeit und Anleitung, wie er benötigt. Damit waren die Führungsstile der letzten Jahrzehnte dann doch nicht ganz nutzlos, es gab nur eben nicht einen Führungsstil, für alle Mitarbeiter (oder Geführten) sondern den Führungsstil für einen bestimmten Mitarbeiter.

Als Unternehmer müssen Sie also, um ein guter Anführer zu werden, vor allem eines tun: Ihre Mitarbeiter wirklich kennenlernen. Nur wenn Sie sich für Ihre Mitarbeiter ehrlich interessieren und Sie auch bei der Arbeit beobachten, finden Sie heraus, wie ein Mitarbeiter zu motivieren ist (Geld, Anerkennung oder beides) und vor allem, wie stark Sie ihn steuern (also führen) müssen.

Für einen guten, selbstständigen Mitarbeiter gibt es nichts Schlimmeres, als ständig kontrolliert zu werden und Arbeitsschritte diktiert zu bekommen. Auf der anderen Seite gibt es für einen Mitarbeiter, der Führung benötigt nichts Schlimmeres, als mit einer Aufgabe ohne Anleitung alleine gelassen zu werden. Natürlich wünschen wir uns alle Mitarbeiter, die Aufgaben von selbst und ohne Anleitung erledigen. Aber auch Mitarbeiter, die sonst völlig autonom arbeiten können, sind in manchen Situationen plötzlich hilflos.

Wenn Sie eine gute Führungskraft werden möchten, lesen Sie Dale Carnegies "Wie man Freunde gewinnt" (siehe auch das Kapitel: "Was man aus Büchern lernen kann ..." in diesem Buch) und leben Sie die darin vorgestellten Regeln und Prinzipien jeden Tag. Danach werden Sie in Ihrem Leben nie ein weiteres Führungskräfte-seminar benötigen.

KNOW-HOW: MITARBEITERGESPRÄCHE MIT DER LIMO METHODE

Die LIMO-Methode ist keine Erfindung der Soft-Drink-Industrie. Es handelt sich dabei um ein Werkzeug, um unangenehme Themen mit Mitarbeitern und Partnern zu besprechen.

In unsere Unternehmergeausbildung haben wir dazu das Beispiel von „dem neuen Mitarbeiter bei McDonalds“, der die Hamburger nicht lange genug brät.

Stellen Sie sich vor, Sie wären ein Restaurantleiter bei McDonalds. Stellen Sie sich des Weiteren vor, Sie hätten einen neuen Mitarbeiter und müssten diesem jetzt klarmachen, dass er seine Burger zu kurz brät. Der Mitarbeiter ist ansonsten gut und Sie möchten ihn nicht verlieren. Lediglich diese Burgersache macht Sie wahnsinnig.

Der einfachste Weg, dem Mitarbeiter mitzuteilen, dass seine Burger zu kurz gebraten werden ist vermutlich der, zu ihm zu gehen und ihm dies direkt und ohne Umschweife zu sagen: "Deine Burger sind zu kurz gebraten! Ändere das."

Jetzt stellen Sie sich vor, Sie hätten es hier mit einem sehr ordentlichen und sehr genauen Menschen zu tun, der Wort für Wort den Angaben im Systemhandbuch folgt und da stehen z. B. "1,5 Minuten pro Seite". Das Problem ist nur, dass Systemhandbuch ist vom Restaurantleiter (also Ihnen) seit 2 Jahren nicht aktualisiert worden und so hat der Mitarbeiter eigentlich alles richtig gemacht. Was denken Sie, wie er sich nach der Ansage von eben nun fühlt?

Die **LIMO-Methode** ist ein Weg, Mitarbeiter auf Fehler und Probleme hinzuweisen, ohne sie vor den Kopf zu stoßen.

LIMO steht für:

- Loben
- Interessieren
- Mangel aufzeigen
- Optionen erarbeiten

In meiner Praxis hat sich **ILMO** als einfacher herausgestellt, also:

- Interessieren
- Loben
- Mangel aufzeigen
- Optionen erarbeiten

Das ganze beginnt idealerweise damit, dass Sie vor dem kritischen Gespräch eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen. Statt jemanden in Ihr Büro zu zitieren, holen Sie denjenigen kurz vor dem Gespräch an seinem Arbeitsplatz ab und holen Sie sich gemeinsam mit ihm oder ihr einen Kaffee.

(I) Nutzen Sie die Zeit, um sich für Ihren Mitarbeiter aufrichtig zu interessieren. Sprechen Sie über seine Familie oder seine Hobbies.

Führen Sie derartige Gespräche immer nur 1:1 oder 2:1. Machen Sie es sich zur Regel, auf Fehler unter 4 Augen (ggf. 6 Augen inkl. dem direkten Vorgesetzten oder Personalleiter) hinzuweisen. Niemand möchte gerne vor „versammelter Mannschaft zur Schnecke gemacht“ werden.

Suchen Sie sich einen ruhigen Raum und lassen Sie Ihr Telefon ausgeschaltet oder woanders. Nehmen Sie sich für das Gespräch Zeit und Ruhe. Zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Ihnen das Gespräch und auch er selbst wichtig ist.

(L) Loben Sie. Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, was er alles gut gemacht hat. Auch wenn es nur Kleinigkeiten sind, Loben Sie. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter das Gefühl, wichtig zu sein und Dinge richtig gemacht zu haben.

(M) Weisen Sie dann auf den Mangel hin. Tun Sie dies nicht in anklagender Weise, sondern versuchen Sie, das Thema erst einmal in das Gespräch einzubauen. Statt "Mir ist aufgefallen, dass Sie Ihre Burger zu kurz braten." besser so etwas wie: "... und das haben Sie alles sehr sehr gut gemacht und wir können froh sein, dass Sie bei uns sind. Eine Kleinigkeit gibt es allerdings, die ich gerne mit Ihnen besprechen würde. Es geht dabei um die Bratzeit der Burger."

Lassen Sie hier bewusst eine Pause und geben Sie dem anderen Gelegenheit, dieses Thema aufzugreifen.

Es gibt nun mehrere Wege wie sich die Pause auswirkt:

1. Der Mitarbeiter sagt so etwas wie: "Was ist mit der Bratzeit?"
2. Der Mitarbeiter sagt so etwas wie: "Ja, ich weiß, dass ich die Burger zu kurz brate, dass tue ich weil ..."
3. Der Mitarbeiter sagt so etwas wie: "Soundso hat mir gezeigt, wie das geht und so mache ich das auch."

Ihre Antwort sollte in jedem Fall wieder keine Schuldzuweisung sein, sondern eher etwas in der Art von "Wollen wir nochmal gemeinsam durchgehen, wie das mit den Burgern funktioniert? Vielleicht wurde Ihnen da bei der Einarbeitung etwas falsch erklärt."

Sie merken, hier geht es darum, jemanden selbst auf das Problem kommen zu lassen und Lösungen dafür zu finden, nicht jemanden in "Grund und Boden zu stampfen".

Was auch immer Sie tun, versuchen Sie, Ihren Mitarbeiter nicht zu kritisieren. Seien Sie ein Mentor, kein Richter!

(O) Wenn Sie dann das Problem benannt haben, lassen Sie Ihren Mitarbeiter Optionen aufzeigen, wie das Problem zu lösen sein könnte. In unserem Beispiel stellt sich zum Schluss heraus, dass der Mitarbeiter nichts falsch gemacht hat. Seine Lösungsoption könnte also sein Sie darum zu bitten, das Handbuch aktuell zu halten.

Trennen Sie sich nach dem Gespräch in Freundschaft und verabreden Sie, das Thema in einer Woche noch einmal aufzugreifen. Auch wenn in dieser Woche alles besser läuft als geplant, nutzen Sie den Termin, um den Mitarbeiter zu loben.

Loben dürfen Sie übrigens nicht nur unter 4 Augen, sondern gerne auch vor der gesamten Mannschaft.

Die LIMO- oder ILMO-Methode eignet sich nicht nur für den internen, sondern auch für den externen Gebrauch, zum Beispiel um Probleme mit Partnern und Lieferanten anzusprechen.

KNOW-HOW: DAS UNTERNEHMENSLEITBILD

Sicher haben Sie schon einmal den Begriff Unternehmensleitbild gehört. Ein Unternehmensleitbild beschreibt das Selbstverständnis und die Grundprinzipien eines Unternehmens.

Ein Unternehmensleitbild wirkt nach innen, in Richtung der Mitarbeiter und nach außen in Richtung Partnern und Kunden. Ein gutes Unternehmensleitbild findet sich außerdem in der strategischen und operativen Umsetzung der Unternehmensvision, sowie in der Unternehmensvision selbst wieder.

Typische Fragen zur Entwicklung eines Unternehmensleitbildes sind:

- Warum tun wir, was wir tun?
- Wie wollen wir tun, was wir tun?

Im Kern geht es darum, sich einen Werte- und Handlungsrahmen zu schaffen, an dem sich alle an den Aufgaben des Unternehmens beteiligten orientieren können.

Besonders bevor man Partnerschaften (intern wie extern) eingeht, sollte man sich auf eine Wertebasis verständigen.

Bei The Black Swan haben wir zum Beispiel folgende Werte und Regeln, nach denen wir jeden Tag handeln:

1. Wir wollen der Partner sein, auf den man sich in allen Situationen verlassen kann, der einem mit Rat und Unterstützung zur Seite steht und der auf jede Frage eine Antwort hat.
2. Wir verkaufen niemandem etwas, was er nicht benötigt.

3. Wir sind kundenorientiert, nicht verkaufsorientiert.
4. Wir wollen eine wertvolle Leistung bieten.
5. Wir lügen und betrügen nicht.
6. Wir sagen ehrlich unsere Meinung, ohne andere damit zu verletzen.
7. Wir behandeln unsere Kunden und Partner wie Freunde.
8. Jeder bekommt eine zweite Chance.
9. Wir behandeln jeden Menschen mit Würde und Respekt.
10. Wir machen nur Geschäfte mit Menschen, die unsere Werte teilen.

Das beste Leitbild hilft nichts, wenn es nur totes Papier ist. Sprechen Sie über Ihr Leitbild und vor allem handeln Sie danach. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, Kunden und Partnern, dass Ihnen Ihr Leitbild etwas bedeutet, indem Sie aktiv darüber sprechen und andere dazu auffordern, dieses Leitbild aktiv zu leben.

Jedes Unternehmen hat eine Kultur, gewollt oder ungewollt, forciert oder nicht.. Dadurch, dass Sie sich über Ihr Leitbild, Ihre Werte und Regeln im Vorfeld Gedanken machen, haben Sie die Möglichkeit, diese Kultur aktiv zu gestalten.

FINANZEN

Für viele Gründer und Unternehmer gehört der Finanzbereich dem Steuerberater. Wir hatten dieses Thema bereits. Wenn man sich vor Augen führt, wie viele Mandanten ein Steuerberater im Durchschnitt hat, so wird einem schnell klar, dass dieser nicht der optimale Ansprechpartner für den gesamten Finanzbereich Ihres Unternehmens sein kann. Bei 100 Mandanten könnte sich Ihr Steuerberater gerade mal knapp 15 Minuten pro Woche um Ihre Finanzen kümmern. Das scheint mir ein wenig knapp.

Sicher benötigen Sie einen Steuerberater für die Buchhaltung und auch für die steuerlichen Feinheiten, aber einige Dinge müssen Sie einfach selbst beherrschen. Wie wollen Sie sonst auch beurteilen, ob das, was Ihr Steuerberater für Sie tut gut und richtig ist?

KNOW-HOW: KENNZAHLEN

Eines der wichtigsten Themen im Bereich Finanzen sind die Kennzahlen Ihres Unternehmens. Die Kennzahlen sorgen dafür, dass Sie Ihr Unternehmen steuern können

– vor allem auch in den Bereichen, in denen Sie vielleicht selbst nicht mehr direkt aktiv sind.

Kennzahlen können harte und weiche Zahlen sein. Zu den harten Zahlen zählen zum Beispiel der Umsatz und die Verkaufsmenge, zu den weichen Zahlen solche Dinge wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf einer Skala von 1 – 100.

Es gibt kein fertiges Set an Kennzahlen, das Sie einfach für Ihr Unternehmen verwenden können. Als Orientierung können Sie aber zum Beispiel die folgenden verwenden:

- Umsatz (ggf. je Produkt oder Dienstleistung) pro Tag, Woche, Monat und Jahr
- Kosten (ggf. je Produkt oder Dienstleistung) pro Tag, Woche, Monat und Jahr
- Verkaufte Menge (ggf. je Produkt oder Dienstleistung) pro Tag, Woche, Monat und Jahr
- Anzahl Krankheitstage je Mitarbeiter
- Anzahl Überstunden je Mitarbeiter

Beim Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen über eine Website verwenden Sie das kostenlose Google Analytics (analytics.google.com) um z. B. die folgenden Werte zu ermitteln:

- Anzahl Besucher pro Stunde, Tag, Woche, Monat und Jahr
- Anzahl Besucher im gleichen Zeitraum vor einem Jahr
- Bestbesuchte Seiten im Webauftritt
- Anzahl Zielkonversionen (Wie viele Menschen haben die Website besucht und wie viele haben dann tatsächlich ein Produkt gekauft oder sind in Kontakt getreten?)
- Anzahl Verkäufe oder Aufträge je 5, 10 etc. Kundenkontakte
- Verweildauer auf der Website

Bei Direktverkauf an Kunden in Ladenlokalen, Restaurants oder Cafés:

- Umsatz pro Mitarbeiter
- Umsatz gesamt pro Tag
- Anzahl Besucher im Geschäft
- Anzahl verkaufte Artikel pro Besucher

- Bongröße (wie viel hat jeder Besucher der etwas gekauft hat, im Durchschnitt gekauft)

Kennzahlen dienen dazu, Ihr Unternehmen „im Griff“ zu haben, ohne selbst ständig einzugreifen. Sehen Sie die Kennzahlen als eine Art Kompass. Wenn Sie bemerken, dass die Kennzahlen in die falsche Richtung laufen, dass sich also Werte verschlechtern, finden Sie heraus woran dies liegt und bringen Sie es in Ordnung oder noch besser: lassen Sie es in Ordnung bringen.

Beginnen Sie gleich zu Anfang damit, Kennzahlen zu erfassen und auszuwerten. Nur so behalten Sie den Überblick. Erfassen Sie alle Werte als Kennzahlen, die nötig sind, um Ihr Unternehmen auf Kurs zu halten.

MARKETING UND PUBLIC RELATIONS

KNOW-HOW: WIE MAN EINE PRESSEMELDUNG SCHREIBT

Auch im Zeitalter von Facebook und Twitter sind die klassischen Medien eben das, die klassischen Medien. Sie fragen sich jetzt vielleicht, ob es Sinn macht, Pressearbeit zu betreiben und Pressemeldungen zu schreiben, auch wenn diese niemals jemand druckt oder als Nachricht im Fernsehen ausstrahlt.

Die Antwort lautet: Ja, auf jeden Fall. Wenn Sie heute eine Pressemitteilung verfassen und über Online-PR-Portale verteilen, ist das Schlimmste, was Ihnen passieren kann, das Ihre Unternehmenswebsite besser bei Google gefunden wird, weil deren Relevanz steigt. Im besten Fall passt Ihre Meldung genau zu einem Thema, das gerade von einer Redaktion bearbeitet wird und Sie werden zitiert oder veröffentlicht.

In jedem Fall kommt es darauf an, mit Ihrer Meldung professionell zu erscheinen. Die meisten PR-Portale im Internet zwingen Sie dazu, die für eine Pressemitteilung notwendigen Informationen anzugeben. Wenn Sie eine Pressemitteilung frei verfassen um Sie dann per E-Mail an die Redakteure zu verschicken, sieht die Sache aber gleich ganz anders aus, weshalb ich Ihnen im folgenden den grundsätzlichen Aufbau einer Pressemitteilung erläutern werde.

Zunächst, sollten Sie sich einen Grund für die Pressemitteilung überlegen, dem Sie auch den gesamten Inhalt der Meldung unterordnen. Gründe für eine Pressemitteilung können zum Beispiel sein:

- Eine Produkteinführung
- Eine Standorteröffnung
- Die Bekanntgabe der Umsatzzahlen
- Ein neuer Auftrag aus dem Ausland
- Der Vortrag einer bekannten Persönlichkeit in Ihrem Unternehmen
- Veränderungen der Geschäftsleitung
- Ein neuer Internetauftritt

Beschränken Sie sich pro Pressemitteilung auf ein Thema. Haben Sie einen Grund für die Pressemitteilung festgelegt, geht es nun daran, die eigentliche Pressemitteilung zu verfassen.

Jede Pressemitteilung enthält:

1. Die Überschrift „Pressemitteilung“
2. Das Datum der Mitteilung
3. Einen Vorschlag für eine Überschrift
4. Den eigentlichen Text der Pressemitteilung (Wer?, Wie?, Was? Warum? Wann? Wo?)
5. Name und Anschrift des Unternehmens inkl. Telefonnummer, Faxnummer, Web-Adresse
6. Name, Funktion, Telefonnummer und E-Mail-Adresse des Ansprechpartners für die Mitteilung
7. (Optional) Eine kurze, allgemeine Information zu Ihrem Unternehmen
8. Eine Kurzbeschreibung, sowie Keywords für eine Online-Veröffentlichung

Weitere, zu beachtende Punkte:

- Schreiben Sie über etwas Aktuelles, nicht über etwas, das bereits Wochen oder Monate zurückliegt.
- Schreiben Sie in kurzen und einfachen Sätzen ohne Abkürzungen und möglichst ohne Fachbegriffe (es sei denn, Ihre Medienkontakte verstehen diese).
- Verwenden Sie, wenn möglich, Zitate und kennzeichnen Sie diese als solche.

- Verwenden Sie kein „Wir“ oder „Uns“, sondern nennen Sie den Namen Ihrer Firma.
- Verwenden Sie keine Superlative wie „großartig“, „super“ etc.
- Liefern Sie Bildmaterial (zum Beispiel als hochauflösendes Foto zum Download von der Website) und geben Sie direkte Links zu den Fotos an.
- Verwenden Sie nur eine Schriftart (Times New Roman). Verwenden Sie für die Überschrift die Größe 14, für den Text der Pressemitteilung die Größe 12.
- Verwenden Sie zweifachen Zeilenabstand.
- Lassen Sie einen breiten Rand (zwischen 5cm und 6cm rechts und links) für Korrekturen und Anmerkungen.
- Verwenden Sie beim Ausdruck weißes A4-Papier oder einen Briefbogen des Unternehmens und versuchen Sie, von der Textmenge her den Rahmen einer A4-Seite nicht zu sprengen.

Versenden Sie die Pressemitteilung gleichzeitig an alle relevanten Medienkontakte. Pflegen Sie gleich bei der ersten Pressemitteilung eine Liste von Medienkontakten (z. B. in einer Excel-Tabelle oder einer Gruppe in Microsoft Outlook).

Wenn Sie Ihre Pressemitteilung Online verteilen möchten, empfiehlt es sich, die zahlreichen Online-PR-Portale zu nutzen. Durch eine Verlinkung der Meldung mit Ihrer Website haben Sie gleich auch noch den Effekt, dass Ihre Website für Suchmaschinen relevanter wird.

Hier eine Übersicht über Online-PR-Portale (wobei die vier ersten die derzeit relevanten sind):

- **fair-news.de**
- **open-pr.de**
- **live-pr.com**
- **prcenter.de**
- presseanzeiger.de
- offenes-presseportal.de
- inar.de
- newsmax.de
- presse-kostenlos.de
- pr-inside.com
- firmenpresse.de
- pressemitteilung.ws
- portalderwirtschaft.de

- news4press.com
- perspektive-mittelstand.de
- pr-newsticker.de
- open-business-network.com
- pressbot.net
- dailynet.de
- pressmap.de
- pr-presse.de
- pressemeldungen.at

KUNDENGEWINNUNG

KNOW-HOW: DIE WEBSITE, DIE VERKAUFT

Wissen Sie, ob Ihre Website „verkauft“ oder nicht? Viele Unternehmen betreiben zwar eine hübsch aussehende Website, beschwerten sich aber darüber, dass über diese keine Kunden gewonnen werden. In diesem Know-how zeige ich Ihnen, wie Sie eine Website konzipieren, die „verkauft“. Der Begriff „verkauft“ kann hierbei wörtlich genommen werden, wenn es sich um eine Website handelt, die ein Produkt direkt verkauft oder als Synonym angesehen werden, wenn Ihr Unternehmen Dienstleistungen anbietet. Dienstleistungen lassen sich über das Internet deutlich schwerer verkaufen als Produkte. Was Sie aber in jedem Fall erreichen können ist, für Ihre Dienstleistung Interesse zu wecken und die Besucher der Website dazu zu bringen, mit Ihnen in Kontakt zu treten. Auch das nenne ich „verkaufen“.

Die folgende Abbildung zeigt die Schritte, die nötig sind, um einen Kunden zu gewinnen – egal ob On- oder Offline.



Wie Sie Ihre Produkte positionieren, haben Sie bereits im Kapitel „Das Geschäftsmodell – Produkte und Positionierung“ erfahren. Die Arbeit, die Sie in diesem Kapitel geleistet haben, ist die wichtigste Voraussetzung dafür, eine erfolgreiche Website zu erstellen.

Mit dem Thema Lead-Generierung, also dem Erzeugen von „Traffic“ (Besuchern auf der Website) beschäftigt sich ein weiteres Know-how auf der Website zu diesem Buch.

Was Ihre Website wirklich leisten muss, ist das Qualifizieren eines Leads und im Falle eines direkten Verkaufs von Produkten über die Website, die Lead-Konvertierung.

Viele Unternehmer machen den Fehler, die Konzeption und Umsetzung der Website an eine Design- oder Webagentur abzugeben. Meiner Erfahrung nach sind diese Agenturen durchaus in der Lage, eine hübsche Website zu erstellen. Woran es aber mangelt, sind dann die, für die Kundengewinnung, wesentlichen Aspekte:

- Der grundsätzliche Aufbau der Website und die Optimierung in Richtung „Verkauf“
- Die „Findbarkeit“ über Suchmaschinen
- Die Aktualisierbarkeit

Diese drei Aspekte sind es, die über Erfolg oder Misserfolg Ihrer Website entscheiden.

In diesem Know-how möchte ich lediglich auf die ersten zwei Aspekte eingehen. Den dritten Aspekt erreichen Sie durch die Verwendung eines CMS (Content-Management-Systems).

Bevor Sie eine Agentur damit beauftragen, Ihre Website zu entwickeln, sollten Sie genau wissen, was für eine Website Sie haben möchten. Grundsätzlich gibt es verschiedene Gründe und Aufgaben für eine Website:

- Imagewerbung
- Informieren
- Produkt verkaufen (direkt über die Website)
- Dienstleistung verkaufen, Interessieren (Aufforderung zur Kontaktaufnahme)
- Community / Austausch / Forum

Glücklicherweise haben wir heute moderne Suchmaschinen wie Google und können durchaus auf einer Website verschiedene Aufgaben kombinieren, denn Google findet nicht nur die Startseite einer Website, sondern auch die über die Startseite und andere Seiten verlinkten Unterseiten.

Website Konzeption Schritt für Schritt

Schritt 1: Die Inhalte sammeln

Beginnen Sie die Konzeption Ihrer Website damit, zunächst die möglichen Inhalte zu sammeln. Was gehört alles auf Ihre Website?

Halten Sie sich dabei an eine einfache Regel: **Weniger ist mehr!**

Kein Websitebesucher freut sich über Textwüsten und ellenlange Menüs oder Navigationen. Überlegen Sie, was wirklich wichtig ist.

Schritt 2: Die Website-Struktur erstellen

Wenn ich mir die Auswertung unserer Website www.TheBlackSwan.de in Google Analytics anschau, dann sehe ich, dass die meisten Menschen über ein Thema zu uns kommen. Das kann zum Beispiel die fachkundige Stellungnahme für die Agentur für Arbeit oder unser ganzheitliches Gründercoaching sein. **Nur ein Bruchteil unserer Websitebesucher landet tatsächlich als erstes auf unserer Startseite!**

Wie bereits erwähnt, ist Google in der Lage, eine Website komplett zu indexieren. Das bedeutet, dass bei Google jede Seite einer Website als eigene kleine Website, eine sogenannte „Landing Page“ gesehen wird. Durch diese Tatsache ist es sehr wahrscheinlich, dass auch Ihre Websitebesucher eben nicht auf der Startseite, sondern zunächst auf einer der Unterseiten landen.

Jede Seite Ihrer Website sollte deshalb so aufgebaut werden, als ob Sie eine eigene kleine Website wäre.

Wenn Sie über die Struktur Ihrer Website nachdenken, versuchen Sie das in Schritt 1 gesammelte Material Überbegriffen zuzuordnen. Auf unserer The Black Swan Website bieten wir diese Überbegriffe als Menü zur Navigation der Website an:



Idealerweise hat die Struktur Ihrer Website nur eine Ebene. Das bedeutet, dass Seiten selbst keine weiteren Unterseiten mehr besitzen. Auch hier gilt wieder: „**Weniger ist mehr!**“ und „**Je einfacher, desto besser!**“

Bedenken Sie auch, dass Ihr Menü und die Struktur Ihrer Website nicht zwangsläufig identisch sein müssen. Es gibt vielleicht einige Dinge, die nur im Kontext einer Seite Sinn machen. „Stopfen“ Sie Ihr Menü oder Ihre Navigation nicht zu voll!

Schritt 3: Das Konzept für den Seitenaufbau

Wir haben bereits gelernt, dass jede Seite Ihrer Website so aufgebaut sein sollte, als ob Sie eine eigene kleine Website wäre. Das bedeutet, dass jede Seite eine Navigation und die Kontaktinformationen wie Telefonnummer und E-Mail Adresse enthält. Sie sollten es Ihren Besuchern so leicht wie möglich machen, mit Ihnen in Kontakt zu treten.

Schauen wir uns dazu den Kopfbereich unser The Black Swan Website an, der sich auch auf jeder Unterseite befindet:

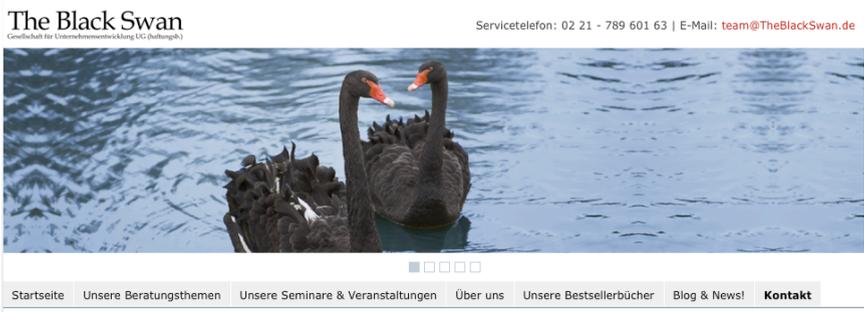


Wie Sie sehen, besteht der Kopfbereich aus verschiedenen Elementen. Links oben befindet sich der Name unseres Unternehmens, rechts oben die Kontaktdaten, darunter eine Grafik die im Falle der Startseite zunächst „Herzlich Willkommen“ sagt. Direkt unter der Grafik sehen Sie sechs kleine graue Kästchen, die Anzeigen, dass es weitere Grafiken zu sehen gibt. Wie bei einer Werbewand wird die Grafik nach einer bestimmten Zeit durch eine andere ausgetauscht.

Jede Unterseite der Website hat eine eigene Grafik im Kopfbereich, der Firmenname links oben und die Kontaktdaten rechts oben bleiben aber immer gleich.

Schließlich haben wir im Kopfbereich jeder Seite noch das Menü, über das der Besucher jede andere Seite der Website erreichen kann und über das er außerdem einen Überblick über die Themen der Seite erhält.

Die folgende Abbildung zeigt den Kopfbereich der Unterseite „Das Team“:

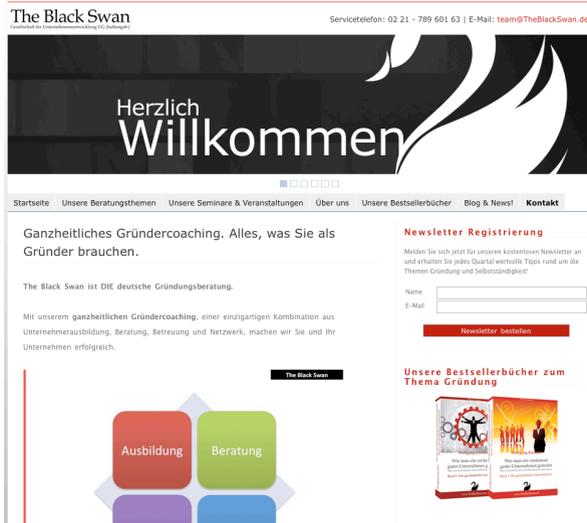


Wie Sie sehen, hat sich lediglich die Grafik geändert, der Rest ist absolut identisch zum Kopfbereich der Startseite.

Ebenfalls identisch sind der Fußbereich der Seite, sowie der Seitenrand (rechts). Die folgende Abbildung zeigt den oberen Teil der Website mit Seitenrand und Inhalt.

Auf der rechten Seite finden Sie den sog. „Sidebar“. Im Sidebar finden sich Informationen, die auf allen Seiten identisch sind und Informationen, die im Kontext zum eigentlichen Inhalt der Seite (links) stehen.

Der Sidebar bietet sich zum Beispiel für eine Newsletterregistrierung oder ähnliches an.



Der Fußbereich enthält bei uns neben einem Link zum Impressum auch den lokalen Bezug, sowie die Navigationspunkte (Menüpunkte) als einfache Links.



Jetzt mit uns in Kontakt treten

<p>Startseite Impressum Kontakt</p> <p>Über uns Alles, was es über uns zu wissen gibt Das Team Unsere Referenzen Medienarchiv Standorte und Meeting-Points</p> <p>Karriere Als Gründungs- und Unternehmensberater Als Sales-Professional im Vertrieb Das Swanworker Praktikum Unsere Stellenangebote</p>	<p>Beratung Beratung für Gründer Beratung für Unternehmer Beratung für Freelancer/er - Freelance360 Beratung für Franchiseunternehmer Geschäftsidee und Geschäftsmodell Businessplanerstellung Fachkundige Stellungnahme Finanzierung & Fördermittel Gründercoaching Deutschland Kundengewinnung durch Internetmarketing Unternehmerbetreuung Franchisenehmerbetreuung</p> <p>Blog & News!</p>	<p>Seminare & Veranstaltungen Der Veranstaltungskalender Die Unternehmensausbildung - Das Gründerbootcamp Workshop: Geschäftsziele und Geschäftsmodell Workshop: Businessplanerstellung Workshop: Finanzierung Ihrer Geschäftsidee Workshop: Überleben nach der Gründung Workshop: Kundengewinnung durch Internetmarketing Gründercamp Mallorca 2011 Gründerwoche Deutschland 2011 Schnupperseminar für neue Partner Geschenkgutscheine und Aktionscodes</p> <p>Bücher Wie man ein verdammtes gutes Unternehmen gründet Band 1: Der ganzheitliche Unternehmer Wie man ein verdammtes gutes Unternehmen gründet Band 1: Die ganzheitliche Unternehmerin Wie man ein verdammtes gutes Unternehmen gründet Band 2: Das ganzheitliche Unternehmen</p>
---	--	---

The Black Swan ist ein Unternehmen in Nordrhein-Westfalen mit Standorten in Köln, Leverkusen und Wuppertal. Unsere Unternehmensberatung bieten wir deutschlandweit an. Zum Beispiel in Berlin, München, Hannover, Hamburg, Stuttgart, Nürnberg, Dresden, Leipzig, Magdeburg, Frankfurt, Bremen, Bonn, Saarbrücken, Karlsruhe, Essen, Duisburg und Düsseldorf.

Die Stadt Leverkusen, mit ihrer langen Industrietradition und Unternehmen wie Bayer, Linxess und Dynamit Nobel, ist ein idealer Standort für Gründer und bietet Raum Geschäftsideen zu verwirklichen. Die Stadt Köln, mit ihrer entspannten Atmosphäre, den freundlichen und offenen Menschen und schliesslich dem Dom, als Sinnbild für Stabilität, ist vor allem ein Ort, an dem innovative und ungewöhnliche Ideen eine Chance bekommen. Veedel wie Deutz, Ehrenfeld und das belgische Viertel sind die Heimat zahlreicher Internet- und Medienfirmen und laden dazu ein, selbst als Unternehmer aktiv zu werden.

Nachdem wir uns nun mit dem Rahmen der Seite beschäftigt haben, kommen wir nun zum wichtigsten: dem Inhalt.

Schritt 4: Der Inhalt

Jedes Thema, das Sie auf Ihrer Website darstellen, sollte auf einer eigenen Seite untergebracht werden. Nur so haben Suchmaschinen wie Google die Möglichkeit, ein Thema auf einer Seite als „relevant“ zu identifizieren.

Eine Seite, die „verkauft“ hat immer den folgenden Aufbau:

1. Ein Erfolgsversprechen
2. Beweise
3. Eine Aufforderung zum Handeln
4. Logische Argumente für das Produkt
5. Emotionale Argumente für das Produkt
6. Erfahrungsberichte (Testimonials)
7. Eine erneute Handlungsaufforderung

All diese Punkte werden auf einer einzelnen Seite nacheinander (untereinander) dargestellt, so dass der Besucher nicht blättern, aber nach unten scrollen muss.

Schauen wir uns das Ganze Punkt für Punkt an.

Ein Erfolgsversprechen ist eine Aussage, die Sie über Ihr Produkt treffen. Nehmen wir an, Sie möchten Zahnpasta mit Weißeffekt über das Internet verkaufen, so könnten Sie etwas schreiben wie: „Unsere Zahnpasta mit Weißeffekt macht Ihre Zähne 100mal weißer als jede andere Zahnpasta auf dem Markt.“

Da so etwas jeder behaupten kann, geht es nun darum, die Aussage aus Punkt 1 zu beweisen. Dies könnte zum Beispiel durch eine Laboranalyse oder durch eine Befragung von Anwendern passiert sein: „Die Wirksamkeit unserer Zahnpasta wurde durch drei unabhängige Labors bewiesen.“ Fügen Sie dann zum Beispiel Screenshots der Laborbewertungen ein, die Ihre Besucher anschauen können.

Nun folgt die erste Aufforderung zum Handeln. Im Falle der Zahnpasta, die wir direkt über das Internet verkaufen, besteht diese Aufforderung aus einem „Jetzt kaufen!“- oder

„Jetzt bestellen!“-Button. Wenn Sie eine Dienstleistung verkaufen, sollte Ihnen hier eine Kontaktaufnahme genügen. In diesem Fall findet sich an dieser Stelle also ein „Jetzt Kontakt aufnehmen“-Button.

Nun folgen die logischen Argumente für das Produkt: „100 mal weißere Zähne, niedriger Preis von € 12,99 pro Tube, Versandkostenfrei bestellen“ etc.

Für Menschen, die eher auf emotionale Argumente reagieren, folgt nun der emotionale Teil: „Endlich wieder unbefangen lächeln können. Mehr Erfolg im Beruf durch weißere Zähne. Ihr neues Lächeln ist Ihre stärkste Waffe!“

Da wir, anders als beispielsweise in einem Geschäft, nicht aktiv verkaufen können, müssen wir auf passives Material zurückgreifen, um den Kunden nun vollends zu überzeugen. Wir präsentieren Ihnen Erfahrungsberichte (Testimonials) von Kunden, die unsere Zahnpasta bereits verwendet haben. Idealerweise mit einem Bild des jeweiligen Kunden. Schreiben Sie diese Testimonials nicht selbst, sondern sammeln Sie echte Erfahrungsberichte!

Fügen Sie zwischen den einzelnen Schritten so viele Bilder ein, wie Sie mögen. Versuchen Sie dabei Menschen zu zeigen und nicht Objekte. Achten Sie darauf, dass die Bilder professionell gemacht sind.

Fordern Sie zum Schluss erneut zur Handlung auf.

Wenn Sie jede Ihrer Seiten und nicht nur die Startseite auf diese Weise aufbauen, werden Sie merken, wie viel mehr Umsatz bzw. Kontakte Sie erhalten.

Seien Sie bei den Texten der jeweiligen Punkte nicht zu ausschweifend. Schreiben Sie genau so viel wie nötig ist und keinen Satz mehr. Optimieren Sie Ihre Seiten so lange, bis Sie optimal sind. Fragen Sie auch Freunde und Kunden nach Ihrer Meinung. Stellen Sie dazu jede Seite einzeln vor, beginnen Sie am Anfang der Seite und gehen Sie gemeinsam mit dem Freund oder Kunden die Seite bis zum Ende durch. Fragen Sie zum Schluss an welcher Stelle derjenige ausgestiegen wäre und ob er am Ende den Button zum Kauf oder zur Kontaktaufnahme gedrückt hätte. Optimieren Sie so lange, bis der Großteil der Befragten bis zum Ende liest und den Button drückt.

Schritt 5: Die Optimierung

Egal, was Sie mit Ihrer Website bezwecken. Achten Sie in jedem Fall darauf, dass die Website professionell aussieht.

- Vermeiden Sie wenn möglich Schnick-Schnack wie Flash (denn alles, was in Flash programmiert ist, wird von Suchmaschinen nicht gefunden), Scroller und so weiter.
- Sorgen Sie für einen klaren Seitenaufbau. Je einfacher desto besser.
- Verwenden Sie nicht mehr als zwei Schriftarten.
- Verwenden Sie Standard-HTML-Tags wie <h1>, <h2> etc. zur Kennzeichnung von Überschriften.
- Verwenden Sie den Seitentitel als Namen der Seitendatei. Ist der Titel Ihrer Seite zum Beispiel „Unsere Zahnpasta Power-White“, dann verwenden Sie als Namen der Seitendatei „unsere-zahnpasta-power-white.html“. Achten Sie darauf das Minuszeichen „-“, zur Trennung der einzelnen Worte zu verwenden. Verwenden Sie keinen Unterstrich „_“ und keine Umlaute. Wandeln Sie Umlaute in ae, ue und oe um. Verwenden Sie statt dem ß das ss.
- Bestimmte Keywords, also Begriffe, nach denen Kunden evtl. im Internet suchen könnten, zeichnen Sie „fett“ aus. Um diese Keywords zu finden, verwenden Sie bitte das Google Keyword Tool, das in Google Analytics integriert ist. Versuchen Sie nicht, die Schlüsselwörter zu raten. Die Suchrealität sieht meistens anders aus, als man denkt!

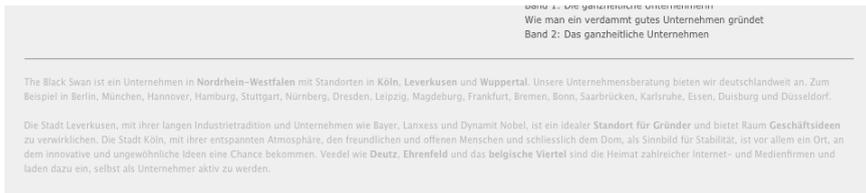
Schritt 6: Das Kontaktformular

Wenn Sie möchten, dass Besucher Ihrer Website Kontakt zu Ihnen aufnehmen, bieten Sie Ihnen neben der E-Mail-Adresse auch ein Kontaktformular an. Das Kontaktformular sollte als Faustregel nicht mehr als fünf Eingabefelder haben und so gestaltet sein, dass es zum ausfüllen auffordert. Das bedeutet, dass die Beschriftungen der Eingabefelder gut lesbar sind und dass Felder, die ausgefüllt werden müssen, gekennzeichnet sind.

Wenn Sie mehrere Produkte oder Dienstleistungen anbieten, lassen Sie den Besucher nicht tippen, worum es geht, sondern bieten Sie eine Auswahl an. Je einfacher und schneller Ihr Kontaktformular ausgefüllt werden kann, desto eher wird ein Besucher mit Ihnen Kontakt aufnehmen.

Schritt 7: Der lokale Bezug

Gerade wenn Sie eine Dienstleistung verkaufen, ist der regionale Bezug sehr wichtig. Nicht nur für die Menschen, die in der Regel dazu neigen, denjenigen zu beauftragen, der in der Nähe ist, sondern auch für die Suchmaschinen.



Wie Sie im Fußbereich unserer Website sehen können, schreiben wir einen kurzen Text über die Städte, in denen wir in der Hauptsache aktiv sind. Übertreiben Sie es an der Stelle nicht und beschränken Sie sich auf einige wenige (Groß-)Städte in Ihrer direkten Umgebung.

Schritt 8: Der Newsletter

Nicht jeder, der Ihre Website besucht, wird direkt etwas bei Ihnen kaufen. Manchmal ist es aber so wie das Sprichwort sagt: „Steter Tropfen höhlt den Stein.“

Geben Sie Ihren Besuchern auf jeder Seite die Möglichkeit, sich für einen Newsletter zu registrieren. So erhalten Sie zumindest die E-Mail-Adresse eines potentiellen Kunden und können ihn in Zukunft über Ihre Produkte und Dienstleistungen informieren.

Wie Sie sehen, entwickelt sich eine gute Website nicht von selbst. Auch große und vermeintlich gute Agenturen können Ihnen nicht die Aufgabe abnehmen, sich über das, was Ihre Website für Ihr Unternehmen tun soll, Gedanken zu machen. Wenn Sie externe Hilfe in Anspruch nehmen, prüfen Sie, ob die zuvor genannten Dinge umgesetzt worden sind. Auch wenn Sie es jetzt vielleicht noch nicht glauben, so tragen diese in Zukunft erheblich zu Ihrem Geschäftserfolg bei.

MANAGEMENT

KNOW-HOW: DER EINFACHSTE WEG, EINEN PROZESS ODER EINEN ABLAUF VERNÜNFTIG ZU DOKUMENTIEREN

Es wurde in diesem Buch bereits mehrfach erwähnt: Dokumentieren Sie Ihre Prozesse und Abläufe!

Gesetzt den Fall, dass Sie noch nie einen Prozess dokumentiert haben, ist dies vermutlich leichter gesagt als getan. In diesem Know-how möchte ich Ihnen zeigen, wie man Prozesse dokumentiert.

Ein Prozess hat ein Anfang und ein Ende. Ein Beispiel für einen Prozess sind zum Beispiel der Prozess zur Kundengewinnung über das Internet oder der Prozess zur Herstellung eines Buches.

Wenn Sie damit beginnen, Prozesse zu dokumentieren, beginnen Sie mit den Hauptprozessen, also den Prozessen, die für die Umsetzung Ihres Geschäftsmodells die wichtigsten sind. Erst wenn Sie alle Hauptprozesse (auch Kerngeschäftsprozesse genannt) dokumentiert haben, beginnen Sie damit, die sogenannten Unterstützungsprozesse zu dokumentieren.

Bevor Sie sich also daran setzen, Prozesse zu dokumentieren, sollten Sie zunächst herausfinden, welche Ihre Hauptprozesse sind.

Schreiben Sie diese in eine Liste.

Bei uns in der Beratung haben wir zum Beispiel die folgenden Hauptprozesse:

- 1. Kundengewinnung
- 2. Aus- und Fortbildung der Berater
- 3. Beratung
- 4. Abrechnung der Beratungsleistung

Zu unseren Unterstützungsprozessen gehören zum Beispiel die folgenden:

- U1. Wissensmanagement
- U2. Finanzbuchhaltung & Controlling
- U3. Qualitätsmanagement

Ausgehend von Ihrer Liste mit vermutlich recht umfangreichen Hauptprozessen, versuchen Sie nun diese in kleine Teilprozesse zu zerteilen. Am Beispiel unseres Prozess „Abrechnung der Beratungsleistung“ könnte dies zum Beispiel so aussehen:

Prozess: Abrechnung der Beratungsleistung

- Teilprozess 4.1: Erstellen der Beraterrechnung
- Teilprozess 4.2: Verfassen des Beratungsberichts
- Teilprozess 4.3: Abrechnung der Beratungsleistung mit dem Kostenträger (z. B. der KfW-Bank im Falle von Gründercoaching Deutschland)

Wie Sie sehen, ist Teilprozess 4.3 scheinbar erneut ein komplexerer Prozess, da es scheinbar mehr als einen Kostenträger gibt. Da mit jedem Kostenträger unterschiedlich abgerechnet wird, müssen wir also für jeden Kostenträger einen eigenen Teilprozess erstellen statt Teilprozess 3 haben wir also:

- Teilprozess 4.3a: Abrechnung der Beratungsleistung mit der KfW-Bank im Falle von Gründercoaching Deutschland
- Teilprozess 4.3b: Abrechnung der Beratungsleistung mit dem RKW im Falle des Beratungsprogramm Wirtschaft
- Teilprozess 4.3c: Abrechnung der Beratungsleistung mit dem BAFA im Falle von Gründungsberatung nach BAFA

Wie Sie sehen, haben wir nun beschreibbare Teilprozesse. Lassen Sie mich Ihnen nun am Beispiel von Teilprozess 4.1 zeigen, wie Sie einen (Teil-)Prozess dokumentieren.

Schauen wir uns zunächst an, welche Rollen an dem Prozess beteiligt sind. Eine Rolle ist dabei gleichzusetzen mit einer Funktion. Eine Rolle kann immer nur von einem Mitarbeiter übernommen werden, aber ein Mitarbeiter kann mehrere Rollen einnehmen.

Machen Sie sich die Mehrarbeit in einer Prozessbeschreibung auch die Rollen neben den realen Menschen zu benennen. Auch wenn ein Mitarbeiter heute vielleicht alle Rollen in einem Prozess übernimmt, so kann es durchaus sein, dass in einem stetig

wachsenden Unternehmen die verschiedenen Rollen auch von verschiedenen Menschen ausgefüllt werden.

An unserem Teilprozess 4.1: „Erstellen der Beraterrechnung“ des Hauptprozess 4. „Abrechnen der Beratungsleistung“ sind folgende Rollen beteiligt:

- Leistungserfasser
- Rechnungsersteller
- Rechnungsprüfer
- Rechnungszeichner
- Rechnungsversender

Der einfachste Weg, diesen Prozess zu dokumentieren, ist den Prozessablauf in drei Teile zu teilen:

1. Die Vorbedingungen – Was muss getan worden sein, damit dieser Prozess durchgeführt werden kann? Welche (Teil-)Prozesse müssen vorher abgearbeitet worden sein?
2. Der Ablauf des Teilprozess
3. Was soll am Ende des Prozesses als Ergebnis vorliegen und welcher Teilprozess folgt als nächstes?

Die folgende Vorlage soll Ihnen dabei helfen, einen Prozess zu beschreiben. Sie finden diese Vorlage auch als Download auf der Website zu diesem Buch.

Prozessnr.:
Hauptprozess:
Teilprozess:
Prozessdesigner / Prozesseigner:
Prozessbeteiligte:

Vorbedingungen / Prozesse:
Ablauf des Prozess:
Nachbedingungen / Ergebnis / Prozesse:

Schauen wir uns eine ausgefüllt Version dieser Vorlage für unseren Teilprozess „Erstellen der Beraterrechnung“ des Hauptprozess „Abrechnen der Beratungsleistung“ an. Anmerkungen zum Inhalt der jeweiligen Felder finden Sie in {...}.

Prozessnr.: 4.1 {Ausgehend davon, dass sowohl unsere Hauptprozesse, als auch die Teilprozesse durchnummeriert sind ist die Nummer des Hauptprozess 4 und die Nummer des Teilprozess 1. Hautprozess 1=Kundengewinnung, 2=Aus- und Fortbildung der Berater, 3=Beratung, 4=Abrechnen der Beratungsleistung. Teilprozess 1= Erstellen der Beraterrechnung, 2=Verfassen des Beratungsberichts usw.}
Hauptprozess: Abrechnen der Beratungsleistung
Teilprozess: Erstellen der Beraterrechnung
Prozessdesigner / Prozesseigner: Werner Meier {Hier tragen Sie einen oder mehrere echte Menschen ein, da eine Rolle nicht viel Sinn machen würde. Der Prozessdesigner ist die Person, die den Prozess erstellt hat, der Prozesseigner die Person, die für dessen Pflege im Sinne von Verbesserungen und Optimierungen zuständig ist.}
Prozessbeteiligte:

- **Leistungserfasser (Berater)** {Hier verwenden wir statt eines konkreten Namens einen Platzhalter, da nicht nur eine Person als Leistungserfasser auftreten kann. Alle unsere Berater erfassen Ihre Leistung selbst. Im Rahmen des Ablauf eines konkreten Prozesses kann die Rolle „Berater“ aber immer nur von einer Person „gespielt“ werden.}
- **Rechnungsersteller (Vera Müller)** {Hier verwenden wir nun einen konkreten Namen, da unsere Rechnungen alle zentral erstellt werden.}
- **Rechnungsprüfer (Berater)**
- **Rechnungszeichner (Wolfgang Kierdorf)**
- **Rechnungsversender (Vera Müller)** {Wie Sie sehen, taucht Frau Müller hier erneut auf. Sie hat in diesem Prozess also zwei Rollen zu spielen.}

Vorbedingungen / Prozesse:

- **Der Prozess 3. (Beratung) muss vollständig abgeschlossen sein.** {An dieser Stelle kann es zum Beispiel sein, dass mehr als ein Prozess abgeschlossen sein muss. Schreiben Sie einfach alle Prozesse auf, die abgeschlossen sein müssen. Um das Ganze etwas übersichtlicher zu gestalten, verzichten Sie auf Prozesse, die bereits Vorbedingungen anderer Prozesse sind. Zum Beispiel muss der Prozess 1. (Kundengewinnung) natürlich ebenfalls abgeschlossen sein, allerdings ist Prozess 1 (Kundengewinnung) auch Vorbedingung für Prozess 3, der wiederum die Vorbedingung für den vorliegen Prozess ist. Somit taucht, aus Gründen der Übersichtlichkeit, Prozess 1 (Kundengewinnung) hier nicht mehr auf.}
- **Beratungszeiten müssen im Online-Tool erfasst sein.** {Dies wäre vermutlich ein Teilprozess von Hauptprozess 3. (Beratung). Da wir dies aber nirgendwo definiert haben, nehmen wir es als autonome Vorbedingung mit auf.}

Ablauf des Prozess:

1. Der Rechnungsersteller {wir sprechen hier immer von den Rollen, nicht von den konkreten Personen} exportiert die Abrechnungsdaten eines Mandanten aus dem CRM-System in eine Excel-Tabelle.
2. Der Rechnungsersteller verwendet die Vorlage „Rechnung_TBS_2011.dot“ als Vorlage für eine neue Rechnung und kopiert die Daten aus der Excel-Tabelle aus (1.) an die dafür vorgesehene Stelle.

3. Der Rechnungsersteller überträgt die Anschrift, die Anzahl der Beratungstage sowie das Tageshonorar aus dem Beratungsvertrag des Mandanten in die Vorlage. Der Beratungsvertrag findet sich im CRM-System jeweils im Korrespondenzarchiv des jeweiligen Mandanten.
4. Der Rechnungsersteller druckt die Rechnung zwei Mal aus, übergibt einen Ausdruck der Buchhaltung, trägt die Rechnung in die „Offene Posten“-Liste ein und gibt den zweiten Ausdruck dem Rechnungsprüfer.
5. Der Rechnungsersteller legt die Rechnung im PDF-Format im Korrespondenzarchiv des Kunden im CRM-System ab.
6. Der Rechnungsprüfer prüft die Rechnung, zeichnet diese mit seiner Unterschrift frei und übergibt sie dem Rechnungsversender oder korrigiert die Einträge handschriftliche auf der Rechnung und gibt diese dann an den Rechnungsersteller zurück, der die Rechnung korrigiert und den Prozess ab Schritt 4 wiederholt.
7. Der Rechnungsversender übergibt die Rechnung an den Rechnungszeichner, der die Rechnung als verantwortlicher Geschäftsführer oder Prokurist unterschreibt und sie danach an den Rechnungsversender zurückgibt.
8. Der Rechnungsversender versendet die Rechnung in einem weißen, mit € 1,45 frankierten DIN-C5 Umschlag.
9. Die Durchlaufzeit dieses Prozesses darf in der Summe nicht mehr als 2 Tage betragen. Bei Urlaub oder Krankheit von Prozessbeteiligten übernehmen die jeweiligen Vertreter.

Nachbedingungen / Ergebnis / Prozesse:

- Die Beratungsrechnung wurde erstellt, geprüft und an den Mandanten versandt.

- Eine Kopie der Rechnung liegt unserer Buchhaltung vor und wurde in die „Offene Posten“-Liste übernommen.
- Die Rechnung wurde im CRM-System im Kundenkonto des Mandanten hinterlegt.

{An dieser Stelle gibt es keinen definierten Prozess, der auf diesen Prozess folgt. Im echten Leben würde hier vermutlich die Überwachung des Kontos bzgl. des Zahlungseingang folgen, sowie ein Mahnprozess, wenn die Rechnung nicht bezahlt wird.}

Wie Sie erkennen können, hat dieser Prozess noch einiges an Optimierungspotential. Zum Beispiel könnte man Schritt 5 an den Schluss setzen, damit im Falle von Rechnungskorrekturen nicht jedes Mal PDF-Dokumente in das CRM-System hochgeladen werden müssen, sondern nur am Schluss, wenn die Rechnung geprüft und korrekt ist.

Dokumentieren Sie alle Ihre Prozesse und sammeln Sie diese in Form eines Handbuchs. Ein Handbuch macht es allen Mitarbeitern, vor allem auch den neuen, leicht, sich in die Abläufe in Ihrem Unternehmen einzuarbeiten. Die Frage die Sie jetzt stellen wollen: „Wann habe ich genug dokumentiert?“ lässt sich leider nicht pauschal beantworten. Wenn Sie das Gefühl haben, das alle Mitarbeiter Dinge in der gleichen (und (nach dem derzeitigen Wissensstand) optimalen Weise) tun, haben Sie einen guten Job gemacht.



Aus den Prozessbeschreibungen lassen sich übrigens prima Arbeitsanweisungen und auch Stellenbeschreibungen erstellen!

Das Handbuch können Sie entweder in „Print“, also als Papierversion verteilen (zum Beispiel in einem Ringbuchordner) oder als elektronische Version in einem sog. Wiki-System zur Verfügung stellen. Der Vorteil des Wiki-Systems liegt darin, dass a) weniger Papier verbraucht wird und b) jeder Mitarbeiter immer automatisch die aktuellste Version des Handbuchs zu sehen bekommt, wenn er sich am Wiki-System anmeldet. Überdies können in einem Wiki auch gleich Benutzer bestimmt werden, die einen Prozess bearbeiten und pflegen dürfen.

Eine Übersicht freier Wiki-Systeme findet sich hier:
<http://www.heise.de/open/artikel/Freie-Wiki-Systeme-im-Vergleich-221792.html>

FULLFILLMENT

KNOW-HOW: DER ÜBERGLÜCKLICHE KUNDE ODER WARUM 100% MANCHMAL NICHT GENUG SIND

Kunden sind nur dann wirklich zufrieden, wenn Sie mehr bekommen, als Sie erwartet haben. Nicht umsonst legen viele Onlinehändler jeder Bestellung eine kleine Packung Weingummi bei.

Aber ist Weingummi wirklich das Einzige und Beste, was man tun kann, um seine Kunden übergücklich zu machen? Steckt in dem „übergücklich machen“ des Kunden nicht vielleicht sogar das Potential für ein Folgegeschäft?

Ihr erstes Ziel sollte es natürlich immer sein, dass Ihre Kunden zufrieden sind. Hundertprozentige Zufriedenheit erreichen Sie vermutlich dann, wenn Sie ein gutes Produkt zu einem guten Preis abliefern. Den meisten Unternehmen genügt dies bereits.

Liefern Sie aber ein schlechtes oder zu teures Produkt, so können Sie sicher sein, dass Ihre Kunden darüber sprechen werden. Liefern Sie einhundertprozentige Zufriedenheit, so ist dies gerade einmal das, was Ihr Kunde erwartet und nichts Besonderes. Kein Grund also, darüber viele Worte zu verlieren.

Liefern Sie mehr als 100% und schaffen Sie es, Ihre Kunden dabei noch zu verblüffen oder zu beeindrucken, dann haben Ihre Kunden etwas, worüber es sich „zu reden“ lohnt und das ist genau der Effekt, den jeder Ihrer Verkäufe haben sollte.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie verkaufen als Möbelhaus eine hochwertige Küche. Die Küche wird gleich beim ersten Mal perfekt eingebaut und der Kunde ist 100% zufrieden. Wie könnten Sie es nun schaffen, dass er 101% zufrieden ist?

Wie wäre es, wenn Sie nach dem Aufstellen der Küche eine von Ihnen bezahlte Reinigungskraft durch die Wohnung schicken würden, die auch noch die Fenster putzt, weil „bei so einem Küchenaufbau ja viel Dreck gemacht wird.“, selbst wenn kein Dreck gemacht wird. Denken Sie, darüber würde Ihr Kunde sprechen?

Wie wäre es, wenn Sie nach dem Aufbau der Küche zum Testen gleich einen, zuvor vorbereiteten Kuchen, im Ofen der neuen Küche backen und dem Kunden als Geschenk übergeben? Denken Sie, darüber würde Ihr Kunde sprechen?

Wie wäre es, wenn Sie drei Monate nach dem Aufbau der Küche den Kunden anrufen und einen kostenlosen Termin zum Nachjustieren der Türen und Schubladen vereinbaren und zu diesem Termin noch ein kleines Geschenk mitbringen? Denken Sie, darüber würde Ihr Kunde sprechen?

Ich denke, er oder sie würde darüber sprechen. Die einzigen Erfahrungen die ich mit Küchenbestellungen gemacht habe, sind Alpträume eines Kunden. Zerstörte Fliesen, fiese Sachbearbeiter in den Möbelhäusern und teils erschreckend inkompetente Monteure. Denken Sie, darüber habe ich gesprochen? Ganz sicher!

Auch Ihre Kunden erwarten mindestens 100% von Ihnen. Aber 100% dürfen Ihnen nicht genug sein. Finden Sie die Dinge, die Ihre Kunden verblüffen und dazu bringen über Sie und Ihre Produkte zu sprechen. Dies schaffen Sie zum einen dadurch, dass Sie mehr Leistung geben als erwartet, dadurch, dass Sie z. B. etwas mit Ihrem Produkt ausliefern, mit dem keiner gerechnet hätte. Zum Beispiel haben wir bei einem unserer Mandanten, einem Hersteller von Design-Flugzeugtrolleys für Büro und Wohnzimmer (www.Skypak.de) darüber nachgedacht, eine aufblasbare Stewardess aus Plastik in einer der Schubladen des Trolleys mit auszuliefern.

Es müssen keine teuren Dinge sein, die das 1% von 101% ausmachen. Zeigen Sie Ihrem Kunden, dass Sie ihn wertschätzen und sich über seinen Kauf freuen.

NETWORKING

KNOW-HOW: WIE MAN FOLLOWER BEI TWITTER UND FANS BEI FACEBOOK GEWINNT

Sicher haben Sie sich auch schon darüber gewundert, wie manche „normalen“ (im Sinne von nicht prominenten) Menschen es schaffen, mehrere Tausend oder Zehntausend Freunde und Follower zu gewinnen, oder?

Das Geheimnis dahinter ist, wenn man es kennt, trivial:

Folgst Du mir, folge ich Dir!

Es gibt also unter den Nutzern von Social-Media-Seiten wie Facebook und Micro-Blogging-Diensten wie Twitter ein ungeschriebenes Gesetz. Kennt man dieses Gesetz, so kann man es zu seinem Vorteil nutzen.

Aber was bringen mir 100te oder 1000de Fans überhaupt?

Reputation. Der Mensch ist ein Herdentier. Wenn viele Menschen eine Sache gut finden, dann ist das für viele Menschen ein Qualitätsindikator. Verkaufen Sie also zum Beispiel Produkte über das Internet und 1000de Menschen sind Fan Ihrer Produktseite bei Facebook, erzeugt dies die Illusion, dass Ihr Produkt wirklich sehr gut oder zumindest beliebt sein muss.

Außerdem sind Freunde und Follower bei Twitter und Facebook heute das, was E-Mail-Adressen in den 90ern waren – kurz: Botschaftsempfänger und (im Idealfall) Multiplikatoren oder Kunden.

Schauen wir uns nun im Detail an, wie man Fans und Follower gewinnt.

Vorbereitungen

Bevor Sie wahrlos Menschen auf Twitter „followen“ oder auf Facebook „freunden“, überlegen Sie sich, welche Menschen Sie als Freunde und Follower gewinnen möchten und warum. Legen Sie ggf. mehrere Benutzerkonten oder Seiten für verschiedene Zielgruppen an. Zum Beispiel ein Konto, über das Sie potentielle Kunden ansprechen und ein Konto über das Sie Mitarbeiter suchen.

Überlegen Sie nun, wo Sie die Menschen finden, welche die jeweilige Zielgruppe für Ihre beiden Benutzerkonten bilden. Auf Twitter könnten Sie zum Beispiel damit beginnen, nach Ihrer Stadt zu suchen oder nach Menschen, die sich für das Thema Ihrer Produkte interessieren (zum Beispiel Surfen, wenn Sie Surfbretter verkaufen). Ein anderer Ansatz ist der, die Benutzerkonten der Konkurrenz zu finden und all jenen Menschen zu folgen, die Ihrer Konkurrenz folgen. Dies ist immer ein guter Startpunkt.

Folgen auf Twitter

Folgen Sie nun bei Twitter all jenen Menschen, von denen Sie möchten, dass sie Ihnen folgen. Notieren Sie sich am besten in einer Excel-Tabelle wann Sie wem gefolgt sind. Am Anfang können Sie bei Twitter nicht mehr als 2001 Menschen auf einmal folgen. Deshalb müssen Sie Ihr Benutzerkonto regelmäßig ausmisten und all jenen Menschen nicht mehr folgen, die Ihnen nach 3-5 Tagen nicht zurückgefolgt sind. Auf diese Weise folgen Sie immer etwas mehr Menschen, als Ihnen folgen.

Versuchen Sie jeden Tag zwischen 50 und 100 Menschen aus Ihrer Zielgruppe zu folgen und misten Sie einmal pro Woche Ihr Benutzerkonto aus.

Subscribe oder Freund auf Facebook

Auf Facebook gibt es keinerlei Einschränkungen bezüglich der Anzahl der Menschen, mit denen man befreundet sein kann oder deren „Stream“ man „subscribed“. In Facebook ist der einfachste Weg, die Menschen Ihrer Zielgruppe zu finden, die Fan-Page der Konkurrenz oder eine Gruppe, die wieder ein Thema als Interesse hat, das mit Ihren Produkten verwandt ist.

Verfolgt werden

Um jemandem bei Twitter oder Facebook zu folgen, müssen Sie ihm keine Nachricht schreiben. Es gehört aber zum guten Ton, sich für das Folgen zu bedanken. Folgt Ihnen also jemand, nutzen Sie die Gelegenheit, sich bei demjenigen persönlich zu bedanken. Verbinden Sie im Idealfall den Dank gleich mit einer Botschaft wie „Danke, dass Sie uns folgen. Bitte werden Sie auch Fan unsere Facebook-Page unter www.xxx.de“ oder „Schön, dass Sie sich für unsere Surfboards interessieren. Auf unserer Website unter www.xxx.de haben wir gerade ein tolles Angebot für Segel der Marke Segelfix!“

Auf die Wand schreiben

Sogenannte „Wall-Postings“ sind nicht unumstritten. Jemandem bei Facebook einfach auf die Wand zu schreiben mag den kurzfristigen Effekt haben, dass eine Botschaft von dessen Freunden gesehen wird, die Wahrscheinlichkeit sofort als Freund wieder „abgeschaltet“ zu werden ist allerdings sehr hoch. Wenn Sie jemanden bereits kennen, ist das Schreiben auf die Wand kein Problem. Kennen Sie jemanden nicht persönlich, so gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Sie lassen es darauf ankommen und kritzeln Ihre Werbebotschaft an die Wand des anderen.
2. Sie schreiben eine persönliche Nachricht an die Wand des anderen, die keine Werbebotschaft ist. Zum Beispiel ein Zitat oder ein paar persönliche Zeilen über die Interessen des anderen.

Möglichkeit 2 sorgt dafür, dass der andere Mensch eine Wertschätzung erfährt und in der Folge sicherlich gerne eine Ihrer Werbebotschaften an seine Freunde per „like“ oder „share“ weiterleitet.

Persönliche Nachrichten

Persönliche Nachrichten sind, wie der Name schon vermuten lässt persönlich und eignen sich nicht dafür, generische Werbebotschaften in die Welt „zu blasen“. Wenn Sie jemandem eine persönliche Nachricht schicken, sprechen Sie ihn oder sie direkt mit Namen an. Nutzen Sie diese Möglichkeit nur dann, wenn den Adressaten Ihr Angebot auch wirklich interessieren wird. Durch „Spamming“ über persönliche Nachrichten verlieren Sie schneller Follower, als Sie diese gewinnen können!

Retweet und Share

Soziale Netzwerke leben vom Geben und Nehmen. Seien Sie nett zu den anderen und die anderen werden nett zu Ihnen sein. In sozialen Netzwerken bedeutet dies konkret: Schicken Sie die Botschaften anderer weiter oder erwähnen Sie andere.

Auf Twitter erwähnen Sie einen anderen Benutzer, indem Sie seinen Benutzernamen mit dem vorangestellten @-Zeichen in einem Ihrer Tweets erwähnen (z. B. „@WolfgangTBS hat ein Buch mit dem Titel -Wie man ein verdammt gutes Unternehmen gründet geschrieben!“)

Erwähnungen dieser Form werden dem entsprechenden Benutzer angezeigt. Sie wecken damit also sein Interesse an Ihrer Person.

Gefällt Ihnen etwas, das ein anderer geschrieben hat, so haben Sie bei Twitter die Möglichkeit des sog. „Retweet“. Auch diese Form der Anerkennung wird dem entsprechenden Urheber der Nachricht angezeigt. Bei Facebook können Sie eine Nachricht eines anderen Benutzers entweder „ liken“ (dt. „Gefällt mir“) und damit zum Ausdruck bringen, dass Sie die Mitteilung interessant finden oder „sharen“ (dt. „Mitteilen“) und damit die eigene Nachricht ähnlich wie bei Twitter (Retweet) an Ihre Freunde weiterleiten.

Die Pflege von Freundschaften in sozialen Netzwerken ist nicht weniger aufwendig, als die Pflege von Freundschaften im richtigen Leben. Aber gerade die Online-Netzwerke haben aufgrund ihrer Reichweite ein erhebliches Potential. Mit einigem (zeitlichen) Aufwand lassen sich große Netzwerke erschaffen, die Ihrem Unternehmen einen entscheidenden Vorteil verschaffen können.

In einem der Know-hows auf der Website zum Buch lernen Sie übrigens, wie Sie das Sammeln von Followern und Friends automatisieren können.

WEITERE KNOW-HOWS AUF DER WEBSITE

Auf der Website zum Buch finden Sie weitere Know-hows. Besuchen Sie die Website unter www.verdammt-gutes-unternehmen.de regelmäßig für Updates und neue Know-how, die Ihnen das Unternehmerleben leichter machen.

VISION, FÜHRUNG UND WERTE

- Führen mit Zielen & Incentives
- Konfliktbewältigung
- Regelmäßige Gespräche mit allen Mitarbeitern
- Rituale
- Der tägliche Rundgang
- Gute Laune
- Die richtigen Mitarbeiter finden
- Das "Peter"-Prinzip

FINANZEN

- Wie man ein Unternehmen für ein Finanzierung vorbereitet

MARKETING UND PUBLIC RELATIONS

- Marketing- & PR-Begriffe, die Sie kennen sollten
- Marketing im Internet
- Wie man einen Flyer erstellt
- Arten von Marketing
- E-Mail Marketing

KUNDENGEWINNUNG

- Wie man den Idealkunden findet
- Wie man den wahrscheinlichsten Kunden findet

MANAGEMENT

- Wie man Prozesse optimiert

FULLFILLMENT

- Wie man Kunden behält

NETWORKING

- Der optimale Xing Account
- So bereiten Sie Live-Veranstaltungen vor
- Facebook Pages

- Google+
- Twitter, Facebook und Xing per Autopilot
- Bleiben Sie in Kontakt

KAPITEL 25: WORK-LIFE-BALANCE & BURNOUT SYNDROM

Ein Burnout wirft Sie aus der Bahn und kann Sie für Wochen oder Monate absolut unproduktiv machen. Es hilft also nicht, 12 Monate alles zu geben, um dann 6 Monate gar nichts mehr geben zu können.

Vorbemerkung zu diesem Kapitel:

Anders als in den Kapiteln zuvor, erzähle ich in diesem Kapitel nicht, wie ich Dinge tue, sondern, wie ich und auch Sie die Dinge tun sollten.

Dieses Kapitel ist ein „Tun Sie, was ich Ihnen sage, tun Sie nicht, was ich tue“-Kapitel.

Ich bin kein Mediziner. Die Ratschläge in diesem Kapitel sind aber die, welche ich selbst von Medizinern bekommen habe. Der Rest ist gesunder Menschenverstand.

Die sogenannte Work-Life-Balance ist in den letzten Jahren ein wichtiger Begriff geworden. Als letzte Konsequenz, wenn man es nicht schafft, diese Balance herzustellen, droht das sogenannte Burnout Syndrom, im Volksmund auch einfach als “Burnout” bekannt.



Begriffserklärung: Burnout Syndrom

Der Burnout („das ausgebrannt sein“), genauer das Burnout Syndrom, symptomatisch einer Depression sehr ähnlich.

Ein Burnout trifft eine Person, die nicht auf die Vorzeichen achtet, in der Regel aus heiterem Himmel, obwohl sich die Krankheit meist über Jahre entwickelt.

Anfällig für einen Burnout sind Menschen, die täglich mit hoher Leistung und starkem Druck arbeiten, die viel geben und häufig, aber nicht immer, zu wenig Anerkennung für Ihre Leistungen erhalten. Eine geregelte "Work-Life-Balance" ist bei den Betroffenen in der Regel nicht vorhanden.

Wenn ein Burnout auftritt, kann er den Betroffenen im schlimmsten Fall an seiner gesamten Existenz verzweifeln lassen. Die vom Burnout Betroffenen isolieren sich von Freunden und Mitarbeitern und ziehen sich komplett in sich zurück.

Menschen, die sich in ihrem Leben nur durch ihre Arbeit definieren, sind in der Regel besonders schwer betroffen.

Ich habe in meinem Leben selbst fast einen Burnout erlebt und kenne viele Kollegen, die ebenfalls in die gleiche Falle wie ich gelaufen sind: Arbeiten unter „Vollpower“, immer verfügbar, immer bereit, immer dabei.

Ich bin sicher immer noch alles andere als der Meister der "Work-Life-Balance", aber inzwischen höre ich sehr genau darauf, was mein Körper mir sagt.

Zwar arbeite ich immer noch zwischen 9 und 12, manchmal auch 14 Stunden am Tag, meistens an sechs Tagen in der Woche, aber es gibt auch Tage, an denen ich einfach alle Termine absage und versuche mich einfach zu entspannen. Das sind die Tage, an denen mein Körper mir Signale sendet.

Um eine optimale Work-Life-Balance herzustellen, sollten Sie Folgendes beachten:

- Ernähren Sie sich gesund und essen Sie am Tag zwischen 4 und 6 kleine Mahlzeiten. Achten Sie darauf, dass die Mahlzeiten nicht zu schwer im Magen liegen, also idealerweise kein Fast-Food.
- Sorgen Sie für frische Luft an Ihrem Arbeitsplatz.
- Sorgen Sie für einen ergonomischen Arbeitsplatz und kaufen Sie nicht die billigsten Büromöbel, sondern solche, die Ihren Körper nicht ruinieren. Seien Sie ein guter Chef und tun Sie das Gleiche auch für Ihre Mitarbeiter.

- Treiben Sie regelmäßig, mindestens zwei Mal pro Woche, Sport, idealerweise Ausdauersport wie Laufen oder Schwimmen.
- Arbeiten Sie am Tag nicht mehr als 10 Stunden, besser wären maximal 8 und achten Sie auf regelmäßige Pausen.
- Gönnen Sie sich ein Wochenende, auch wenn es vielleicht in der Anfangsphase nur ein Sonntag und noch kein Samstag ist.
- Fahren Sie mindestens einmal pro Jahr in einen längeren Urlaub, zum Beispiel über die Weihnachtstage oder in den Sommerferien.
- Hören Sie auf Ihren Körper. Wenn Sie zum Beispiel über mehrere Wochen schlecht schlafen oder ein piepsen in Ihrem Ohr hören, suchen Sie einen Arzt auf und schalten Sie einen Gang herunter (nicht zwangsläufig in dieser Reihenfolge!).
- Schalfen Sie mindestens 7 Stunden pro Nacht.

Das Wichtigste ist: Vermeiden Sie einen Burnout um jeden Preis!

Ein Burnout wirft Sie aus der Bahn und kann Sie für Wochen oder Monate absolut unproduktiv machen. Es hilft also nicht, 12 Monate alles zu geben, um dann 6 Monate gar nichts mehr geben zu können.

Schreiben Sie sich einen Zettel und kleben Sie ihn an eine Stelle, die Sie jeden Tag mehrmals sehen, zum Beispiel an den Monitor Ihres PC, der Sie daran erinnert, kurz inne zu halten und auf Ihren Körper zu achten, oder einfach Flüssigkeit und Nahrung zu sich zu nehmen.

Für Burnout sind Menschen mit bestimmten Charaktereigenschaften anfällig:

- Perfektionisten
- Ehrgeizige
- Menschen mit Helfer-Syndrom
- Menschen, die nicht „Nein“ sagen können
- Menschen ohne Strategien zur Stressbewältigung

Wenn Sie an sich diese Charaktereigenschaften kennen oder in diesem Moment entdecken, entwickeln Sie Strategien, um einem Burnout vorzubeugen:

- Lernen Sie, sich selbst zu organisieren.
- Lernen Sie, Ihre Zeit vernünftig zu managen.

- Lernen Sie mit Kritik und Fehlschlägen besser umzugehen. Nehmen Sie sich nicht alles zu Herzen!
- Lernen Sie zu delegieren.
- Lernen Sie „Nein“ zu sagen, auch wenn es schwer fällt.
- Lernen Sie richtig abzuschalten, indem Sie zum Beispiel keine Arbeit mit nach Hause nehmen.

Sollten Sie an sich oder einem Ihrer Mitarbeiter Symptome eines Burnouts feststellen, verlieren Sie keine Zeit, sondern handeln Sie. Suchen Sie medizinischen Rat und Hilfe.

Typische Burnout Symptome sind:

- Gefühle des Versagens und der Sinnlosigkeit
- Lustlosigkeit und Gereiztheit
- Angst, Anforderungen nicht mehr bewältigen zu können
- Mangelndes Interesse am Job
- Schlafstörungen
- Permanente Müdigkeit und Erschöpfung
- Konzentrationsstörungen
- Verzweiflung bis hin zu Hoffnungslosigkeit ohne für andere erkennbaren Grund
- Depressionen
- Chronische Motivationslosigkeit
- Stimmungsschwankungen
- Körperliche Beschwerden wie Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Magen- und/oder Darm-Schmerzen

Burnout kann nicht nur Sie selbst betreffen, sondern auch Ihre Mitarbeiter. Gerade in der „Startup“-Phase eines Unternehmens sind die Anforderungen an kleine Teams extrem hoch.

Achten Sie bitte als Chef aufmerksam auf ihre Mitarbeiter!

Zum Abschluss noch eine Sammlung von Dingen, die gut dabei helfen, ein wenig Work-Life-Balance für Sie und Ihre Mitarbeiter zu erzeugen:

- Machen Sie Abende ohne Internet und Fernsehen. Verweigern Sie sich völlig elektronischen Reizen.
- Fahren Sie nach der Arbeit auf dem Nachhauseweg an einen See oder einen ruhigen Ort, wo Sie “runterkommen”. Fahren Sie erst dann nach Hause und kommen Sie bereits entspannt an.

-
- Schalten Sie Ihr Mobiltelefon aus.
 - Gönnen Sie sich am Tag „power naps“, also 10 – 20 minütige Nickerchen, nach denen Sie sich fitter fühlen werden. Einen „powernap“ können Sie, wenn Sie kein Sofa in Ihrem Büro haben, auch im Sitzen oder in der Tiefgarage im Auto machen.
 - Legen Sie Arbeitszeiten fest und halten Sie sich daran. Achten Sie darauf, dass auch Ihre Mitarbeiter sich daran halten.
 - Erzeugen Sie in Ihrem Unternehmen ein Klima, in dem Anwesenheit nicht überbewertet wird. Ermutigen Sie Mitarbeiter dazu Überstunden auch wieder abzubauen.
 - Machen Sie Ihren Mitarbeitern die Symptome eines Burnouts klar und weisen Sie regelmäßig darauf hin, auf diese Symptome zu achten.
 - Schenken Sie sich selbst und vielleicht auch Ihren Mitarbeitern die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio und stellen Sie ein oder zwei Arbeitsstunden für das regelmäßige Training zur Verfügung.
 - Machen Sie Work-Life-Balance zu einem persönlichen Ziel Ihrer Mitarbeiter in Zielvereinbarungen.

„In Ihnen stecken die Kraft und die Leidenschaft, Dinge zu tun, die Sie nie für möglich gehalten hätten. Diese Kraft wird dann verfügbar, wenn Sie sich bewusst entscheiden, anders zu denken als bisher.“

Teil 2

Das ganzheitliche Unternehmen

„Die Welt ist nicht genug!“

Familienmotto der Bonds

KAPITEL 26: DIE GESCHÄFTSIDE

Eine gute Geschäftsidee ist wie ein Brillant. Sie hat eine genau festgelegte Anzahl von Facetten.

Am Anfang von fast allem steht die Idee. Eine Idee ist ein Funke, eine Inspiration, ein Geistesblitz, der uns aus heiterem Himmel trifft. Ideen werden nicht geboren, sie sind einfach da.

Nicht jede Idee, die uns „trifft“, ist eine Idee, die es sich lohnt weiter zu verfolgen. In der Tat sind es die meisten Ideen, die wir Tag für Tag haben nicht. Doch manchmal, ganz selten ist eine Idee auch ein Keim, aus dem etwas Großes erwachsen kann.

Es ist eine große Idee.

Es ist nicht schwierig, die großen von den kleinen Ideen zu unterscheiden.

Eine kleine Idee ist flüchtig, schnell vergessen oder verworfen. Eine große Idee „bleibt kleben“. Es ist die Idee, die uns in der Nacht wach liegen lässt und uns keine Ruhe gibt, zu der uns zu den unmöglichsten Zeiten weitere Ideen und Eingebungen kommen.

Das ist eine große Idee.

Doch auch nicht jede große Idee ist es wert, verfolgt zu werden. Nur weil wir etwas für eine große Idee halten, bedeutet das nicht, dass auch Andere unsere Idee gut finden. Mit „Andere“ meine ich nicht andere Menschen per se, nicht Familie und Freunde, sondern die Menschen, für die das Resultat dieser Idee gedacht ist: Kunden.

Spätestens jetzt merken Sie, dass ich von der Idee für ein Geschäft, ein Unternehmen spreche. Von einer Geschäftsidee.

Große Geschäftsideen, solche, die es sich lohnt weiterzuverfolgen, beginnen genauso wie die kleinen, die man besser vergessen sollte, aber mit einem entscheidenden Unterschied: Sie haben Wachstumspotential.

Eine große Idee ist nicht, den nächsten Blumenladen zu eröffnen, aber sehr wohl eine Kette von Blumenläden zu eröffnen, die Blumen zu bestimmten Gelegenheiten auf Wunsch und mit einer persönlichen Grußbotschaft versehen nach Hause zu liefern.

Eine große Idee ist nicht, eine „Pommesbude“ zu eröffnen, sehr wohl aber eine Kette zu eröffnen, die Speisen wie Pommes Frites und Hamburger überall auf der Welt in der immer gleichen Qualität und mit immer gleichem Geschmack zu einem guten Preis liefert.

Eine große Idee ist nicht, als Musiklehrer eine Musikschule zu eröffnen, sehr wohl aber eine Kette von Musikschulen, in der musikalisch begabte Menschen Kindern das musizieren auf dem immer gleichen Instrument, z. B. dem Akkordeon beibringen und dafür sorgen, dass sie Spaß an der Musik haben und das ein ganzes Leben lang.

Sie sehen schon, dass große Ideen wahrscheinlich nicht aus dem Stand große Ideen sind, sondern es sind kleine Ideen, in denen man sofort das Potential erkennt.

Das Potential herauszuarbeiten, ein rundes Geschäftsmodell zu entwickeln und damit zu beginnen, die Idee in die Tat umzusetzen, bedeutet etwas in seinem Leben zu unternehmen. Ein Unternehmer oder eine Unternehmerin zu sein.

Besteht Ihre Geschäftsidee nur aus Ihnen, der etwas tut, was er auch angestellt tun könnte, dann sind Sie in meiner Definition kein Unternehmer, sondern haben sich einfach einen Job gekauft. Dies auch noch zu einem hohen Preis.

Auch wenn Ihnen Ihr selbstständiger Job am Anfang vielleicht noch Spaß macht, stehen die Chancen gut (in der Tat lt. Statistik bei fast 95%), dass Sie innerhalb weniger Jahre Ihren Job hassen werden.

Sie arbeiten selbst und ständig, zu einem schlechten bis mittleren Gehalt und bezahlter Urlaub war gestern. Warum also und für was?

Bevor Sie sich in das Abenteuer Selbstständigkeit stürzen, erforschen Sie die Perspektiven.

Eine gute Geschäftsidee ist wie ein Brillant. Sie hat eine genau festgelegte Anzahl von Facetten:

1. Ihre Geschäftsidee muss konsistent und schlüssig sein

Konsistenz bedeutet „frei von Widersprüchen“. Eine runde Idee ist eine, die sich nicht im Verlauf Ihrer Beschreibung selbst in Frage stellt oder eigene Thesen widerlegt. Behaupte ich zum Beispiel in meiner Idee, dass 50% aller Hochzeitspaare ihre Hochzeitstorten im Internet bestellen und führe später eine Statistik an, die nur von 20% spricht, so ist dies ein Widerspruch.

Bekannte Widersprüche destabilisieren nicht nur die Idee nach außen, zum Beispiel bei einer Bank, die diese Idee finanzieren soll, sondern auch nach innen. Man kann eben nicht sich selbst belügen und diese Art von Lügen führt schon vom Start an zu Demotivation. Besser ist es, die Probleme einer Idee zu kennen und überzeugende Lösungen für diese zu finden, als die Probleme zu ignorieren und diese die Idee sozusagen zersetzen zu lassen.

Eine Idee ist dann schlüssig, wenn jeder, dem Sie diese erzählen, Ihren Gedanken folgen kann und anschließend zum gleichen Ergebnis wie Sie kommt. Man bewegt sich in der Argumentation also sozusagen von A nach B, von B nach C und so weiter, bis man am Ziel angekommen ist. Nicht jeder muss die Idee gut finden, aber jeder sollte Ihr Vorhaben eindeutig verstehen.

2. Ihre Geschäftsidee muss Wachstumspotential besitzen

Wie bereits zuvor erwähnt, ist eine gute Idee diejenige, welche von Anfang an Wachstumspotential besitzt.

Was wäre McDonalds oder Fleurop ohne Wachstumspotential? Nur eine „Pommesbude“ und ein Blumenladen.

Finden Sie das Wachstumspotential in Ihrer Idee! Wann macht es Sinn, Ihre Idee zu multiplizieren und warum?

Dem Thema Wachstumspotential werden wir uns später noch einmal ausführlich widmen.

3. Ihre Geschäftsidee muss nicht nur demjenigen Spaß machen, der sie umsetzen möchte, sondern allen Nutzen bringen, für die er oder sie diese umsetzt

Was nützt das tollste Produkt, wenn es niemand kauft? Viele Menschen, die sich mit ihrer Geschäftsidee selbstständig machen, vergessen auf ihrem Selbstverwirklichungstrip eines: Kunden.

Ohne Kunden gibt es kein Geschäft, ohne Geschäft keinen Umsatz, ohne Umsatz keinen Gewinn etc. Sie sehen schon, wohin das führt. Ihre Geschäftsidee muss Ihren potentiellen Kunden einen eindeutigen und sichtbaren Nutzen bringen.

Fragen Sie sich selbst:

- Warum sollte jemand mein Produkt / meine Dienstleistung kaufen?
- Warum nicht ein ähnliches / gleiches Produkt von jemand anderem?

Seien Sie in Ihren Antworten ehrlich. Haben Sie keine positive Antwort, dann arbeiten Sie weiter an Ihrer Idee.

4. Ihre Geschäftsidee muss von Anfang bis Ende so interessant und mindestens im Entferntesten machbar sein, dass Sie motiviert sind „dran zu bleiben“

In der Motivationsforschung liegt der optimale Motivationspunkt in der Mitte zwischen Unterforderung und Überforderung. Ist eine Sache zu einfach, verlieren wir schnell das Interesse, ist eine Sache zu groß und kompliziert, beginnen wir häufig gar nicht erst.

„Aber wie soll ich meinem Kopf eine Geschäftsidee, die darauf basiert am Ende 100 Geschäfte zu haben, so verkaufen, dass ich nicht sofort wegen totaler Überforderung demotiviert bin?“, werden Sie jetzt vielleicht fragen.

Die Antwort lautet: durch Paketierung. Wenn Sie bei IKEA Möbel kaufen, sind diese in der Regel auch nicht komplett in einem großen Karton verpackt, sondern in vielen handlicheren kleinen Kartons.

Wenn Ihre Idee zu groß erscheint, zerteilen Sie diese in kleinere Arbeitspakete. Jedes abgearbeitete Arbeitspaket führt zu einem Erfolgserlebnis und jedes Erfolgserlebnis steigert wieder die Motivation.

5. Ihre Geschäftsidee muss nicht nur eine großartige Geschäftsidee sein, sondern etwas, das einen erheblichen Beitrag zum Lebensziel leistet

Eine Geschäftsidee nur der Geschäftsidee wegen umzusetzen, ist zu kurz gedacht. Finden Sie hier und jetzt heraus, warum Sie Ihre Geschäftsidee wirklich umsetzen möchten.

Fragen Sie sich: „Warum möchte ich diese Geschäftsidee umsetzen?“

Und auf die Antwort fragen Sie sich einfach 10 mal wieder: „Aber warum?“

Wenn Sie das Gefühl haben, dass sich Ihr Bewusstsein beim Nachdenken über die Idee reckt und streckt, dann haben Sie etwas gefunden, das, wenn Sie es weiter verfolgen, Ihr Leben verändern wird.

HANDS ON

Die folgenden Fragen sollen Ihnen dabei helfen, Ihre Geschäftsidee klar zu beschreiben. Das Ziel dieses ersten Hands On ist es, dass Sie am Ende dieses Kapitels Ihre Geschäftsidee in fünf Sätzen, dem sogenannten Elevator Pitch, beschreiben können.



Begriffserklärung: Elevator Pitch

Stellen Sie sich vor, Sie müssten einem Fremden Ihre Geschäftsidee, oder das, was Sie tun während einer kurzen Aufzugfahrt erzählen. Genau das ist ein Elevator Pitch.

- 1.1 Für welche Art von Kunden ist Ihre Geschäftsidee bestimmt und warum?**
- 1.2 Welchen Nutzen hat der Kunde von Ihrem Produkt?**
- 1.3 Welche Produkte und Dienstleistungen bieten Sie an?**
- 1.4 Was unterscheidet Sie und Ihre Produkte und Dienstleistungen vom Wettbewerb?**
- 1.5 Warum sollten man gerade bei Ihnen kaufen und nicht woanders?**
- 1.6 Welches Wachstumspotential steckt in Ihrer Geschäftsidee?**
- 1.7 Ist Ihre Idee heute für Sie umsetzbar? Haben Sie Mittel und Wege, das Unternehmen aufzubauen, das Sie sich vorstellen? Wenn nein, was fehlt Ihnen und wie können Sie es beschaffen?**
- 1.8 Was sind Ihre Lebensziele und wie passt Ihre Geschäftsidee dazu?**
- 1.9 Beschreiben Sie nun Ihre Geschäftsidee in höchstens fünf Sätzen (dem sog. Elevator-Pitch). Gehen Sie dabei auf Ihre Kunden, den Kundennutzen und Ihre Motivation zur Gründung des Unternehmens ein.**

KAPITEL 27: DAS GESCHÄFTSMODELL

Das Geschäftsmodell ist das Rückgrat jedes Unternehmens.

Eine gute Idee alleine macht noch lange kein gutes oder funktionierendes Unternehmen aus. Es ist das Geschäftsmodell, also die Art und Weise wie Geld verdient wird, das einem Unternehmen das Leben einhaucht.

Stellt man sich die Geschäftsidee als den Klappentext eines Buches, also die Kurzfassung, vor, so ist das Geschäftsmodell das eigentliche Buch selbst.

Das Geschäftsmodell ist das Rückgrat jedes Unternehmens.

Das einfachste Geschäftsmodell, Ware gegen Ware, reicht viele Jahrtausende zurück. Es gibt in diesem Modell zwei Anbieter und zwei Nachfrager. Da nur Waren getauscht werden, muss jeder die Ware des anderen haben wollen. Geld fließt in diesem Geschäftsmodell keines.

Das erste Geschäftsmodell der Welt „Ware gegen Ware“ hat sich dann mit der Einführung von Währungen in „Ware gegen Geld“ verwandelt. In diesem Geschäftsmodell gibt es einen Verkäufer und einen Käufer. Die meisten Handelsgeschäfte funktionieren heute immer noch nach diesem Prinzip. Allerdings sind die dahinterliegenden Abläufe und Verbindungen, wie Warenbeschaffung, Partnerschaften etc., in der Regel deutlich komplexer.

Bevor wir uns in den folgenden Kapiteln damit beschäftigen, wie man ein funktionsfähiges Geschäftsmodell konzipiert und umsetzt, schauen wir uns zunächst einige Geschäftsmodelle aus der aktuellen Wirtschaft im Detail an.

Die Kernfrage bei jedem Geschäftsmodell ist:

Wie, mit wem und womit wird das Geld verdient?

Beginnen wir unsere Exkursion durch die Geschäftsmodelle der Wirtschaft zunächst mit einem vergleichsweise einfachen Geschäftsmodell.

DIE LOKALZEITUNG

In nahezu jeder größeren Stadt gibt es eine Lokalzeitung, ein Blättchen, das über die aktuellen Geschehnisse in der Region berichtet, kostenlos an alle Haushalte verteilt wird und in der Regel einen dicken Päckchen Werbeprospekte in der Mitte enthält.

Sie vermuten sicherlich schon, worauf ich hinaus möchte. Wie kann eine solche Zeitung kostenlos sein bzw. warum sind nicht alle Zeitungen, die es gibt, kostenlos?

Die Antwort kennen Sie vermutlich bereits: Werbung.

Schauen Sie sich eine „normale“ Tageszeitung an, so finden Sie darin Berichte und Themen aus der ganzen Welt. Die Lokalzeitung hingegen berichtet nur aus der Region und dies auch nicht tagesaktuell. Es werden also viel weniger Redakteure benötigt und es entstehen viel weniger Kosten.

Aber wenn Kosten entstehen, egal wie gering, dann müssen diesen Kosten doch auch Einnahmen gegenüber stehen?! Richtig. Allerdings stammen diese Einnahmen nicht aus Verkaufserlösen für die Zeitung, wie zumindest teilweise bei den Tageszeitungen, sondern aus dem Verkauf von Anzeigen.

In jedem Geschäftsmodell muss es also Einnahmen geben, welche die Kosten übersteigen.

In diesem Geschäftsmodell erhält also derjenige, der für die Produktion der Zeitung zahlt, der Werbende, diese nicht. Er zahlt, damit die Leser der Zeitung diese kostenlos erhalten können. **So ein Geschäft nennt man Subventionsgeschäft.**



Begriffserklärung: Subvention

Den Begriff Subvention kennen Sie vielleicht aus der Politik im Zusammenhang mit der Landwirtschaft oder dem Bergbau. Diese Art von Betrieben und auch einige weitere erhalten in Deutschland Subventionen vom Staat um (über)lebensfähig zu bleiben.

Bei den Subventionen unserer Lokalzeitung handelt es sich schlicht um die Einnahmen aus dem Verkauf von gewerblichen und privaten Anzeigen, welche die Produktion und Verteilung der Zeitung möglich machen.

In jedem Geschäftsmodell gibt es also Einnahmen (Umsätze) und Kosten.

An dieser Stelle könnte man davon ausgehen, dass der Wert eines Unternehmens sich ausschließlich am Geschäftsmodell und dem Verhältnis von Umsatz zu Kosten, also dem Gewinn, orientiert.

Das ist, wie wir bereits gelernt haben, nur teilweise richtig. Eines der wertmäßig höchstdotierten Unternehmen der Welt hat derzeit kein tragfähiges Ertragsmodell und damit auch kein Geschäftsmodell. Ohne Einnahmen, die zumindest perspektivisch die Kosten übersteigen, ist ein Geschäftsmodell kein Geschäftsmodell.

Das Unternehmen von dem ich spreche ist Twitter.com.

140 ZEICHEN KURZNACHRICHTEN – TWITTER.COM

Der Unternehmenswert von Twitter.com wird derzeit (Stand 02/2011) mit ca. 10 Milliarden Dollar bewertet. Twitter hat eigentlich kein intelligentes Geschäftsmodell. Twitter wird auf der ganzen Welt intensiv genutzt und in den vergangenen 24 Monaten wurde sogar mit bezahlten Tweets (Kurznachrichten) Geld verdient. Allerdings waren

die Umsätze bei Weitem nicht so hoch, dass eine 10 Milliarden Dollar Bewertung gerechtfertigt wäre.

Die Gründer von Twitter haben sich immer gegen Werbung gestäubt. Twitter hat allerdings in Zukunft ein Problem und dieses wurde schließlich auch von den Twitter-Managern erkannt: Anders als etwa Facebook, wo sich ein Großteil der Leute direkt auf der Seite facebook.com einloggen, um aktiv zu sein, sind die Tweets von Twitter auch auf ganz vielen anderen Plattformen als Twitter.com abrufbar und versendbar. Das hat dazu geführt, dass Twitter quasi zu einer Art unsichtbarer Nachrichtenautobahn für zahllose Applikationen und Plattformen verkommen ist. Die Offenheit der Schnittstellen hat sich also gegen das Geschäftsmodell von Twitter gewendet.

Facebook hat inzwischen auch neben dem Aufbau der Community (Nutzergemeinschaft) ein für die Zukunft tragfähiges Geschäftsmodell, das neben dem Werbeerwerb weitere Einnahmequellen erschließt. Das geht aber nur, weil die Facebook-Nutzer auch wirklich Facebook.com benutzen. Twitter hat zwar viele registrierte Benutzer, aber nur ein Bruchteil davon meldet sich wirklich regelmäßig bei Twitter.com an.

Im März 2011 hat Twitter deshalb Einschränkungen in der Nutzung der offenen Schnittstellen angekündigt, vermutlich, um wieder mehr Benutzer auf die Seite Twitter.com zu ziehen.

Womit Twitter in Zukunft allerdings wirklich Geld verdienen wird, ist weiterhin unklar.

Worauf beruht dann aber die 10 Milliarden Dollar Bewertung? Fantasie. Stand 02/2011 hat Twitter.com rund 200 Millionen registrierte Benutzer. Dies löste bei Investoren Fantasien aus. Ähnlich wie bei Facebook glaubt man auch bei Twitter an eine übergroße Zukunft, in der mit dieser Menge an Benutzern und somit potentiellen Kunden viel Geld verdient werden kann. Wie, ist allerdings im Falle von Twitter noch völlig unklar.

In jedem Geschäftsmodell gibt es also auch Kunden bzw. Zielgruppen.

ANZEIGENVERKAUF 2.0 – GOOGLE

Das Geschäftsmodell von Google ist dem von Lokalzeitungen auf den ersten Blick gar nicht so unähnlich. Google verdient das meiste Geld mit dem Verkauf von Anzeigen im Internet, sogenannten Google-Ads bzw. Google-Adwords.

Aber Google macht noch sehr viel mehr und dahinter steckt eine langfristige und komplexe Strategie. Fast alles, was Google produziert, sei es die wohlbekannte Suche, der Kalender, das E-Mailsystem, das Office-Paket etc., ist für den Benutzer kostenlos. Sicher vermuten Sie schon richtig, dass Millionen von Servern zu betreiben, hunderte von Softwareprodukten zu entwickeln und die ganze Welt häuserweise zu fotografieren, mehr kostet, als eine Lokalzeitung zu produzieren. Warum also das Ganze und wie wird das alles bezahlt?

Beginnen wir mit dem „Wie“. Google schaltet, anders als Lokalzeitungen, nicht einfach nur eine Anzeige im Internet, sondern tut dies im Kontext zur Suche des Benutzers. Das bedeutet, dass der Anzeigenkäufer selbst festlegen kann, zu welchen Themen seine Anzeige erscheinen soll. Dies wird über Schlüsselwörter (im Google Terminus AdWords) realisiert.

Weiß ich als Anzeigenkunde aus dem Bereich Kanalreinigung also, dass meine Zielgruppe häufig bei Google nach „Kloverstopfung, was tun“ sucht, dann kaufe ich mir bei Google zum Beispiel das Wort „Kloverstopfung“. Immer wenn jemand den Suchbegriff „Kloverstopfung“ verwendet, muss theoretisch meine Anzeige erscheinen.

Praktisch gibt es zwei Dinge, die dies verhindern könnten. 1: das von Ihnen für die Anzeige festgelegte Werbebudget ist aufgebraucht und 2: Ihr Gebot war zu niedrig.

Werbudget und Gebot? Hat die Anzeige denn keine feste Schaltungsdauer und keinen festen Preis? Nein. Und genau das unterscheidet Google Anzeigen von allen anderen.

Beim Erstellen der Anzeige legen Sie fest, wie viel Sie bereit sind, für einen Klick auf die Anzeige zu zahlen. Solange niemand auf Ihre Anzeige klickt, wird diese zwar angezeigt, aber es kostet Sie nichts. Fair, oder? Mit diesem Geschäftsmodell hat Google den Anzeigenmarkt total aufgerollt und vereinnahmt.

Eine Anzeige bei Google zu schalten ist also eher wie eine Auktion. Wer im Vorfeld am meisten für einen Klick bietet, landet an der obersten Stelle, entweder direkt über dem Suchergebnis oder daneben. Hat man zu wenig geboten oder ist das Budget aufgebraucht, wird die Anzeige gar nicht mehr geschaltet.

Schalten Sie zum Beispiel eine Anzeige für 0,25 € pro Klick und geben ein Budget von 10,00 € frei, so werden Sie max. 40 Klicks über diese Anzeigen erhalten können.

Google prüft allerdings automatisch, ob Ihre Anzeige in dem von Ihnen angegebenen Bereich relevant ist. Schalten Sie zum Beispiel eine Anzeige, die immer ganz weit oben angezeigt, aber nie geklickt wird, stoppt Google das Anzeigen irgendwann, denn Google verdient ja durch Ihre Anzeige kein Geld. Der Einnahmeprozess für die Anzeigenschaltung ist also absolut optimiert und Google verdient auf diese Weise sehr viel Geld.

Damit haben wir das „Wie“ beantwortet. Bleibt die Frage nach dem „Warum“.

Warum bietet Google für den Endbenutzer seine Produkte kostenlos an?

Hier gibt es zwei Antworten: Diversifikation (Vielfalt im Bezug auf die Geschäftsfelder) und Marktdominanz.

Wer viele verschiedene Dinge anbietet, also divers ist, gerät nicht so schnell ins Wanken, wenn ein Marktsegment zusammenbricht. Hätten Sie zum Beispiel zum Ende des 19. Jahrhunderts nur Pferdekutschen verkauft, wäre die Chance, heute noch auf dem Markt zu sein, sehr gering. Hätten Sie aber Pferdekutschen und Automobile verkauft, wären Sie heute vielleicht der größte und erfahrenste Autohersteller der Welt.

Google versucht, mit seinen Produkten in vielen Marktbereichen einen „Fuß in die Tür“ zu bekommen. Es greift Nokia, Microsoft und Apple bei Handy-Betriebssystemen mit dem eigenen Betriebssystem Android an und hat Nokia und Microsoft bereits überholt. Google fordert Microsoft im Office-Bereich heraus und holt auch dort gegen Microsoft-Office mit Marktanteilen auf. Schließlich gab es dem ehemaligen Marktführer Yahoo den Todesstoß im Anzeigengeschäft. Genau wie Apple versucht auch Google, mit eigenen Lösungen die Mächtigen im Markt zu stürzen und Geschäftsmodelle zu verändern.

Damit sind wir bei der Marktdominanz angekommen. Sie führt dazu, dass Käufer nicht mehr frei entscheiden können. Ein Beispiel dafür ist das Betriebssystem Windows in den 90er Jahren. Natürlich konnten Sie als Anwender auch das Betriebssystem Linux benutzen, allerdings konnten Sie dann Office-Anwendungen und 99% der gängigen Software vergessen.

Behörden, die noch vor wenigen Jahren auf Linux umgestiegen sind, kehren nun genau wegen diesen Problemen auf die Windows-Plattform zurück.

Einzig Apple oder Google könnte es gelingen, mit viel Geld den Markt im Bereich der Computerbetriebssysteme zu verändern. Doch dazu später mehr.

Marktdominanz und der damit verbundene Marktanteil, also die Prozentzahl der eigenen Kunden an der Gesamtzahl der potentiellen Kunden gemessen, führt dazu, dass man unangreifbar wird und einem die Konkurrenz nichts anhaben kann.

Google hat erkannt, dass die IT-Welt mobil wird. Schon heute werden viele Suchanfragen nicht mehr vom PC, sondern vom Handy oder Smartphone gestellt. Deshalb hat Google, genau wie Apple, die langfristige Strategie, auf den mobilen Endgeräten wie Handys, Tablet-PCs etc. dominierend präsent zu sein. Das Fotografieren von Häusern und Straßen durch eine Softwarefirma mag einem heute komisch erscheinen, aber überlegen Sie einmal, was für Möglichkeiten für Werbung darin stecken. Wenn Sie demnächst mit Google-Maps zu Ihrem Ziel navigieren, bekommen Sie wahrscheinlich Werbung direkt in der Karte angezeigt und zwar direkt am Geschäft, das die beworbenen Produkte verkauft. Mit jedem Produkt von Google, das Sie nutzen, geben Sie mehr über Ihre Gewohnheiten preis. In wenigen Jahren wird Google Sie so gut kennen wie kein anderer und ich bin mir sicher, dass Google dieses Wissen kommerziell nutzen wird.

Google ist ein schönes Beispiel dafür, wie Vertriebskanäle genutzt werden und wie Produkte und Dienstleistung gezielt ausgewählt und positioniert werden, um eine langfristige Strategie zu realisieren.

DER LANGE SCHWANZ – AMAZON

Genau wie Google die Anzeigenbranche revolutioniert hat, so hat Amazon die Welt des Handels verändert.

Der Handel lebt von seinen Handelspartnern und das größte Problem des Handels ist es, immer das Produkt verfügbar zu haben, nach dem der Kunde gerade fragt.

Für das Problem gibt es im sogenannten stationären Handel, also einem Geschäft, in das man als Kunde hineingehen kann, keine direkte Lösung. Die indirekte Lösung lautet: „Das bestellen wir gerne für Sie und Sie können es dann in x Tagen bei uns abholen.“

Dies ist keine sehr zufriedenstellende Lösung.

Dann kam Amazon. Angefangen hat Amazon mit Büchern und ist heute der größte Online-Händler der Welt. Verfügbar mit lokalisierten, speziell auf die Region angepassten Shops in vielen Ländern der Welt. Doch wie hat Amazon es geschafft, die Menschen aus den Geschäften ins Internet zu locken? Der Preis kann in Deutschland, wo die Buchpreisbindung herrscht und alle Bücher überall zum gleichen Preis verkauft werden müssen, nicht das Hauptargument sein.

Insgesamt waren es drei Faktoren: die Liefersgeschwindigkeit, der Service und die Anzahl der Produkte.

Das Versprechen von Amazon war und ist: kostenlose Lieferung innerhalb von 1-2 Werktagen. Inzwischen zahlt man außer für Blu-Ray-Discs und Bücher Porto. Für die schnelle und dann im Einzelfall kostenlose Lieferung via Amazon-Prime knapp 30 Euro pro Jahr.

Gefällt Ihnen ein Artikel nicht, so können Sie diesen kostenlos zurücksenden und erhalten ohne wenn und aber den Kaufpreis erstattet. Selbst bei Geräten, die nach 7 Monaten kaputt gehen, erstattet Amazon den vollen Kaufpreis. Das ist Kundenservice, wie man ihn sonst zumindest in Deutschland, nicht kennt.

Das Bewertungssystem von Amazon gibt außerdem jedem Kunden die Möglichkeit, ein gekauftes Produkt zu bewerten und somit anderen eine Empfehlung für oder gegen den Kauf zu geben.

Zu guter Letzt ist da noch der lange Schwanz (Long-Tail).



Begriffserklärung: Long-Tail

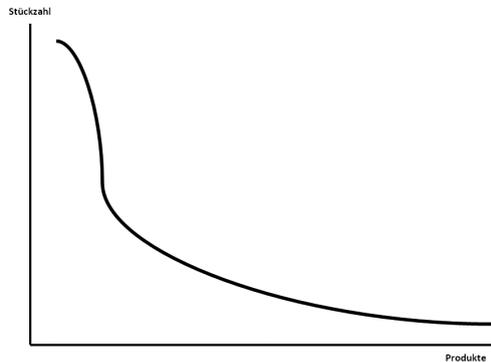
Der Begriff „Long-Tail“ stammt von Chris Anderson, dem Chefredakteur des „Wired-Magazine“ und beschreibt den Umsatzeffekt vieler Produkte, die nur in sehr kleinen Mengen verkauft werden.

Grundsätzlich versucht der Handel immer die Produkte im Regal zu haben, die von vielen Kunden angefragt werden, denn Regalfläche ist teuer. Deshalb werden zum Beispiel in Supermärkten mit Musikabteilungen in der Regel immer die Top 30 CDs des Monats zu finden sein, aber keine Erstausgabe des „White Album“ der Beatles als Schallplatte.

Dadurch bedingt, dass die Lager- und Regalfläche für Amazon viel günstiger als für den stationären Handel ist, der in einer vergleichsweise hochpreisigen Lage seine Zelte aufschlägt, kann Amazon Artikel vorhalten, die vielleicht nur ein oder zweimal pro Jahr verkauft werden. Aber in der Summe aller Artikel dieser Art machen sie einen Großteil des Umsatzes aus.

Der Short-Tail sind also die Topartikel mit hohen Verkaufsmengen, der Long-Tail all die Artikel, die nur in kleinen Stückzahlen verkauft werden.

Schaut man sich die folgende Grafik an, so sieht man, dass das hintere Ende der Kurve einem langen Schwanz ähnelt.



Amazon beherrscht es wie kaum ein anderes Unternehmen, Kundenbeziehungen zu managen. Zum Beispiel dadurch, dass Sie jederzeit über den Status der Bestellung unterrichtet werden, dass Sie mit einem Klick kaufen können (One-Click-Shopping) und auch dadurch, dass Sie Artikel problemlos umtauschen können.

Aber Amazon geht noch weiter. Amazon gibt auch jedem registrierten Benutzer die Möglichkeit, Geld zu verdienen. Entweder über den sog. Amazon Marketplace, einem Marktplatz für neue und gebrauchte Waren, die zum Teil auch nicht im direkten Sortiment von Amazon vorhanden sind. Oder durch das Amazon Partnerprogramm, bei dem jeder, der einen Käufer vermittelt, einen kleinen Teil des Umsatzes erhält. Mit all diesen Maßnahmen ist Amazon zum größten Onlinehändler der Welt geworden.

Das Beispiel von Amazon zeigt, was bisher noch im Puzzle des Geschäftsmodells gefehlt hat: Kundenbeziehungen, Partnerschaften und Ressourcen, die im Beispiel von Amazon durch die Lagerfläche oder das Kapital beschrieben wurden.

Bevor wir uns zwei weiteren, noch komplexeren Geschäftsmodellen widmen, lassen Sie mich kurz die 9 Kernbestandteile eines Geschäftsmodells zusammenfassen. Es besteht aus:

- Zielgruppen und Kunden
- Produkten bzw. Dienstleistungen und deren Positionierung
- Kundenbeziehungen
- Absatzwege
- Einnahmen
- Kosten

- Partnerschaften
- Ressourcen (wie zum Beispiel Kapital)
- Kerngeschäftsprozessen

Eine detaillierte Beschreibung der 9 Kernbestandteile finden Sie in den folgenden Kapiteln. Zunächst jedoch noch die versprochenen weiteren Geschäftsmodelle.

DIE BEATLES UND DER APFEL

In den 80er Jahren verkrachten sich die Beatles mit einem kleinen Team von Computererfindern aus dem Silicon Valley. Die Rede ist von den Gründern von Apple Computer Steve Jobs und Steve Wozniak.

Steve Jobs hatte frech für seinen Firmennamen ein ähnliches Logo und den gleichen Namen verwendet wie die Beatles für ihr Plattenlabel: Apple.

Der Streit dauerte bis vor wenigen Jahren an, dann gab es die Versöhnung mit einem Paukenschlag.

Die Geschichte von Apple ist untrennbar mit der Geschichte von Steve Jobs verbunden. Während man vom Technikguru der 80er Steve Wozniak, dem zweiten Gründer von Apple, heute nicht mehr viel hört, ist Steve Jobs nicht erst seit seinem frühen Tod in aller Munde.

Steve Jobs war, wenn man seinen Kollegen und der Biografie glauben darf, ein kreatives Genie mit einem ausgezeichneten Gespür für Design und dafür, wie man bei Kunden Begehrlichkeiten weckt. Er war ein detailverliebter Perfektionist und wohl auch nicht der einfachste Mensch der Welt.

Aber was hat das nun alles mit Geschäftsmodellen zu tun?

Steve Jobs war der erste Manager der Welt, der vier Märkte komplett revolutionierte bzw. neu definierte. Dies alles mit einer sehr langfristigen Strategie, die auf einem sehr komplexen und verzahnten Geschäftsmodell basiert.

Schafft jemand in der Wirtschaft ein geschlossenes System, das funktioniert, so nennt man dies ein Ökosystem (engl. Eco-System). Genau so ein geschlossenes Ökosystem hat Steve Jobs mit Apple geschaffen.

Der erste Markt, den er nicht nur verändert, sondern sogar definierte, war der Markt für persönliche Computer (PCs). Apple war die erste Firma, die fertig zusammengebaute Computer für den Heimbereich herstellte und erschwinglich machte.

Der zweite Markt, den er veränderte, war der Musikmarkt. Dazu gleich mehr.

Der dritte Markt, den er veränderte, war der Mobilfunkmarkt und der vierte der, der sogenannten Tablet-PCs (oder Tablet-Computer).

Durch ihn sind diese vier Märkte bei Apple in einem Geschäftsmodell untrennbar miteinander verbunden worden. Dieses Geschäftsmodell ist die Basis des eben erwähnten Ökosystems.

Schauen wir uns an, wie all das zusammenhängt.

Am Anfang verkaufte Apple Computer.

Dann wurde Steve Jobs als Vorstand aus seinem Unternehmen verdrängt.

In der Folge verkaufte Apple immer weniger Computer, die Umsätze gingen zurück und Apple war schließlich fast Pleite.

Nach der Rückkehr von Steve Jobs rettete Microsoft Apple mit einer Investition vor dem Aus.

Apple verkaufte wieder Computer. Diesmal waren es knallbunte Plastikknubbel namens iMac mit einer für die damalige Zeit revolutionären Eigenschaft: Es fehlte ein Diskettenlaufwerk!

Apple verkaufte wieder mehr Computer.

Eines Tages kündigte Apple einen MP3-Player mit einer eingebauten Festplatte an, den iPod, auf dem man seine gesamte Musiksammlung immer mit sich rumtragen konnte.

Der iPod war anders als alle anderen MP3-Player, denn er konnte nur mittels der Apple-Software iTunes mit Musik bestückt werden. Kein iTunes - keine Musik. Das war der Anfang des Ökosystems.

Um Musik im iTunes-Store, dem Apple eigenen Internetmusikshop, anbieten zu können, musste man mit Apple kooperieren. Das sahen zuerst nicht viele Musikhersteller ein, denn digitale Musik bedeutete verlustfrei kopierbare Musik.

Aber Apple verkaufte kräftig Musik über den iTunes-Store und ebenso iPods. Denn wollte man bei Apple Musik kaufen, benötigte man einen iPod, hatte man einen iPod, musste man auch Apple-Software nutzen. Anfangs war iTunes nur für den Apple Mac verfügbar, später für Windows-PCs.

Die Folge daraus war, dass Menschen, die bisher nie einen Apple Computer benutzt und auch sonst keine Beziehung zu Apple hatten, plötzlich Apple-Produkte kauften und benutzten. Apple war im Massenmarkt der Unterhaltungselektronik angekommen und verkaufte durch seine iPods auch gleich noch mehr seiner Macs.

Der Erfolg des iPod blieb nicht ohne Folgen. Neue Varianten und Versionen lösten sich ab und schließlich wurde der zunächst teure iPod in seinen verschiedenen Versionen ein Produkt für die Massen. Immer mehr Leute nutzten in der Folge Apple-Produkte.

Dann kündigte Apple das erste iPhone an. Technisch und im Design brillant knüpfte es dort an, wo der iPod aufhörte und integrierte diesen einfach. Geboren war ein Telefon mit MP3-Player, das durch seine tolle Software einfach mit den Fingern bedient werden konnte. Darüber hinaus – und das war neu – konnte das iPhone durch simple Downloads von sogenannten Apps aus dem Apple eigenen App-Store in seiner Funktionalität beliebig erweitert werden. Natürlich alles nur über die iTunes-Software!

Wollte man eine Applikation für das iPhone entwickeln, brauchte man einen Mac von Apple. Das ist übrigens noch bis heute so. Wollte man seine App im App-Store verkaufen, musste man zuerst einen Entwicklerzugang kaufen und später die App von Apple freigeben lassen. Niemand kam (und kommt) in das Apple-Ökosystem, der nicht mit den Regeln von Apple konform war und ist.

Die Attraktivität des iPhone und vor allem die des App-Stores führte dazu, dass immer mehr Entwickler damit begannen, Software, für das iPhone zu entwickeln. Dazu brauchten sie, wie schon gesagt einen Mac. So wuchs der Marktanteil von Apple nicht nur bei Musikplayern und Mobiltelefonen, sondern vor allem auch im Bereich der Computer, in dem vorher gegen Microsoft und Windows nur schleppend Boden gut zu machen war.

Das iPad schloss schließlich die Lücke zwischen iPhone und Mac. Auch dies basierte auf dem Betriebssystem des iPhone, iOS und konnte mit Apps über den App-Store versorgt werden. Darüber hinaus integrierte Apple im iPad auch gleich noch eine weitere Funktion: eBooks.

Ende 2010 legten dann sogar die Beatles und Apple Ihren jahrzehntelangen Streit bei und alle Songs der Beatles waren im iTunes-Store verfügbar. Natürlich ging es im Vorfeld nicht ohne eine, der für Apple typischen, nebulösen Ankündigungen.

Bei Apple wird also, wie Sie sehen können, kräftig Geld verdient. Nicht nur mit Computerhardware und -software, sondern vor allem auch mit Musik, Apps von Drittherstellern, Filmen, TV-Serien und Büchern.

BLAUE STRAHLEN GEGEN ROTE STRAHLEN - SONY

In den 1970er Jahren erfand Sony einen Videostandard namens Betamax. Die reiferen Leser werden den Begriff vielleicht schon einmal gehört haben, die jüngeren vermutlich nicht. Betamax sollte der helle Stern am Videohimmel werden, wurde aber schnell vom VHS-System von JVC verdrängt. Das kennen Sie bestimmt noch: VHS-Kassetten dominierten die Regale der Videotheken und Kaufhäuser bis zum Siegeszug der DVD. Heute ist das VHS-System kein Thema mehr.

In den 70er Jahren musste sich Sony mit Betamax vom VHS-System geschlagen geben. 2008 war dann die Zeit für die Revanche von Sony gekommen. Es ging um das neue HD-Format und den Nachfolger der DVD.

Es war ein Kampf entbrannt zwischen Toshiba mit dem HD-DVD-Format auf der einen Seite und Sony mit der Blu-Ray-Disc-Format auf der anderen Seite. Toshiba mit den roten Hüllen und dem roten Laser zur Abtastung der HD-Medien in der „roten Ecke“

und Sony mit den blauen Hüllen und dem blauen Laser zur Abtastung der HD-Medien in der „blauen Ecke“.

Diesmal gewann Sony und dominiert nun auf dem Markt der HD-Medien!

Was hat Sony seit den 70er Jahren dazugelernt?

Die Einführung eines neuen Standards sowie auch jeder anderen neuen Technologie, ist von der Erfüllung der zwei nachfolgenden Kriterien abhängig:

1. Akzeptanz beim Kunden

und

2. Verbreitung des Standards in Technologie und Medien.

Um das Erste zu bekommen, muss man zunächst das Zweite erreichen. Im Falle von Sony und Blu-Ray: Es müssen Blu-Ray-Player und Medien (Filme) zu einem guten Preis auf dem Markt verfügbar sein, denn je günstiger diese sind, desto schneller wird das Gerät und damit der Standard akzeptiert.

Sony hatte für beides eine Strategie, die Toshiba nicht hatte. Um günstig Geräte auf den Markt zu bringen, wurde die Technologie einfach „Huckepack“ mit einer anderen Technologie, der Spielkonsole Playstation 3, verkauft. Somit hatte jeder Käufer einer Playstation 3 auch gleich einen Blu-Ray-Player.

Das Medienproblem löste Sony auf mehreren Wegen: Es wurden Verhandlungen mit den Filmstudios, zum Beispiel mit Disney etc., über exklusive Veröffentlichungen geführt und es wurden einige Filmstudios, wie Sony Pictures, Columbia, MGM etc., von Sony selbst gekauft bzw. aufgebaut.

Auch Toshiba versuchte sich an Exklusivdeals, beispielsweise mit Universal Studios, wurde aber zum Schluss von der Geräte- und Medienmacht von Sony überrollt. Kurz nach der Einführung der Playstation 3 streckte Toshiba die Waffen und verramschte

sowohl HD-DVD-Player als auch Filme. Heute stellt Toshiba selbst Blu-Ray-Player her.

Das ist aber nur ein Teil dessen, was ich Ihnen über das Geschäftsmodell von Sony erzählen möchte.

Mit der Einführung der Playstation 3 verlor Sony jeden Tag Geld. Jedes verkaufte Gerät kostete Sony rund 200 Dollar mehr, als das, was der Kunde dafür bezahlte. Sony verlor also mit jedem Verkauf Geld, versuchte aber trotzdem, die Verkaufszahlen weiter und weiter in die Höhe zu treiben.

Verrückt, könnte man jetzt denken, aber das genaue Gegenteil ist der Fall. Jede neue Technologie kostet Geld, nicht nur Forschung und Entwicklung, sondern zum Teil auch neue Komponenten, die noch nicht in solchen Massen gefertigt werden, dass sie wirklich preisgünstig sind. Die Ersten, die neue Technologie kaufen, sind die sogenannten „Early Adopter“, also die experimentierfreudigen „Frühannehmer“. Early Adopter kaufen zu einem hohen Preis und sorgen damit dafür, dass die neue Technologie durch die Großserienherstellung irgendwann bezahlbar wird.

Sony verlor jeden Tag Geld, hatte aber dabei drei Strategierichtungen anvisiert: Medien, Zubehör und Zeit.

Über den Verkauf von Spielen, Filmen und Zubehör wollte Sony einen Teil der Verluste pro Konsole kompensieren. Dadurch, dass die neue Konsole nicht nur Spiele, sondern auch Filme abspielen konnte, waren gleich zwei Mediensegmente als Kompensator verfügbar. Sony rechnete mit 2 verkauften Spielen sowie mindestens einem Film pro Konsole. Bei einem Startpreis von knapp 70 Dollar pro Spiel und 40 Dollar pro Film rechnete man also mit ca. 180 Dollar an Medienumsatz pro Käufer innerhalb des ersten Monats nach dem Kauf der Konsole. Hinzu kamen Zubehörverkäufe, wie etwa ein zweiter Controller für 50 Dollar oder die Fernbedienung für die Playstation als Blu-Ray-Player für 30 Dollar.

Sie sehen, dass sich über das Kompensationsgeschäft einige Lücken schließen und Verluste decken lassen.

Schließlich arbeitete auch die Zeit für Sony, denn je größer die Bestellmengen von Sony bei seinen Lieferanten waren und je länger die Konsole am Markt war, desto geringer

wurden insgesamt auch die Produktionskosten der Konsole. Anfang 2010 hatte Sony schließlich den Break-Even-Point erreicht, also den Punkt, an dem die Umsätze die Kosten übersteigen und machte seither mit der Playstation 3 Gewinn. Inzwischen gibt es übrigens ein neues Modell der Playstation 3, das noch kleiner und günstiger zu fertigen ist und weniger Strom verbraucht.

Der Gegenentwurf zum Geschäftsmodell von Sony ist das Geschäftsmodell von Nintendo mit der Wii-Konsole.

Nintendo setzte nicht auf High-Tech, sondern auf Innovation und schaffte es als erster Videospielehersteller, eine Bewegungsteuerung auf den Markt zu bringen. Der Erfolg gab Nintendo recht und Nintendo verkaufte bis Mitte 2010 mehr Konsolen als Microsoft und Sony zusammen.

Außerdem verdiente Nintendo ab dem ersten Tag mit jedem Verkauf der Wii-Konsole Geld. In dieser steckte nämlich nur die leicht verbesserte Technologie der Vorgängerkonsole von Nintendo, Game Cube, erweitert um den neuen Bewegungscontroller. So schaffte es Nintendo nicht nur erneut Marktführer zu werden, sondern vor allem auch satte Gewinne mit jeder verkauften Konsole einzufahren – und zwar ab der ersten verkauften Konsole.

ERFOLGS- UND RISIKOFAKTOREN VON GESCHÄFTSMODELLEN

Einige Geschäftsmodelle haben wir nun kennengelernt. Ich hoffe, dass dieses Kapitel Ihnen einen guten Einblick in die teils komplexe Wissenschaft der Geschäftsmodellgestaltung gegeben hat.

Die entscheidende Frage, die hinter jedem Geschäftsmodell steht ist: **Wie, mit wem und womit wird das Geld verdient?**

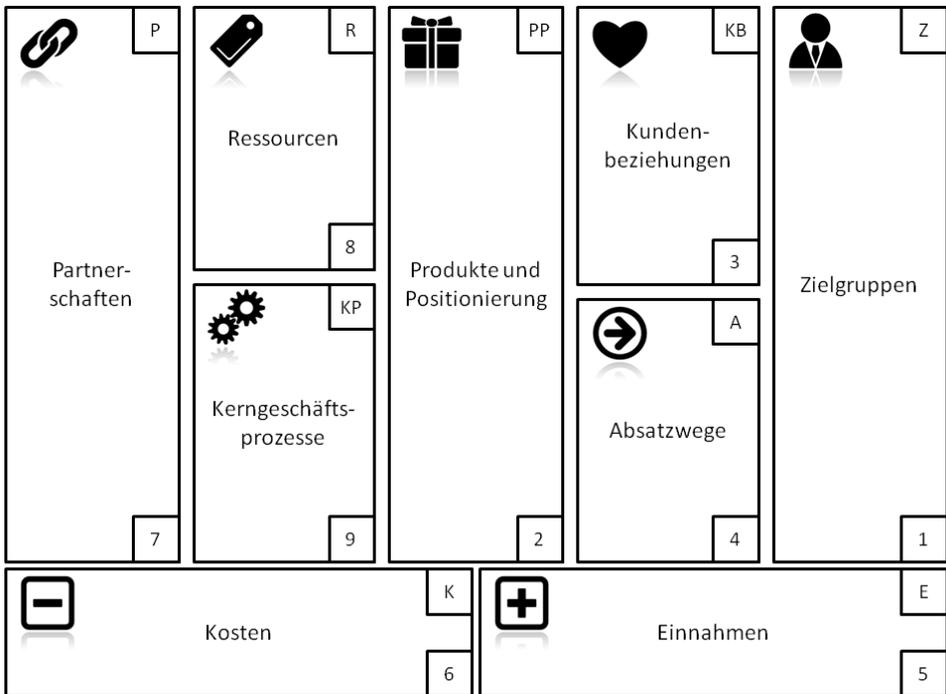
Wenn Sie diese Frage schlüssig beantworten können, ist das schon „die halbe Miete“.

Je höher der Komplexitätsgrad eines Geschäftsmodells ist, desto höher ist das damit verbundene Risiko. Versuchen Sie, Ihr Geschäftsmodell immer so einfach wie möglich und so komplex wie nötig zu gestalten. Je mehr Sie von Partnern oder Zulieferern abhängig sind, desto größer ist auch die Gefahr, dass nicht alles so läuft wie geplant.

Müssen Sie zwei Kundengruppen werben und bedienen, zum Beispiel als Immobilienmakler nicht nur Käufer, sondern auch Verkäufer gewinnen, bringt dies ebenfalls eine noch größere Komplexität mit sich.

Vergessen Sie bei der Entwicklung Ihres Geschäftsmodells auch nie die Zeit als einen wichtigen Faktor. Das Beispiel von Sony zeigt, dass die Zeit manche (Kosten)- Wunde heilt. Man muss es sich häufig nur leisten können und einen langen Atem haben.

In den nächsten Kapiteln schauen wir uns die 9 Bausteine eines Geschäftsmodells im Detail an, wie sie in ähnlicher Form erstmals im Buch „Business Model Generation“ (siehe Kapitel: Was man aus Büchern lernen kann) auftauchten,.



Sie haben in jedem Kapitel die Möglichkeit, die Bausteine für Ihr Geschäftsmodell mit Leben zu füllen und so während der Arbeit mit diesem Buch Ihr eigenes Geschäftsmodell zu modellieren. Die entsprechenden Fragen finden Sie jeweils in den „Hands On“-Bereichen der einzelnen Kapitel.

Planen Sie mehr als ein Geschäftsmodell zu entwickeln, empfehle ich Ihnen das „Arbeitsbuch Geschäftsmodell“ zu diesem Buch. Dieses großformatige Buch enthält sämtliche „Hands On“ aus den folgenden Kapiteln, gesammelt zum Durcharbeiten.

In unserer Beratung nutzen wir das „Arbeitsbuch Geschäftsmodell“, um gemeinsam mit unseren Mandanten an deren Geschäftsmodellen zu arbeiten. Das Arbeitsbuch Geschäftsmodell bildet bei uns auch die Grundlage für den später zu erstellenden Businessplan. Eine entsprechende Businessplanvorlage mit Verweisen auf das Arbeitsbuch Geschäftsmodell finden Sie auf der Website zu diesem Buch.

KAPITEL 28: DAS GESCHÄFTSMODELL - ZIELGRUPPEN

Im Zentrum jeder guten Geschäftsidee und damit auch jedes guten Geschäftsmodells steht nur eins: der Kunde.

Der Erste, der 9 Bausteine eines Geschäftsmodells, ist der Baustein Zielgruppen. Jedes Geschäftsmodell hat mindestens eine Zielgruppe.

Verabschieden Sie sich von der Idee, Ihr Geschäftsmodell mit einem Produkt oder einer Dienstleistung (im Folgenden wird unter dem Begriff Produkt auch eine Dienstleistung verstanden) zu beginnen. Im Zentrum jeder guten Geschäftsidee und damit auch jedes guten Geschäftsmodells steht nur eins: der Kunde bzw. die Zielgruppen.



Begriffserklärung: Zielgruppe

Eine Zielgruppe ist eine klar abgrenzbare Gruppe/Menge von Kunden mit gleichartigen Bedürfnissen in einem Markt, an die Sie Ihr Produkt verkaufen möchten.

Um eine erste Eingrenzung der möglichen Zielgruppe(n) vorzunehmen, beginnen Sie mit der folgenden Frage:

Für wen ist mein Produkt interessant?

Auf diese Weise bekommen Sie eine erste Vorstellung von Ihren Zielgruppen. Nehmen wir zum Beispiel die Barbie-Puppe als Produkt, so würden Sie die Zielgruppe, ohne lange nachdenken zu müssen, eingrenzen können: Mädchen im Alter von 5 – 15 Jahren.

Je klarer Sie Ihre Zielgruppen eingrenzen können, desto einfacher wird es nachher, die potentiellen Kunden über die beiden Kommunikationskanäle Marketing und Public Relations anzusprechen.

MARKTARTEN

Zielgruppen können nach unterschiedlichen Kriterien definiert werden und hängen direkt mit den verschiedenen Marktarten zusammen.

Als Marktarten gibt es zum Beispiel:

MASSENMARKT

Hier ist die Definition einer Zielgruppe kaum möglich, denn Ihr Ziel ist ja die breite Masse. Die breite Masse als Zielgruppe zu haben, können sich nur zwei Arten von Unternehmen leisten: die Vermögenden und die Hoffnungslosen. Wenn die Antwort auf die Frage zur Zielgruppe lautet: „Jeder ist unser (potentieller) Kunde.“, dann wurde darüber in der Regel nicht (ausreichend) nachgedacht..

Hauptmerkmal: Ein Massenprodukt für einen Massenmarkt.

NISCHENMARKT

Eine Marktnische ist eine „kleine Ecke“ in einem größeren Markt. Ein Unternehmen, das in einem Nischenmarkt tätig ist, ist sehr spezialisiert und kann seine Zielgruppe sehr gut definieren. Die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens in einem Nischenmarkt sind genau auf die Zielgruppe zugeschnitten. In eine Marktnische zu gehen ist derzeit ein Trend. Nicht nur bei Unternehmen, sondern auch bei Angestellten. Die Arbeiten, die heute verrichtet werden, sind immer spezialisierter und der klassische „Generalist“ hat heute immer weniger eine Chance.

Hauptmerkmal: Ein spezifisches und spezielles Produkt für eine spezifische, spezielle Zielgruppe.

SEGMENTIERTER MARKT

In einem segmentierten Markt hat ein Unternehmen (sehr) unterschiedliche Zielgruppen, die alle eine Variation eines Produkts oder einer Dienstleistung erhalten. Durch die Marktsegmentierung ist es einem Unternehmen möglich, durch das Erschließen neuer Zielgruppen mit ähnlichen Anforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung die Verkaufszahlen zu erhöhen. Ein Beispiel hierfür ist die Firma Becker als Hersteller von Navigationssystemen. Becker hat zum einen die Endverbraucher als Zielgruppe denen sie mobile Navigationssysteme verkauft, zum anderen die Automobilhersteller, wie zum Beispiel BMW, denen das gleiche Navigationssystem als Teil des Bordcomputers oder CD-Radios für den Werkseinbau in Autos angeboten wird.

Hauptmerkmal: Variationen des gleichen Produkts werden an teilweise völlig unterschiedliche Zielgruppen verkauft.

DIVERSIFIZIERTER MARKT

In einem diversifizierten Markt bedient ein Unternehmen völlig verschiedene Kundengruppen mit völlig verschiedenen Produkten. Ein Beispiel hierfür ist die Firma Bayer, die lange Zeit Medikamente sowie Farben und Lacke herstellte. Sowohl die Produkte und auch die Zielgruppen für diese Produkte waren absolut unterschiedlich. Als junges Unternehmen sollte man wenn möglich versuchen, auf eine zu frühe Diversifikation zu verzichten.

Hauptmerkmal: Absolut verschiedene Produkte für völlig unterschiedliche aber klar abzugrenzende Zielgruppen.

MEHRSEITIGER MARKT

In einem mehrseitigen Markt muss ein Unternehmen mehrere Arten von Zielgruppen ansprechen, um sein Produkt oder seine Dienstleistung zu verkaufen. Beispiele hierfür haben wir bereits im letzten Kapitel gesehen. Eine Zeitung zum Beispiel, muss auf der einen Seite Leser gewinnen, damit sie auf der anderen Seite interessant für Anzeigenkunden ist. Ein Immobilienmakler muss auf der einen Seite die Immobilienverkäufer finden, um diese auf der anderen Seite mit den Immobilienkäufern zusammenbringen zu können.

Hauptmerkmal: Produkte oder Dienstleistungen, die mehrere Zielgruppen erfolgreich ansprechen müssen, um umgesetzt zu werden.

KATEGORIEN VON ZIELGRUPPEN

Nachdem Sie Ihren Markt identifiziert haben, müssen Sie sich entscheiden, an wen Sie Ihre Produkte und/oder Dienstleistungen verkaufen möchten.

Grundsätzlich haben Sie die Auswahl zwischen:

- **Endkunden bzw. Privatkunden** (b2c – business to customer),
- **Geschäftskunden** (b2b – business to business).
- **Behörden und Verwaltungen** (b2g – business to government).

Um Ihre Zielgruppe(n) klar eingrenzen zu können, verwenden Sie zum Beispiel folgende Kriterien:

- Geschlecht
- Alter
- Region
- Einkommen
- Interessen
- Branche
- Religion
- Zugehörigkeit zu Organisationen oder Vereinen
- Problem bzw. Bedürfnis, das konkret besteht.

Mehr als eine Zielgruppe haben Sie in folgenden Fällen:

- Die konkreten Bedürfnisse der Zielgruppen sind in Bezug auf das Produkt bzw. die Dienstleistung verschieden;
- Die Zielgruppen können nur über verschiedene Distributionskanäle erreicht werden (siehe hierzu Kapitel „Das Geschäftsmodell: Absatzwege“);
- Die Beziehungen zu den Zielgruppen sind unterschiedlich und bedürfen somit unterschiedlicher Pflege;
- Die Zielgruppen besitzen eine deutlich unterschiedliche Ertragskraft;
- Die Zielgruppen sind bereit, für unterschiedliche Aspekte des Produkts bzw. der Dienstleistung zu zahlen.

Die Zielgruppe bzw. der einzelne Kunde steht im Zentrum aller Geschäftsmodelle. Daher ist es bei der Modellierung des Geschäftsmodells wichtig, sich bewusst für oder gegen eine bzw. mehrere Zielgruppen zu entscheiden. Kein Unternehmen überlebt ohne zahlende Kunden! Widmen Sie diesem Baustein Ihres Geschäftsmodells viel Zeit und vertrauen Sie nicht Ihrem Bauchgefühl, sondern nur harten Fakten. Dies bedeutet auch, dass Sie Ihren Zielmarkt genau kennen müssen.

MARKTGRÖßEN

Jeder Markt hat ein paar Kennzahlen, die Sie als Unternehmer, der in diesem Markt agiert, kennen sollten. Dazu gehören:

- Marktkapazität
- Marktausdehnung
- Marktpotential
- Marktvolumen
- Marktanteil

Die Marktkapazität beschreibt die theoretisch maximale Marktgröße. Theoretisch, weil sie das Produktattribut Preis und das Marktattribut Kaufkraft unberücksichtigt lässt. Die Marktkapazität steht, genau wie die anderen oben genannten Marktgrößen, in direktem Zusammenhang mit der Marktausdehnung.

Die Marktausdehnung sagt zum Beispiel, das sich die restlichen Kennzahlen nur auf Deutschland oder nur auf Nordrhein-Westfalen beziehen. Durch die Definition des Faktors Marktausdehnung kann die Sicht auf einen Markt sehr stark variieren.

Das Marktpotential beschreibt die mögliche Absatzmenge in einem Markt.

Das Marktvolumen beschreibt die derzeit tatsächlich erzielten Umsätze. Der limitierende Faktor ist das Marktpotential.

Der Marktanteil beschreibt den relativen Marktanteil eines Unternehmens bzw. eines Marktteilnehmers am Gesamtmarkt.

Hier ein fiktives Beispiel zu den Marktgrößen im Gründungsberatungsmarkt zur Veranschaulichung:

In Deutschland werden pro Jahr ca. 800.000 Unternehmen gegründet. Dies beschreibt die Größe der jährlichen Marktkapazität im Gründerberatungsmarkt. Zirka 50% der Gründer wären aufgrund Ihrer finanziellen und persönlichen Situation in der Lage, eine Beratungsleistung zu kaufen. Das entspricht einem Marktpotential von ca. 400.000 Gründern. Tatsächlich wird aber nur an 250.000 Gründer eine Beratungsleistung verkauft, womit ein Umsatz von ca. 625 Millionen Euro erwirtschaftet wird, was dem Marktvolumen entspricht.

Sie erkennen sofort, dass der Markt noch nicht gesättigt ist, denn 150.000 Gründer, die theoretisch eine Beratung kaufen könnten, tun dies heute nicht.

Die Marktsättigung beschreibt, wie viel „Platz“ noch in einem Markt ist.

Die offizielle Formel für die Marktsättigung lautet:

$$\text{Marktsättigung} = (\text{Marktvolumen} / \text{Marktpotential}) \times 100$$

Das größte Beratungsunternehmen in dieser Branche macht einen Jahresumsatz von 2,5 Millionen Euro, was einem Marktanteil von 0,4% entspricht.

Würden wir nun nur in NRW aktiv werden wollen, müssten wir dies über die Marktausdehnung festlegen. Das Ergebnis wäre natürlich ein kleineres Marktpotential und damit auch ein kleineres Marktvolumen.

HANDS ON

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll Ihnen dabei helfen, Ihren Markt und Ihre Zielgruppe(n) klar abgrenzen zu können, um so ein Unternehmen rund um Ihre Zielgruppe(n) aufzubauen.

3.1 An wen verkaufen Sie Ihr(e) Produkt(e)? Mehrfachauswahl möglich.

- Privatpersonen** (b2c – business to customer)
- Unternehmen** (b2b – business to business)
- Behörden und/oder Verwaltungen** (b2g – business to government)

3.2 In welcher Art von Markt agieren Sie? Mehrfachauswahl möglich.

- Massenmarkt:** ein Produkt, das in sehr großen Mengen produziert und an die breite Masse verkauft wird, z. B. Cola in Dosen.
- Nischenmarkt:** ein spezifisches Produkt für eine spezifische Zielgruppe, z. B. Köder für Angler.
- Segmentierter Markt:** Variationen des gleichen Produkts für teilweise völlig unterschiedliche Zielgruppen, z. B. eine Bank, die Konten für Privat- und Geschäftskunden anbietet.
- Diversifizierter Markt:** absolut verschiedene Produkte für völlig unterschiedliche aber klar abzugrenzende Zielgruppen, z. B. Bayer als Hersteller von Farben und Arzneimitteln.
- Mehrseitiger Markt:** Produkte, die mehrere Zielgruppen erfolgreich ansprechen müssen, um umgesetzt zu werden, z. B. Immobilienmakler, die sowohl Immobilienverkäufer als auch Immobilienkäufer als Zielgruppen haben.

3.3 In welcher Region (Land, Bundesland, Stadt, etc.) verkaufen Sie Ihr Produkt und warum gerade dort?

3.4 Wie lauten die Kennzahlen Ihres Marktes?

Marktkapazität: die theoretisch maximale Marktgröße, also die Absatzmenge in Ihrer Absatzregion ohne Berücksichtigung des Produktpreises und der Kaufkraft:

Marktpotential: die tatsächliche maximale Marktgröße, also die Absatzmenge in Ihrer Absatzregion unter Berücksichtigung des Produktpreises und der Kaufkraft:

Marktvolumen: der tatsächliche Bedarf im Markt (derzeit tatsächlich erzielte Umsätze im Markt in Stück und Euro):

_____ Stück = _____ €

Marktanteil der drei größten Mitbewerber am Gesamtmarkt (100%):

_____	:	_____	%
_____	:	_____	%
_____	:	_____	%

3.5 Gibt es für Ihr(e) Produkt(e) eine oder mehrere Zielgruppen und warum?

3.6 Welche Kriterien grenzen Ihre Zielgruppe(n) ein und wie sind diese genau für Ihre Zielgruppe(n) definiert?

Bezeichnung der Zielgruppe (z.B. „weibliche Teenager“):

- Geschlecht: männlich weiblich
- Alter von _____ bis _____
- Familienstand
- ledig verheiratet
- getrennt geschieden
- verwitwet
- Zahl der Kinder von _____ bis _____
- Lebensstil _____
- Region(en):

Einkommen zwischen € _____
und € _____

Interessen:

Branche(n):

Religion(en):

Zugehörigkeit zu Organisationen oder Vereinen:

Konkret bestehende Probleme oder Bedürfnisse:

Beantworten Sie bitte diese Frage für jede Ihrer Zielgruppen auf einem separaten Blatt!

3.7 Wenn Sie nur eine einzelne Zielgruppe identifiziert haben, treffen eine oder mehrere der folgenden Kriterien auf diese zu?

- Die konkreten Kundenbedürfnisse innerhalb der Zielgruppe sind im Bezug auf das Produkt verschieden.
- Die Absatzwege, durch die Kunden erreicht werden, sind verschieden.

- Die Kundenbeziehungen innerhalb der Zielgruppe sind unterschiedlich.
- Der Umsatz variiert stark von Kunde zu Kunde innerhalb der Zielgruppe.
- Die Kunden innerhalb der Zielgruppe zahlen für unterschiedliche Aspekte des angebotenen Produkts

Sollten Sie eine oder mehrere der oben genannten Kriterien angekreuzt haben, müssen Sie Ihre Zielgruppe auf der Basis der jeweiligen Kriterien in mehrere Zielgruppen aufteilen.

3.8 Beschreiben Sie pro Zielgruppe Ihren Idealkunden.

Mein / Unser Idealkunde für die Zielgruppe _____ ist:

Beantworten Sie bitte diese Frage für jede Ihrer Zielgruppen auf einem separaten Blatt!

3.9 Wodurch wird die Kaufentscheidung für Ihr Produkt bei den einzelnen Zielgruppen beeinflusst?

3.10 Können die Zielgruppen sich Ihr Produkt finanziell leisten und warum?

Das „Warum“ bezieht sich auf Subventionen, die der Zielgruppe den Zugang zum Produkt ermöglichen, z. B. die Handysubvention von Mobilfunkanbietern.

Übertragen Sie bitte nun Ihre Zielgruppe(n) in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das Kästchen „Zielgruppen“.

KAPITEL 29: DAS GESCHÄFTSMODELL - PRODUKTE UND POSITIONIERUNG

Es geht nicht um das, was dem Gründer oder dem Unternehmer Spaß macht, sondern um das, was der Kunde benötigt. Darum, was dem Kunden einen Nutzen bringt.

Viele Menschen gründen ein Unternehmen, weil Sie sich selbst verwirklichen möchten. Diesen „Selbstverwirklichungsdrang“ spürt man dann häufig auch in den angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Diese sind nämlich in der Hauptsache solche, die der Gründer selbst für markttauglich hält. Etwas für markttauglich zu halten, bedeutet aber nicht, um dessen Markttauglichkeit zu wissen. Damit sind wir auch bereits beim Thema: Welche Produkte und Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen an und wie positioniert es sich zum Wettbewerb?

Typische Fragen, wenn wir uns diesem Baustein des Geschäftsmodells widmen, lauten:

- Was bekommt der Kunde von uns?
- Welches Problem löst unser Produkt oder unsere Dienstleistung beim Kunden?
- Welche Bedürfnisse des Kunden werden erfüllt?
- Wie sehen die konkreten Angebote für die verschiedenen Zielgruppen aus?

Es geht nicht um das, was dem Gründer oder dem Unternehmer Spaß macht, sondern um das, was der Kunde benötigt. Darum, was dem Kunden einen Nutzen bringt.

Nicht jedes Produkt (und damit meine ich auch jede Dienstleistung), das auf den Markt kommt ist neu. Novität ist also nicht das einzige Kaufargument. In der Tat sind es die Produkte, die etwas existierendes verbessern, die sehr gute Marktchancen haben. Wenn Sie eine Idee oder ein Unternehmen gründen möchten, dass zum Beispiel ein Verfahren schneller, bequemer, günstiger oder einfacher macht, so haben Sie nicht nur eine gute Idee, sondern vermutlich auch eine Ahnung von dem, worüber Sie sprechen, denn derartige Innovationen entstehen in der Regel dadurch, dass man sich intensiv und über einen längeren Zeitraum mit einem Thema beschäftigt hat.

Weiter Kaufargumente, die Kunden zum Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung animieren sind:

Novität: Ein völlig neues Produkt oder eine neue Dienstleistung

Geschwindigkeit: Ein Produkt schneller machen (z. B. bringt Intel regelmäßig schneller Prozessoren für PCs heraus, was dazu führt, dass auch die PC-Hersteller immer wieder schnellere PCs herausbringen)

Personalisierung: Ein Produkt persönlicher machen. Beispiele hierfür sind: T-Shirts mit einem eigenen Aufdruck, ein selbstgemischtes Müsli usw.

Design: Etwas ganz besonders gestaltetes wie zum Beispiel das MacBook Air, eines der dünnsten Notebooks der Welt oder eine Lampe in einem bestimmten Design.

Marke: Das Vertrauen in eine bestimmte Marke, über deren Qualität man entweder Bescheid weiß, oder der man aus einem anderen Grund bereit ist, zu vertrauen (zum Beispiel weil es andere auch tun).

Preis: Ein Produkt oder eine Dienstleistung zu einem günstigeren Preis anzubieten als andere ist häufig ein gutes Kaufargument für den Kunden. Genauso kann es aber ein Kaufargument sein, ein Produkt zu einem viel höheren Preis zu verkaufen (zum Beispiel bei sog. Luxusmarken).

Risikoreduktion: Das Risiko eines Kaufs zu minimieren kann ebenfalls ein wichtiges Kaufargument sein. Zum Beispiel, wenn Sie einen Gebrauchtwagen mit Garantie verkaufen, anstatt ohne.

Zugang: Wenn Sie ein Produkt erstmalig einem größeren Markt zugänglich machen, kann dies ebenfalls ein starkes Kaufargument sein. Ein Beispiel hierfür sind zum Beispiel Fonds. Teure Aktien, die Sie alleine nicht kaufen können, weil Ihnen das Kapital fehlt, werden durch die Beteiligung an einem Fonds plötzlich mit geringerem Kapitaleinsatz „kaufbar“.

Handling / Benutzbarkeit: Wenn ein Produkt besonders leicht zu bedienen ist oder einen sonst komplexeren Vorgang vereinfacht (z. B. Apples iPhone, dass statt vieler

Bedienelement und Tasten nur noch einen einzigen Knopf hatte, oder Amazon mit der „One-Click“ Bestellung, bei der man mit nur einem Klick ein Produkt im Shop bestellen kann, statt unzählige Formulare auszufüllen).

Aufgabenerledigung: Eine Dienstleistung, die dem Auftraggeber eine Tätigkeit abnimmt (z. B. ein Botendienst, der einen Brief im Auftrag des Kunden von A nach B befördert).

Expertenstatus: Wenn Sie davon überzeugt sind, dass derjenige von dem Sie eine Dienstleistung kaufen ein absoluter Experte auf einem Gebiet ist, dann ist das häufig ein gutes Argument eine Sache zu kaufen. O.J. Simpson zum Beispiel kaufte sich als Anwalt Johnnie Cochran, weil dieser den Ruf hatte, der beste Anwalt für Mordprozesse zu sein. Die Investition hat sich, wie wir wissen gelohnt und seitdem hat das Thema „Handschuhgröße“ in der Gesellschaft eine ganz neue Relevanz!

Wenn Sie ein Produkt entwickeln, hat dieses eine bestimmte Zielgruppe. Bereits im letzten Kapitel haben wir gesehen, dass es unter bestimmten Bedingungen mehr als eine Zielgruppe für ein Produkt geben kann. Entwickeln Sie Ihre Produkte immer genau maßgeschneidert für die Zielgruppen- und nicht ein Produkt für alle. Bereits im Geschäftsmodell an den Faktor Effizienz zu denken, also zu versuchen alle Zielgruppe mit einem möglichst generischen Produkt zu bedienen, ist nicht zielführend.. Seien Sie so spezifisch wie möglich. Optimiert wird dann, wenn möglich, zum Schluss.



Begriffserklärung: Positionierung

Als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen nehmen Sie an einem Markt teil. Dieser Markt besteht aus Ihren Wettbewerbern und Ihnen als Unternehmen. Um sich aus der Menge der Wettbewerber hervorzuheben, also für den potentiellen Kunden sichtbar zu werden, müssen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Produkte positionieren. Auf einem echten Markt und auf einem echten Marktplatz würden Sie vielleicht besonders laut schreien um auf sich aufmerksam zu machen oder Ihre Produkte besonders drapieren. In einem theoretischen Markt, in dem sich Ihr Unternehmen bewegt, geht das nicht, weshalb eine klare Positionierung sehr wichtig ist.

Die Positionierung dient dazu, dauerhaft Wettbewerbsvorteile hervorzuheben und Produkte maßgeschneidert für bestimmte Zielgruppen anzubieten.

Wenn wir über das Thema Positionierung sprechen, so sprechen wir konkret von zwei Arten von Positionierung:

1. Der Positionierung Ihrer Produkte (und Dienstleistungen) gegenüber den Produkten der Konkurrenz
2. Der Positionierung Ihres Unternehmens am Markt

Ziel jeder der beiden Arten von Positionierung ist es, sich am Markt klar im Umfeld der anderen Unternehmen und Produkte zu platzieren und sich davon zu differenzieren. Mercedes Benz als der Marktführer in der Luxusklasse bei Automobilen zum Beispiel durch eine hohe Produktqualität und einen hohen Preis, Coca Cola als das „einzig Wahre“ Erfrischungsgetränk durch eine sehr starke Marke und ein entsprechendes Image etc.

Zur Positionierung eines Produkts bedienen Sie sich der folgenden Kriterien:

Eigenschaften/Nutzen: Sie stellen für die Zielgruppe relevanten Eigenschaften (siehe Kaufargumente) bzw. den Produktnutzen in den Vordergrund. Zum Beispiel bieten Sie das günstigste Produkt am Markt an. Eine solche Entscheidung hat dann ggf. auch Einfluss auf die Positionierung Ihres Unternehmens. ALDI positioniert sich beispielsweise als Discounter und deshalb werden auch die verkauften Produkte als „die günstigen“ wahrgenommen.

Nutzungsmöglichkeit/Funktion: Zum Beispiel wird die Marke NIVEA immer mit Pflegeprodukten in Verbindung gebracht. Der Aufbau einer Marke mit dieser Ausrichtung führt also dazu, dass die Marke später nur für eine bestimmte Art von Produkten verwendet werden kann. Die Firma Beiersdorf, der die Marke NIVEA gehört, rückt dabei in den Hintergrund.

Weitere Beispiele wären Positionierungen als „der Fleckenentferner“ oder „die Personalberatung“.

Nutzergruppe: Zum Beispiel Light-Produkte für Diabetiker oder Waffen für Jäger.

Vorteile/Vergleich: Direkte Vergleich der eigenen Produkte mit den Konkurrenzprodukten und Herausstellen der eigenen Vorteile eines Produkts. In den USA schon lange üblich, in Deutschland noch bis vor einigen Jahren verboten.

Die Positionierung Ihres Unternehmens kann durch die folgenden Kriterien erfolgen:

- **Die Positionierung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen:** Wie bereits im ALDI-Beispiel gezeigt, kann es passieren, dass sich Ihr Unternehmen „semiautomatisch“ positioniert. Lassen Sie sich dadurch aber nicht beirren, sondern positionieren Sie Ihr Unternehmen überdies bewusst durch ein oder mehrere der folgenden Kriterien.
- **Das Image:** Um wieder einmal das Beispiel Apple zu bemühen: Apple hat es geschafft im Mai 2011 die teuerste Marke der Welt zu werden und hat damit erstmals Google überholt. Dies verdankt Apple vor allem seinem Image als Trendmarke und Trendsetter. Die Definition eines Image geht mit einer Reihe von Dingen wie zum Beispiel einem Wertefundament, bestimmten Handlungsweisen oder Dingen wie Design- oder Technologieführerschaft Hand in Hand.
- **Die Botschaft:** „Wir sind grün!“ ist die Botschaft, die viele Unternehmen in den letzten Jahren in die Welt hinaus schreien. Nicht zuletzt, weil Greenpeace zum Beispiel IT-Hersteller hinsichtlich ihrer Umweltfreundlichkeit bewertet, ist das Ganze inzwischen ein PrestigetHEMA. Wenn Sie eine Botschaft haben, sorgen Sie dafür, dass es eine ist, die Ihre Zielgruppen wirklich interessiert.
- **Die Art der Distribution:** Lange Zeit waren Apotheken ein stationäres Geschäft, man musste dafür also einen Laden betreten. Mit DocMorris wurde die Apotheke erstmals elektrisch und die Menschen konnten Apothekenprodukte über das Internet bestellen. Die Apotheke war immer noch die Apotheke, aber DocMorris hatte sich alleine durch den Distributionsweg Internet komplett anders positioniert.
- **Die Preispolitik:** Wie bereits erwähnt, positioniert zum Beispiel ALDI sich über den Preis (am unteren Ende der Skala). Mercedes Benz am anderen Ende der Skala im Luxussegment. Jedes Produkt, das ein Unternehmen in der Folge auf den Markt bringt, wird von potentiellen Kunden zunächst in dieses Preissegment einsortiert.

Positionieren Sie sich entweder dort, wo sich sonst niemand im Markt positioniert hat oder positionieren Sie sich näher an die Zielgruppen der Konkurrenz.

HANDS ON

Im Folgenden werden wir den zuvor definierten Zielgruppen Produkte zuordnen und das Unternehmen und die Produkte positionieren. Damit haben Sie dann bereits zwei der wichtigsten Bausteine für Ihr Geschäftsmodell definiert.

4.1 Welches Produkt bieten Sie welcher Ihrer Zielgruppen an?

Produkt _____ für Zielgruppe _____
 Produkt _____ für Zielgruppe _____
 Produkt _____ für Zielgruppe _____

4.2 Welches konkrete Problem löst Ihr Produkt für die Zielgruppe _____ bzw. welches Kundenbedürfnis wird erfüllt?

Beantworten Sie bitte diese Frage für jede Ihrer Zielgruppen auf einem separaten Blatt!

4.3 Wie sieht das für die Zielgruppe _____ konkret aus?

Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte auf einem separaten Blatt!

4.4 Was sind die Kaufargumente für Ihr Produkt _____ für die Zielgruppe _____? Mehrfachauswahl möglich.

- Neuerung:** das Produkt ist eine Neuheit oder bietet neue Funktionen
- Personalisierung:** das Produkt wird speziell für einen Kunden nach seinen Wünschen gefertigt (z. B. ein T-Shirt mit einem persönlichen Aufdruck oder ein selbst gemixtes Müsli)

- Geschwindigkeit:** das Produkt ist schneller als alle anderen Produkte dieser Art (z. B. bringt Intel regelmäßig schnellere Prozessoren für PCs heraus)
 - Design:** das Produkt hat ein besonderes Design (z. B. das MacBook von Apple mit einem Aluminium Unibody)
 - Marke / Status:** ein bestimmtes Produkt, das von einer bestimmten Marke angeboten wird und als Statussymbol in der Gesellschaft gilt (z. B. eine Uhr von Rolex)
 - Preis:** das Produkt ist besonders günstig oder besonders teuer (Snob-Effekt)
 - Risikoreduktion:** das Produkt wird durch eine zusätzliche Garantie sicherer (z. B. ein Gebrauchtwagen mit Garantie)
 - Zugang:** das Produkt wird erstmals für eine bestimmte Zielgruppe zugänglich (z. B. teure Aktien, die erstmals durch einen Fonds, bei dem mehrere Menschen eine Aktie kaufen, zugänglich wird)
 - Handling / Benutzbarkeit:** das Produkt ist besonders leicht zu bedienen oder vereinfacht einen sonst komplexeren Vorgang (z. B. das iPhone von Apple, welches statt vieler Bedienelemente und Tasten nur noch einen einzigen Knopf hat, oder Amazon mit der „One-Click“-Bestellung, bei der man mit nur einem Klick ein Produkt im Shop bestellen kann, anstatt unzählige Formulare ausfüllen zu müssen)
 - Aufgabenerledigung:** eine Dienstleistung, die dem Auftraggeber eine Tätigkeit abnimmt (z. B. ein Botendienst, der einen Brief im Auftrag des Kunden von A nach B bringt)
 - Expertenstatus:** eine Dienstleistung bietet durch den Kauf einen relevanten Wissensvorsprung (z. B. bei der Beauftragung eines Beraters, den ich als Experten für ein Thema wahrnehme)
- Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte und jede Ihrer Zielgruppen auf einem separaten Blatt!

4.5 **Wie positionieren Sie Ihr Produkt für die Zielgruppe**

 _____?

- Eigenschaften / Nutzen** (z. B. „Neu und Günstig“ oder „entfernt jeden Fleck“)
- Nutzungsmöglichkeit** (z. B. im Markenkontext, dass das Unternehmen Beiersdorf unter der Marke NIVEA immer nur Pflegeprodukte anbietet)
- Funktion** (z. B. „der Fleckenentferner“ oder „die Personalberatung“.
Darstellung des Produkts als die einzig verfügbare Lösung, für die es keine Alternativen gibt)

-
- Nutzergruppe** (z. B. zuckerfreie Lebensmittel für Diabetiker oder Waffen für Jäger)
 - Vorteile / Vergleiche** (z. B. durch den direkten Vergleich mit einem Konkurrenzprodukt)

Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte und jede Ihrer Zielgruppen auf einem separaten Blatt!

4.6 Zeichnet sich durch die Positionierung der Produkte bereits eine Marktpositionierung Ihres Unternehmens ab? Wenn ja, welche? Zum Beispiel wird ALDI deshalb als Discounter wahrgenommen, weil jedes Produkt, das dort verkauft wird, sehr günstig ist.

4.7 Wie und wodurch positionieren Sie Ihr Unternehmen?

Image (z. B. ein Wertefundament, bestimmte Handlungsweisen, Design- oder Technologieführerschaft)

Botschaft (z. B. „Wir sind grün!“ oder „Wir sind immer günstiger – Geiz ist geil!“)

Art der Distribution (z. B. die Umsetzung eines klassischen stationären Vertriebs im Internet, wie DocMorris dies mit Apothekenprodukten umgesetzt hat)

Preispolitik (z. B. Mercedes Benz oder Rolex als Luxusmarken oder ALDI als Discounter)

Übertragen Sie bitte nun Ihre Produkte und Positionierungen in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das Kästchen „Produkte und Positionierung“.

KAPITEL 30: DAS GESCHÄFTSMODELL - KUNDENBEZIEHUNGEN

Kundenbeziehungen sind mitentscheidend für einen langfristigen Geschäftserfolg.

Der Begriff „Kundenbeziehung“ ist Ihnen in Ihrem Leben sicher bereits begegnet und auch Sie selbst sind bewusst oder unbewusst Teil einer Kundenbeziehung geworden.



Begriffserklärung: Kundenbeziehung

Wann immer Sie ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufen, treten Sie mit einem Unternehmen in Beziehung. Manchmal ist diese Beziehung so subtil, das Sie diese nicht einmal bemerken. Zum Beispiel dann, wenn Sie eine Dose Cola kaufen. Manchmal ist die Beziehung so persönlich und aufdringlich, dass Sie sich vielleicht etwas weniger Beziehung wünschen würden, Beispielsweise wenn Sie eine Versicherung abschließen und anschließend von Ihrem Versicherungsvertreter belagert werden.

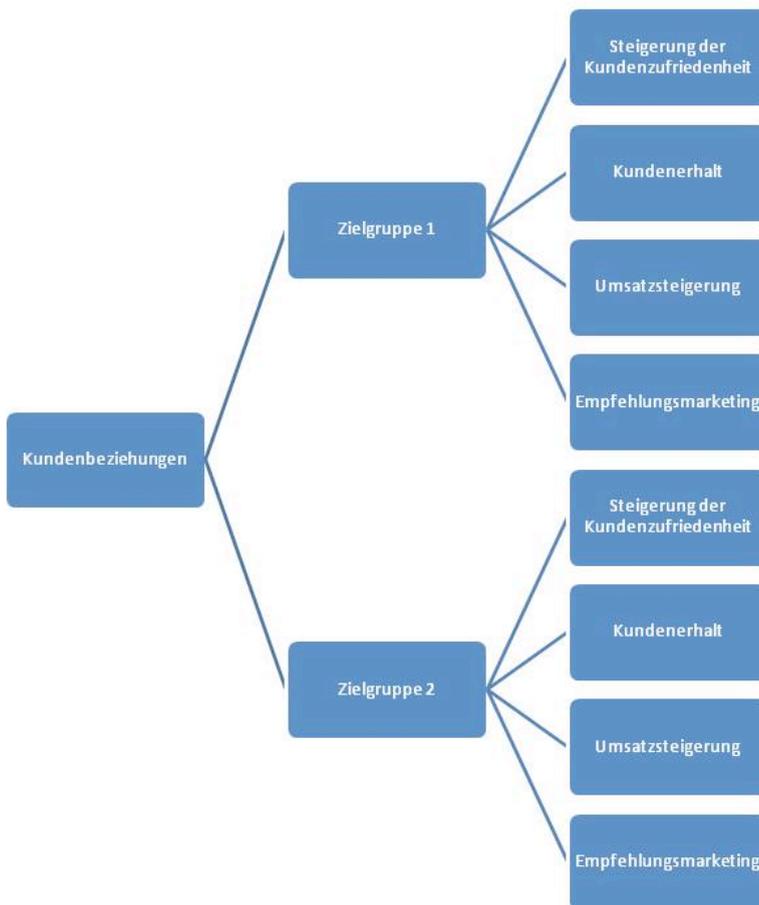
Kundenbeziehungen gibt es in Ausprägungen von absolut persönlich bis hochautomatisiert, doch dazu später mehr.

Mit jeder Zielgruppe, die Sie im Kapitel „Zielgruppen“ für Ihr Geschäftsmodell definiert haben, werden eigene Kundenbeziehungen unterhalten. Beachten Sie hier bitte die ausdrückliche Mehrzahl. Diese ist nötig, da Kundenbeziehungen zu verschiedenen Zwecken genutzt werden können. Diese Zwecke sind:

- die Steigerung der Kundenzufriedenheit und/oder des Service am Kunden
- der Kundenerhalt
- die Umsatzsteigerung

- das Empfehlungsmarketing

Eine Kundenbeziehung kommt erst zu Stande, wenn eine Person einer bestimmten Zielgruppe wirklich Kunde geworden ist, also ein Produkt gekauft hat. Alle Beziehungen mit potentiellen Kunden finden ausschließlich im Marketing und der PR statt und sind damit erst zu einem späteren Zeitpunkt, nämlich bei der Umsetzung des Geschäftsmodells, relevant.



Sie sollten versuchen, für jeden der vier genannten Zwecke eine Kundenbeziehung zu Ihren Zielgruppen zu etablieren. Das bedeutet also, wenn Sie 2 Zielgruppen haben,

haben Sie in der Summe 8 Zwecke für Kundenbeziehungen, haben Sie 3 Zielgruppen haben Sie 12 Zwecke für Kundenbeziehungen usw.

Nun stellen Sie sich vor, dass es zu jedem dieser Zwecke auch noch eine oder mehrere Arten gibt, auf die Kundenbeziehung umgesetzt werden können.

Folgende Arten von Kundenbeziehungen sind, auch in Kombination, bezogen auf eine Zielgruppe, möglich:

Selbstbedienung / Selbsthilfe: Kein persönlicher Kontakt zum Kunden, es wird aber alles, was an Informationen und Dingen nötig ist zur Verfügung gestellt. Beispiel: Strato FAQs.

Automatisierter Service: Auf der Basis eines Profils oder bekannten Daten eines Kunden, werden spezifische, auf den Kunden abgestimmte Dinge angeboten. Beispiel: Amazon Buchempfehlung. Im besten Fall ist der automatisierte Service so gut, dass er einen persönlichen Service simuliert und fast als solcher wahrgenommen wird.

Communities: Viele Unternehmen unterhalten Foren oder andere Formen von sogenannten Communities, um selbst auf Servicepersonal verzichten zu können. In einer Community helfen sich die Nutzer (Kunden) gegenseitig. Selbstverständlich kann das Unternehmen trotzdem auch in der Community aktiv werden und Fragen beantworten, die sonst von der Community unbeantwortet blieben. Viele Softwarehersteller pflegen z. B. diese Art des Kundenservice.

Benutzergenerierte Inhalte: Beispiel: Reviews bei Amazon, Kritiken auf Ciao.com

Menschliche Unterstützung: Ein Kunde kann direkt mit einem echten Menschen (im Idealfall einem Mitarbeiter des Unternehmens) in Kontakt treten. Dies kann entweder persönlich, per Telefon, per E-Mail per Chat oder auf anderem Wege geschehen. Beispiel: OTTO-Versand.

Persönliche Unterstützung: Der Kunde erhält einen namentlich bekannten Ansprechpartner zugeordnet und richtet alle Fragen und Probleme direkt an diesen. Diese Art von Betreuung wird bei großen Firmen „Key-Account-Management“ genannt

und sorgt für eine große Kundennähe. Die Qualität der Beziehung steht und fällt mit dem Key-Account-Manager, also dem Ansprechpartner für den Kunden.



Zu jeder der genannten Arten ist es dann Ihre Aufgabe, sich die tatsächlichen Maßnahmen auszudenken.

Sie sehen schon, dass das Thema Kundenbeziehungen eine erhebliche Komplexität, aber auch ein riesiges, in vielen Unternehmen ungenutztes Potential in sich birgt.

HANDS ON

Kundenbeziehungen sind mitentscheidend für einen langfristigen Geschäftserfolg. Es ist immer leichter, einem existierenden, zufriedenen Kunden etwas zu verkaufen oder ihn zu einer Empfehlung zu bewegen, als einen neuen Kunden „kalt“ zu gewinnen.

In diesem Hands On geht es darum, einen Überblick über die Kundenbeziehungen Ihres Unternehmens zu bekommen.

5.1 Die Zielgruppe _____ erwartet für das Produkt _____ eine Kundenbeziehung in Form von:

Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte, jede Ihrer Zielgruppen und jeder Ihrer Kundenbeziehungen auf einem separaten Blatt!

Beispiel:

Die Zielgruppe „Sportfischer“ erwartet für das Produkt „Superangel“ eine Kundenbeziehung in Form von einem persönlichen Support mit einem menschlichen Ansprechpartner.

Die Zielgruppe „Sportfischer“ erwartet für das Produkt „Superangel“ eine Kundenbeziehung in Form von einer kostenlosen Möglichkeit, die Angel regelmäßig im Fachgeschäft justieren zu lassen.

5.2 Als nächstes füllen Sie bitte den folgenden Text je Zielgruppe, Produkt und Kundenbeziehung aus:

Mit der Zielgruppe _____ pflege ich zum Zweck

- der Steigerung der Kundenzufriedenheit und / oder des Service am Kunden
 - des Kundenerhalts der Umsatzsteigerung
 - des Empfehlungsmarketings, also der Nutzung existierender Kunden zur gezielten Weiterempfehlung des Unternehmens oder der Produkte
- folgende Kundenbeziehung:

_____ durch:

- Selbstbedienung / Selbsthilfe, bei der alle nötigen Informationen zur Verfügung gestellt werden, es aber keinen direkten Kontakt zum Kunden gibt
- automatisierten Service (z. B. eine Call-Center-Lösung, die ausschließlich über einen Sprachcomputer funktioniert)
- Communities (z. B. ein Internetforum)
- benutzergenerierte Inhalte (z. B. Nutzerkommentare bei Amazon)
- menschliche Unterstützung per Telefon, E-Mail oder persönlich
- persönliche Unterstützung durch einen namentlich bekannten Ansprechpartner

Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte, jede Ihrer Zielgruppen und jede Ihrer Kundenbeziehungen auf einem separaten Blatt!

Beispiel:

Mit der Zielgruppe „Sportfischer“ pflege ich zum Zwecke der Steigerung der Kundenzufriedenheit folgende Kundenbeziehung: persönlicher Support nach dem Kauf der „Superangel“ durch menschliche Unterstützung (persönlich) vor Ort beim Händler.

5.3 Was werden Sie die einzelnen Kundenbeziehungen kosten? Welche Ressourcen (Personal, Kapital etc.) sind dafür notwendig?

5.4 Welche Kundenbeziehungen sind ggf. bereits vorhanden?

5.5. Wie sind Ihre Kundenbeziehungen in das Geschäftsmodell integriert?

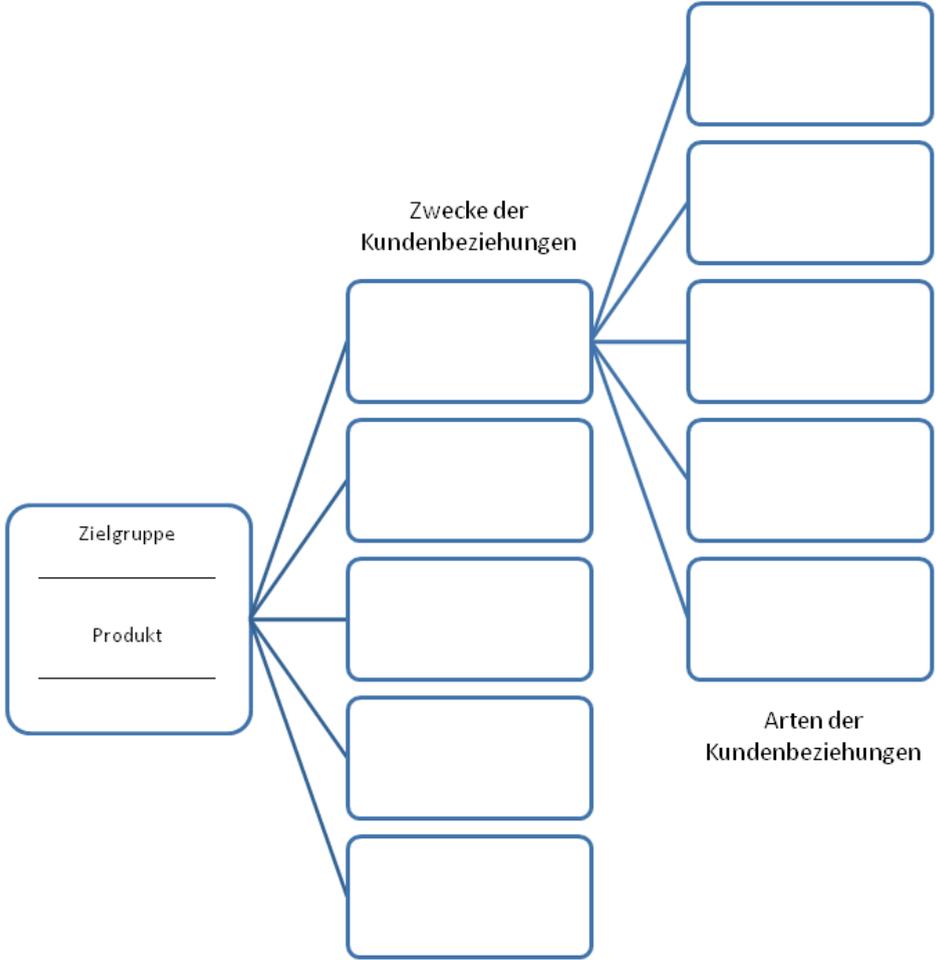
Beispiele:

Die Community für das Softwareprodukt ist direkt mit der Website für die Software verlinkt und wird außerdem auch in den Handbüchern der Software beworben.

Vor allen Anfragen an den Support wird der Kunde auf unseren automatisierten Service (FAQs) hingewiesen.

Übertragen Sie bitte nun Ihre Kundenbeziehungen in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das Kästchen „Kundenbeziehungen“.

In die nachfolgende Grafik können Sie die Ergebnisse der Bearbeitung der Fragen aus diesem Kapitel zusammentragen.



KAPITEL 31: DAS GESCHÄFTSMODELL - ABSATZWEGE

Auf welchem Weg gelangen Ihre Produkte zum Kunden?

Die Absatzwege beschreiben die Art und Weise, wie Ihre Produkte sowie Informationen über Ihre Produkte und zu Ihrem Unternehmen zum Kunden gelangen. Sie stellen also einen direkten Berührungspunkt mit Ihrer Zielgruppe dar.

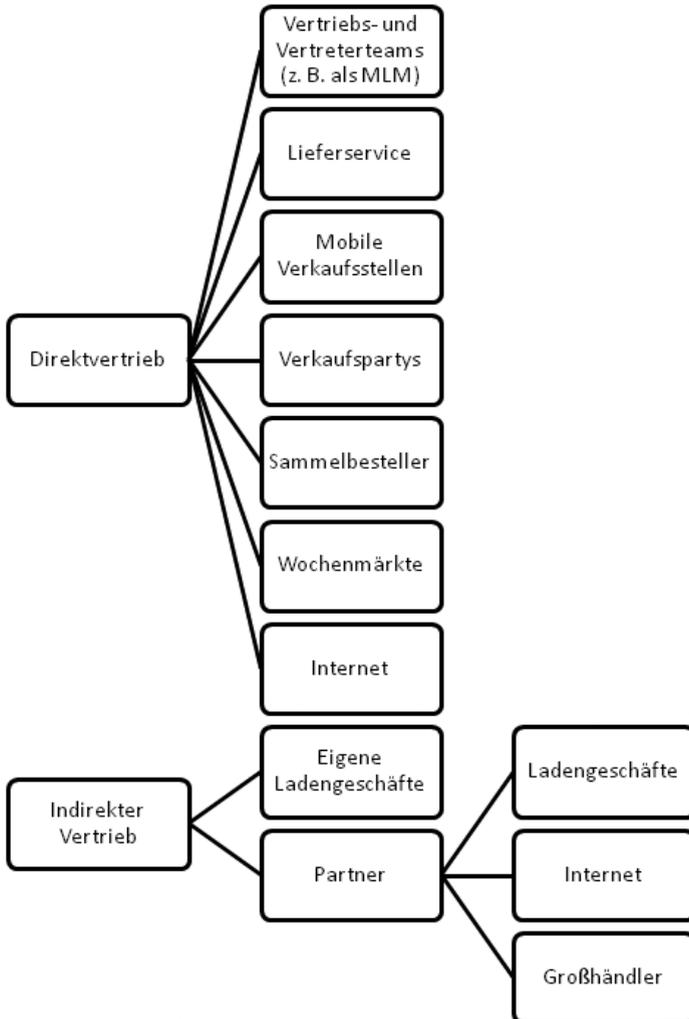
Das Hauptaugenmerk der Absatzwege liegt selbstverständlich auf dem Vertrieb der Produkte. Der Vertrieb kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen:

- Direkt – Sie haben also direkten Kontakt zum Kunden
- Indirekt – Zwischen Ihnen und Ihrem Kunden befindet sich noch ein Zwischenhändler oder Vermittler

Der Direktvertrieb könnte zum Beispiel erfolgen über:

- Vertriebs- oder Vertreterteams (z. B. als MLM - Multi-Level-Marketing)
- Lieferservice (z. B. Verkaufsbusse wie bei Eismann oder Bofrost)
- Mobile Verkaufsstellen
- Verkaufspartys (z. B. Tupperware)
- Sammelbesteller (z. B. beim Otto-Versand)
- Wochenmärkte
- Internet (z. B. die eigene Website oder einen Web-Shop)

Im indirekten Vertrieb entscheiden Sie zunächst ob Sie den Vertrieb selbst betreiben möchten, in diesem Fall über eigene Ladengeschäfte, oder ob Sie den Vertrieb durch Partner, also fremde Ladengeschäfte, Websites und/oder Großhändler, organisieren lassen.



Der selbstorganisierte Vertrieb verspricht natürlich im ersten Moment höhere Margen, bedarf aber auch eines erheblich größeren Aufwands. Schließlich müssen z. B. Vertriebsstrukturen aufgebaut oder Web-Shops entwickelt und betrieben werden. Bedenken Sie dies, wenn Sie über das Thema Absatzwege und evtl. Partnerschaften in diesem Bereich nachdenken.

Finden Sie den für sich passenden Mix aus verschiedenen Absatzwegen und denken Sie strategisch, also langfristig. Apple zum Beispiel hat Jahrzehntlang seine Computer nur

über sog. Reseller, also Wiederverkäufer wie Computershops und Elektronikketten verkauft, bevor es in 2001 damit begann eigene Ladengeschäfte zu betreiben.

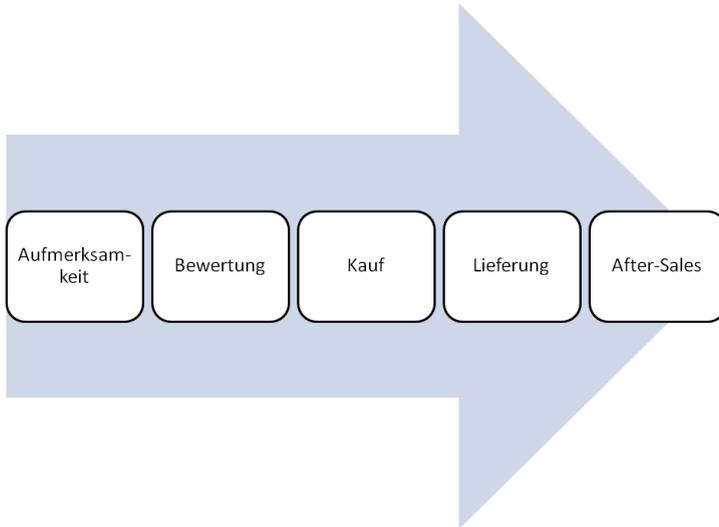
Gehen Sie Schritt für Schritt vor und beginnen Sie, wenn das möglich ist, mit den kostengünstigsten Absatzwegen.

Absatzwege können Sie auf drei Arten nutzen:

1. Für den Verkauf Ihrer Produkte an den Kunden
2. Für die Distribution Ihrer Produkte an Wiederverkäufer wie zum Beispiel Großhändler
3. Für Marketing und Kommunikation

Egal, ob Sie sich für den direkten oder den indirekten Vertrieb entscheiden, es gibt immer fünf Phasen, die Sie für jeden Absatzweg bedenken müssen. Es handelt sich dabei um die folgenden 5 Phasen des Absatzes:

1. Aufmerksamkeit: Wie wird die Zielgruppe auf das Unternehmen und die Produkte aufmerksam gemacht?
2. Bewertung: Welche Möglichkeiten werden der Zielgruppe gegeben, unsere Produkte (ggf. mit Konkurrenzprodukten zu vergleichen und) zu bewerten? Vergessen Sie nicht, dass wir uns mit dem Internet in einem nahezu transparenten Markt befinden! Nahezu deswegen, weil alle jene, die nicht im Netz vertreten sind, einfach für viele Menschen gar nicht mehr existieren.
3. Kauf: Wie kann die Zielgruppe unsere Produkte kaufen?
4. Lieferung: Wie erhält die Zielgruppe unserer Produkte?
5. After-Sales: Was passiert nach dem Kauf, z. B. im Garantie- oder Servicefall?



Grundsätzlich kann jedes Produkt an jede Zielgruppe über verschiedene Absatzwege verkauft werden. Bedenken Sie aber, dass jeder neue Absatzweg auch wieder neue Ressourcen wie Personal, Kapital, Zeit etc. bindet. Verzetteln Sie sich gerade am Anfang nicht zu sehr und bauen Sie Ihr Geschäftsmodell mit den Absatzwegen auf, die Ihnen am sinnvollsten erscheinen. Achten Sie vor allem auch darauf, dass die Absatzwege zum Produkt und der Zielgruppe passen. Teenager ohne Kreditkarte werden kaum Dinge über das Internet bestellen, es sei denn, man offeriert wie etwa Nintendo oder Microsoft, Guthabekarten mit Punkten oder ähnlichem. Ein Haus wird z. B. niemand ungesehen über das Internet kaufen. Bedenken Sie solche Dinge im Vorfeld und sparen Sie sich so eine Menge Zeit und Geld.

HANDS ON

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll Ihnen dabei helfen, Ihre Absatzwege zu definieren sowie diese Ihren Zielgruppen und Produkten zuzuordnen.

6.1 Auf welchem Weg möchte Ihre Zielgruppe _____ Ihr Produkt

kaufen?

- Persönlich (z. B. als Einzelberater oder Freiberufler)
- Über Vertriebs- oder Vertreterteams (z. B. im Multi-Level-Marketing)
- Über Lieferservice (z. B. Verkaufsbusse wie bei Eismann oder Bofrost)
- Über mobile Verkaufsstellen (z. B. Hotdog-Stände)
- Über Verkaufspartys (z. B. wie bei Tupperware)
- Über Sammelbesteller (z. B. Hausfrauen, die Sammelbestellungen für den Otto-Versand entgegennehmen)
- Über Wochenmärkte
- Über das Internet
- Über Ladengeschäfte
- Über Großhändler

Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte und jede Ihrer Zielgruppen auf einem separaten Blatt!

6.2 Wie möchten Sie Ihre Zielgruppe(n) heute bzw. in Zukunft erreichen?

Direkt:

- Persönlich (z. B. als Einzelberater oder Freiberufler)
- Über Vertriebs- oder Vertreterteams (z. B. als MLM)
- Über Lieferservice (z. B. Verkaufsbusse wie bei Eismann oder Bofrost)
- Über mobile Verkaufsstellen (z. B. Hotdog-Stände)
- Über Verkaufspartys (z. B. wie bei Tupperware)
- Über Sammelbesteller (z. B. Hausfrauen, die Sammelbestellungen für den Otto-Versand entgegennehmen)
- Über Wochenmärkte
- Über das Internet (über die eigene Website oder den eigenen Web-Shop)

Indirekt:

- Über eigene Ladengeschäfte
- Über das Internet (über Websites oder Web-Shops von Partnern wie z. B.

Amazon)

- Über Ladengeschäfte von Partnern
- Über Großhändler

6.3 Welche Absatzwege funktionieren heute und/oder in Zukunft am besten?

Welcher Absatzweg ist der günstigste?

Bewerten Sie die Absatzwege mit Schulnoten von 1-6 unter Effektivitäts- und Kostenaspekten (1 = Sehr gut, 6 = Sehr schlecht).

Direkt:

Persönlich

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über Vertriebs- oder Vertreterteams (z. B. als MLM)

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über Lieferservice (z. B. Verkaufsbusse wie bei Eismann oder Bofrost)

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über mobile Verkaufsstellen (z. B. Hotdog-Stände)

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über Verkaufspartys (z. B. wie bei Tupperware)

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über Sammelbesteller (z. B. Hausfrauen, die Sammelbestellungen für den Otto-Versand entgegennehmen)

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über Wochenmärkte

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über das Internet (über die eigene Website oder den eigenen Web-Shop)

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Indirekt:

Über eigene Ladengeschäfte

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über das Internet (über Websites oder Web-Shops von Partnern wie z. B. Amazon)

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über Ladengeschäfte von Partnern

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

Über Großhändler

Effektivität: 1 2 3 4 5 6

Kosten: 1 2 3 4 5 6

6.4 Wie sehen die 5 Absatzphasen der jeweiligen Absatzwege aus?

Absatzweg: _____

Produkt: _____

Zielgruppe: _____

Phase 1 - Aufmerksamkeit: Wie wird die Zielgruppe auf das Unternehmen und die Produkte aufmerksam gemacht?

Phase 2 - Bewertung: Welche Möglichkeiten geben Sie der Zielgruppe, Ihre Produkte zu bewerten und ggf. mit Konkurrenzprodukten zu vergleichen?

Phase 3 - Kauf: Wie kann die Zielgruppe Ihre Produkte kaufen?

Phase 4 - Lieferung: Wie erhält die Zielgruppe Ihre Produkte?

Phase 5 - After-Sales: Was passiert nach dem Kauf, z.B. im Garantie- oder Servicefall?

Beantworten Sie bitte diese Frage für jeden Ihrer Absatzwege auf einem separaten Blatt!

Übertragen Sie bitte nun Ihre Absatzwege in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das Kästchen „Absatzwege“.

KAPITEL 32: DAS GESCHÄFTSMODELL - EINNAHMEN

Einnahmen sind der Treibstoff Ihres Unternehmens!

Schauen wir uns nun den wichtigsten Teil Ihres Geschäftsmodells genauer an: die Einnahmen.



Begriffserklärung: Einnahme

Eine Einnahme ist jede Art von Umsatz, die Ihr Unternehmen mit einer Zielgruppe erwirtschaftet. Es gibt zum einen verschiedene Arten von Einnahmen, zum anderen verschiedene Preismodelle, die den Einnahmen zu Grunde liegen.

Wie schon erwähnt, sind die Einnahmen der wichtigste Teil Ihres Geschäftsmodells und Ihres Unternehmens. Ohne Einnahmen macht eine unternehmerische Tätigkeit keinen Sinn. Deshalb steht, wenn es um die Einnahmen geht eine Frage im Mittelpunkt:

Für welches Produkt wäre die Zielgruppe bereit Geld zu bezahlen und wie viel?

Einnahmen sind, wie bereits erwähnt, Umsätze. Der Umsatz eines Unternehmens ist, anders als gelegentlich angenommen, nicht gleich seinem Gewinn.

Zu den Umsätzen zählt alles, wofür Sie von Ihren Kunden und Partnern bezahlt werden. Wenn Sie also zum Beispiel Bücher über das Internet verkaufen und für den Versand (das Porto und die Verpackung) Geld verlangen, dann sind auch dies Einnahmen und Umsatz.

Wie bereits in der Begriffserklärung erwähnt, gibt es verschiedene Arten von Einnahmen. Diese Einnahmearten sind:

- Verkauf von physischen oder virtuellen Produkten (Ware gegen Geld)
- Nutzungsgebühren (z. B. Telefongebühren)
- Abonnements (z. B. das Fitnessstudio oder ein Zeitungsabo)
- Leasing, Vermietung und Verleih (z. B. ein Mietwagen)
- Lizenzierung (z. B. Software, Bilder von Stockimage-Webseiten wie iStock.com etc.)
- Transaktionsgebühren (z. B. bei der Bezahlung mit einer Kreditkarte oder Provisionen bei Immobilienmaklern oder Personalvermittlern)
- Werbeeinnahmen (z. B. Einnahmen für Werbezeiten für den TV- oder Radiosender, Google AdWords)

Es kann durchaus sein, dass die Einnahmearten für ein Produkt gemischt werden. eBay zum Beispiel verlangt beim Einstellen einer Auktion auf der Online-Auktionsplattform sowohl eine Nutzungsgebühr in Form einer Einstellgebühr, als auch eine Transaktionsgebühr in Form einer Provision von derzeit 9%, wenn der angebotene Artikel verkauft wurde.

Auch eine Zielgruppe kann ein oder mehrere Produkte auf eine bestimmte Art und Weise kaufen. Zum Beispiel bieten Elektronikketten wie Saturn oder Mediamarkt nicht nur die Möglichkeit einen Fernseher sofort in bar oder per EC-Karte zu bezahlen, sondern auch über eine Finanzierung (in der Regel mit einer Partnerbank) auf Raten.

Nicht immer zahlt der Endkunde für ein Produkt. Es existieren Geschäftsmodelle, wie etwa das der Kreditkarte, bei dem der Verkäufer und nicht der Käufer zahlt. Bei jedem Restaurantbesuch, bei dem Sie mit Ihrer Kreditkarte bezahlen, zahlt also das Restaurant eine Transaktionsgebühr für die Inanspruchnahme der Zahlungsdienstleistung an das Kreditinstitut, bezahlt wird aber zunächst Ihre Rechnung.

Gerade wenn Sie ein neues Geschäftsmodell oder ein neues Produkt entwickeln ist die erste Frage immer: Wofür bezahlt eine Zielgruppe heute Geld und gibt es vielleicht Analogien (Ähnlichkeiten) zu dem neuen, von Ihnen angebotenen Produkt oder dem von Ihnen ersonnenen Geschäftsmodell.

In einem Start-Up existieren hierfür selten handfeste Daten. Für ein Clone-Up (siehe Kapitel „Aufbau und Wachstum“) sind meistens Werte verfügbar aber nicht öffentlich zugänglich. Das bedeutet also, dass Sie selbst Detektiv spielen müssen, um diese Werte zu ermitteln.

Noch einmal: die Einnahmen sind der Lebenssaft Ihres Unternehmens. Existieren perspektivisch keine Einnahmen, gibt es keinen Grund das Unternehmen weiterzuführen. In Deutschland wird Ihnen Ihr Unternehmen dann sogar nach einiger Zeit wegen sog. "Liebhaberei" vom Finanzamt geschlossen.

Sie sehen also, dass Sie sich beim Thema Einnahmen nicht auf ein Gefühl verlassen dürfen. Sie müssen fundierte Annahmen darüber treffen, welche Einnahmen wann und von wem zu erwarten sind.

Die Preisfindung ist ein weiteres Thema, das in den Themenkomplex der Einnahmen fällt. Ein Produkt verkauft sich unterschiedlich gut, je niedriger (oder manchmal auch höher) sein Preis ist.

Den optimalen Preis für ein Produkt zu finden ist leider nur in der marktwirtschaftlichen Theorie von Anbietern und Nachfragern einfach.

Es gibt verschiedene Arten, einen Preis für sein Produkt oder seine Dienstleistung zu finden:

1. Kostenorientierte Preisfindung - es werden zunächst alle, dem Unternehmen entstehenden Kosten (fixe und variable) pro Jahr zusammengerechnet. Dann wird die sog. Marge (auch Preisspanne oder Gewinnspanne genannt) hinzugerechnet (zum Beispiel 15% auf die Summe der Kosten). Es entsteht eine Summe aus Kosten plus Gewinnspanne. Diese wird nun durch die prognostizierte Absatzmenge, also die Anzahl der Produkte, die man in einem Jahr zu verkaufen gedenkt, geteilt. Heraus kommt ein Preis pro Stück, der 15% Marge enthält. Der so gefundene Preis hat jedoch einige Probleme: a) er spiegelt nicht evtl. im Verlauf des Jahres entstandene Mehrkosten, zum Beispiel durch gestiegene Rohstoffpreise oder Personal wieder) und b) wenn Sie weniger als erwartet verkaufen, stehen Sie ebenfalls schlecht da und Ihre Marge sinkt - vielleicht sogar soweit, dass Sie nicht mehr kostendeckend arbeiten.

2. Marktorientierte Preisfindung - es wird zunächst geschaut, welchen Preis die Konkurrenz für ihr Produkt am Markt verlangt. Nun gibt es drei Wege, den eigenen Preis für das Produkt zu definieren: niedriger, gleich und höher. Es gibt Branchen, in denen ein niedrigerer Preis die Kunden zu einem Anbieterwechsel animiert (z. B. Telefentarife). Es gibt ebenso Branchen, in denen ein höherer Preis, gepaart mit mehr Leistung eine bessere Marktchance hat, als ein gleicher oder niedrigerer Preis (z. B. bei einer medizinischen Leistung).

Im Idealfall nutzen Sie eine Kombination der beiden Preisfindungsmethoden. Die erste, um den absoluten, kostendeckenden, Minimalpreis zu finden indem Sie mit sehr konservativen (niedrigen) Zahlen im Bezug auf die Absatzmenge rechnen und die zweite, um den Preis soweit zu optimieren, das der Gewinn Ihres Unternehmens maximiert wird.

Manchmal kann es, wie in dem zuvor genannten Beispiel gezeigt, Sinn machen, die Kosten eines Produkts auf mehrere Schultern zu verteilen. Zum Beispiel nehmen viele Immobilienmakler eine sog. Courtage (Verkaufsprovision) vom Käufer und vom Verkäufer. Ist der Markt also nicht bereit, den Preis zu zahlen, den Sie für Ihr Produkt benötigen, denken Sie über solche Wege nach. Neben dem Festpreismodell Listenpreis gibt es noch weitere Preismodelle, die vielleicht für Ihr Geschäftsmodell in Frage kommen:

- **Ausstattungsabhängig** - Sie verkaufen ein Basisprodukt zu einem Basispreis und berechnen weitere Funktionen oder Ausstattungsmerkmale zusätzlich. Das kennen Sie, wenn Sie schon mal einen Neuwagen gekauft haben.
- **Zielgruppenabhängig** - orientiert an den Zielgruppen, verkaufen Sie ein Produkt zu unterschiedlichen Preisen. Versicherungen verkaufen zum Beispiel Krankenversicherungen für Frauen in der Regel teurer, als die gleiche Versicherung für Männer.
- **Mengenabhängig** - je mehr Produkte Sie auf einen Schlag verkaufen, desto niedriger wird der Preis pro Produkt. Die Metall- und Kunststoffmarktkette "Pro-Kilo" verkauft auf diese Art und Weise zum Beispiel Schrauben und Kleinteile.
- **Verhandlungsbasis** - das Preismodell vieler Gebrauchtwagenhändler. Statt einen festen Preis vorzugeben, geben Sie einen Preis VB (Verhandlungsbasis) vor. Dieser Preis bildet dann den Startpunkt für Verhandlungen. Der Preis VB liegt dabei in der Regel signifikant höher als der Preis, den der Händler wirklich erzielen muss.
- **Verfügbarkeitsbasis** - dieses Preismodell ist nah an der marktorientierten Preisfindung. Es gibt sowohl die klassische Variante, geringe Verfügbarkeit =

hoher Preis (zum Beispiel bei Gemälden, Antiquitäten oder anderen Raritäten) als auch das inverse Modell: geringe Verfügbarkeit = niedriger Preis (zum Beispiel bei Last-Minute Urlauben, Restplätzen im Flugzeug oder verfügbaren Hotelzimmern).

- Echtzeit - nirgendwo ändert sich der Preis so schnell, wie in einem von konkreter Nachfrage abhängigen Markt. Einen solchen Markt finden wir zum Beispiel bei Aktien, Termingeschäften und Währungen. Die Basis des Angebotspreises ist die konkrete Höhe der Nachfrage im Moment der Nachfrage.
- Auktionen - spätestens seit eBay, hat fast jeder Mensch mit Internetzugang einmal an einer Auktion teilgenommen. Eine Internetauktion im Still von eBay ist sozusagen die zeitverzögerte Variation der Offline-Variante, in der ein Anbieter ein Produkt für einen bestimmten Zeitraum anbietet und die Nachfrager in dieser Zeit den Preis in die Höhe treiben. Zum Ende des Angebotszeitraums erhält der Bieter (Nachfrager) den Zuschlag, der den höchsten Preis geboten hat. Um das Jahr 2000 herum gab es außerdem zahlreiche Internetplattformen, die sog. inverse Auktionen angeboten haben. Bei den inversen Auktionen wird ein Produkt zunächst zu einem hohen Preis angeboten, der Preis wird dann in einem festen Rhythmus um jeweils einen Teilbetrag gesenkt. Da die Menge der Produkte (künstlich) begrenzt war (z. B. als Produkt nur ein Fernseher pro Woche oder Monat), gewann der die Auktion, der bereit war zuerst zuzuschlagen und damit auch wieder den höchsten Preis zu zahlen.

HANDS ON

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll Ihnen dabei helfen, die Einnahmequellen in Ihrem Geschäftsmodell zu identifizieren. Dabei unterscheiden wir zwischen verschiedenen Einnahmearten und verschiedenen Preismodellen.

7.1 Für welche Produkte wären die jeweilige Zielgruppen bereit zu bezahlen und wie viel?

7.2 Für was bezahlen die Zielgruppen stand heute?

- 7.3 Auf welche Weise kann und möchte die Zielgruppe bezahlen (Zahlungsart), z. B. mit Bargeld, Kreditkarte, Punkte- oder Guthabekarten, Ratenkredit etc.?**
- 7.4 Gibt es Gründe dafür, warum bestimmte Zahlungsarten nicht in Frage kommen (z. B. weil die Zielgruppe zu jung für Kreditkarten ist etc.)? Wenn ja, welche?**
- 7.5 Wie lange dauert in der Regel die Zahlung? Wenn nicht sofort bezahlt wird, wie lang sind die Zahlungsziele oder wie lange dauert es, bis beispielsweise das Kreditkartenunternehmen die Umsätze anweist?**

7.6 Auf welche Art und Weise verdienen Sie mit Ihren Produkten Geld?

Produkt: _____

Zielgruppe: _____

- Verkauf von physischen oder virtuellen Produkten (Ware gegen Geld)
- Nutzungsgebühren (z. B. Telefongebühr)
- Abonnements (z. B. für Fitnessstudio oder Zeitschriften)
- Leasing, Vermietung und Verleih (z. B. Mietwagen)
- Verkauf von Lizenzen (z. B. für Software oder Bilder von Stockimage-Webseiten wie iStock.com etc.)
- Transaktionsgebühren (z. B. bei der Zahlung mit einer Kreditkarte oder bei Immobilienmaklern bzw. Personalvermittlern (Vermittlungsprovision))
- Werbeeinnahmen (z. B. für Werbezeiten bei einem TV- oder Radiosender, Google AdWords)

Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte und jede Ihrer Zielgruppen auf einem separaten Blatt!

7.7 Welches Preismodell liegt Ihren Produkten zugrunde?

Produkt: _____

Zielgruppe: _____

Festpreismodelle:

- Listenpreis (Festpreis)
- Ausstattungsabhängig (z. B. bei Fahrzeugen)
- Zielgruppenabhängig (je nach Kaufkraft der Zielgruppe)
- Mengenabhängig (je größer die Menge, desto günstiger der Preis)

Dynamische Preismodelle:

- Verhandlungsbasis (z. B. bei Gebrauchtwagen)
- Verfügbarkeitsbasis (z. B. bei Hotelzimmern oder Flügen)
- Echtzeit (Aktien, Optionen auf der Basis von Angebot und Nachfrage)
- Auktionen (z. B. eBay)

Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte und jede Ihrer Zielgruppen auf einem separaten Blatt!

Wie ist die prozentuale Verteilung der einzelnen Einnahmen am Gesamtumsatz?

Produkt: _____ **Zielgruppe:** _____

Einnahmeart: _____ **Preismodell:** _____

% am Gesamtumsatz: _____

Beantworten Sie bitte diese Frage für jedes Ihrer Produkte, jede Ihrer Zielgruppen, jede Einnahmeart und jedes Preismodell auf einem separaten Blatt!

Übertragen Sie bitte nun Ihre Einnahmen in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das Kästchen „Einnahmen“.

KAPITEL 33: DAS GESCHÄFTSMODELL - KOSTEN

Kosten sind all jene Dinge, die nötig sind, um ein Unternehmen zu betreiben und das Geschäftsmodell umzusetzen.

Den Gegenpol zu den Einnahmen im Geschäftsmodell bilden die Kosten. Jede Geschäftstätigkeit verursacht auf eine, meistens sogar mehrere Arten Kosten.

Das Ziel jedes Unternehmens sollte es natürlich sein, die operativen Kosten möglichst niedrig zu halten und so maximalen Gewinn zu erwirtschaften.

Diese Art von Kostenmodell nennt man kostengetrieben. Es wird versucht, soviel wie möglich zu automatisieren und die Kosten für die Herstellung der Produkte so niedrig wie möglich zu halten.

Der Gegenentwurf zum kostengetriebenen Kostenmodell ist das wertgetriebene Kostenmodell. Bei dieser Art von Kostenmodell geht es nicht darum, die Preise niedrig zu halten, sondern darum, eine möglichst hohe Qualität, gern auch mit höheren Kosten und damit auch einem höheren Verkaufspreis anzubieten.

Luxushotels und Hersteller von Luxuswaren wie z. B. Uhren haben dieses Kostenmodell in ihrem Geschäftsmodell implementiert.

Ganze Wirtschaftszweige haben sich darauf fokussiert, die Kosten in Unternehmen zu reduzieren. Dabei unterscheidet man bei den Kosten zwischen den fixen und den variablen Kosten.

Fixkosten sind solche Kosten, die Ihnen im Geschäftsbetrieb auch dann entstehen, wenn Sie keines Ihrer Produkte fertigen. Zu den Fixkosten gehören solche Kostenpositionen wie z. B. Strom, Miete, Personal usw.

Die variablen Kosten hängen direkt mit der Produktion Ihrer Produkte zusammen. Die Kosten für Rohstoffe, die nur benötigt werden, wenn Sie Ihr Produkt produzieren, sind zum Beispiel solche variablen Kosten. Aber auch Personalkosten können variable Kosten sein, wenn Sie zum Beispiel Freiberufler beschäftigen, die Sie nur dann bezahlen müssen, wenn Sie wirklich zur Produktion Ihres Produkts benötigt werden.

Welche sind die größten Kostenpositionen in Ihrem Geschäftsmodell? Gibt es vielleicht Möglichkeiten, diese zu reduzieren und wenn ja, wie?

Häufig sorgen größere Produktions- und Abnahmemengen dafür, dass zum Beispiel die Preise von Rohstoffen oder Zulieferteilen sinken. Größere Abnahmemengen machen aber nur dann Sinn, wenn Sie tatsächlich in der Lage sind, die größeren Mengen auch zu verarbeiten und am Schluss mehr Produkte zu verkaufen.

Auch durch die bessere Nutzung vorhandener Ressourcen können die Kosten gesenkt werden. Sind Ihre Mitarbeiter nur zum Teil ausgelastet, können diese vielleicht weitere Aufgaben übernehmen, die am Ende zu mehr Umsatz führen.

Für Sie als Unternehmer ist es wichtig, die Kosten mindestens so sehr im Auge zu behalten wie die Einnahmen.

HANDS ON

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll Ihnen dabei helfen, die Kostenpositionen in Ihrem Geschäftsmodell zu identifizieren. Dabei wird zwischen zwei Kostenarten, den fixen und den variablen Kosten, sowie zwischen zwei Kostenmodellen, den kostengetriebenen und wertgetriebenen, unterschieden.

8.1 Welche Kosten sind die wichtigsten in Ihrem Geschäftsmodell?

8.2 Welche Ressourcen sind für Sie die teuersten?

8.3 Welche Geschäftsprozesse sind für Sie die teuersten?**8.4 Welche Art von Geschäftsmodell betreiben Sie im Bezug auf die Kosten?**

- Kostengetrieben:** Es wird versucht, die Kosten so gering wie möglich zu halten (z. B. Billigfluglinien). Maximale Automatisierung - niedriger Produktpreis.
- Wertgetrieben:** Es geht darum, eine hohe Qualität meistens zu einem höheren Preis zu liefern (z. B. Luxushotels).

8.5 Was gehört zu Ihren Fixkosten, also zu den Kosten, die Sie auch dann haben, wenn Sie keine Produkte verkaufen (z. B. Personalkosten, Miete, Lizenz- und Leasingkosten, Kosten für die Telekommunikation etc.)?**8.6 Was gehört zu Ihren variablen Kosten, also zu den Kosten pro verkauftes Produkt (z. B. Materialkosten, Kosten für zugekaufte Leistungen etc.)?****8.7 Welche Möglichkeiten bestehen, die Kosten pro verkauftes Produkt zu reduzieren (z. B. höhere Produktions- oder Abnahmemengen etc.)?**

Übertragen Sie bitte nun Ihre Kosten in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das Kästchen „Kosten“.

KAPITEL 34: DAS GESCHÄFTSMODELL - PARTNERSCHAFTEN

Eine Partnerschaft kann nur zwei Zustände haben: gelebt oder tot.

Partnerschaften können, gerade in der Startphase eines Unternehmens, über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Eine Partnerschaft kann nur zwei Zustände haben: gelebt oder tot.

Viele Gründer starten zahlreiche Partnerschaften und hoffen, auf diesem Wege das Problem der Kundengewinnung zu lösen. Fragt man sich einmal, wie viele Partnerschaften man wirklich effektiv pflegen kann, so stellt man schnell fest, dass die Anzahl sehr begrenzt ist. Leben Sie deshalb lieber wenige gute Partnerschaften und verabschieden Sie sich von den toten.

Bei Partnerschaften geht es nicht nur um den Verkauf. Jeder, der direkt oder indirekt etwas zu Ihrem Unternehmenserfolg beiträgt, ist ein Partner. Ihre Partner sollten Sie in drei Kategorien organisieren:

Kategorie A: Partner, ohne die Ihr Geschäftsmodell nicht umsetzbar ist. Dazu gehören zum Beispiel Ihre Hausbank, wenn Sie eine Finanzierung in Anspruch nehmen möchten, Ihre Lieferanten, Ihr Multiplikatoren, also die Menschen oder Unternehmen, die Ihre Geschäftsidee in die Welt hinaustragen und Ihre wichtigsten Kunden. Auch Ihre Mitarbeiter sind im weitesten Sinne Partner.

Kategorie B: Partner, ohne die Ihr Geschäftsmodell zwar funktioniert, ohne die es aber teuer oder schwieriger umzusetzen ist. Partner dieser Kategorie sind zum Beispiel Versandpartner, die Ihre Ware bei Ihnen abholen, verpacken und verschicken. Diese Arbeit könnten Sie vermutlich auch selbst erledigen, allerdings würde es Sie vermutlich mehr Zeit und Personal, also Geld, kosten.

Kategorie C: Partner, die für Ihr Geschäftsmodell nicht von direkter Bedeutung sind bzw. solche, für die Sie oder ihr Unternehmen von Bedeutung sind. Hierunter fallen alle jene Partner, die Sie und/oder Ihr Unternehmen als Kategorie A oder B Partner sehen.

Ich denke es ist unwichtig zu erwähnen, dass Sie Ihre Zeit zwischen den Kategorie A und B Partner verteilen sollten und Sie sich mit den Kategorie C Partnern nur dann beschäftigen, wenn Sie wirklich viel Zeit haben oder sich diese Partnerschaften in Richtung Kategorie A oder B entwickeln lassen.

Einige Beispiele für Partnerschaften haben wir bereits gesehen. Ein Partner Ihres Unternehmens kann für Sie eine Dienstleistung erbringen, Ihnen Rohstoffe oder Ressourcen liefern, Ihr größter Kunde sein oder einen ganzen Teil Ihrer Geschäftsprozesse übernehmen. Wie zum Beispiel die Zulieferer in der Automobilindustrie.

Partnerschaften schwanken häufig zwischen sinnvoll und gefährlich. Sinnvoll dann, wenn Ihnen eine Partnerschaft ein Problem löst, gefährlich dann, wenn Sie und/oder Ihr Geschäft von einer Partnerschaft abhängig sind oder werden.

Gerade wenn Sie als Unternehmer starten, sind Partnerschaften wichtig und sinnvoll. Wenn Sie Partner finden, die gut arbeiten, können Sie Aufgaben komplett abgeben und erhalten ein (hoffentlich) gleichbleibend gutes Ergebnis.

Langfristig sollten Sie sich aber die Frage stellen, welche Aufgaben nach innen und welche nach außen gehören. Das nennt man "Insourcing" und "Outsourcing".

Beim Insourcing werden Aufgaben, die bisher extern von Partnern erledigt wurden, zurück ins Unternehmen geholt. Beim Outsourcing passiert der genau umgekehrte Prozess. Um das Jahr 2000 herum war es zum Beispiel sehr "in" seine IT "Outzusourcen". Zahlreiche Softwareentwicklungsabteilungen wurden damals in diesem Zuge nach Indien verlegt.

Die teils schwierige Kommunikation und die mangelnde Kontrolle führten zum Schluss aber dazu, dass vieles von dem, was in den 2000ern outsourced wurde, wieder insourced wurde.

Meine persönliche Einstellung dazu ist, dass ein Unternehmen seine Kerngeschäftsprozesse (siehe Kapitel „Kerngeschäftsprozesse“) immer in der eigenen Hand, also im Haus, behalten sollte. Wenn diese jedoch ausgelagert werden sollen oder müssen, diese zumindest sehr strikt kontrolliert werden sollten.

Zusammengefasst werden Partnerschaften also aus einem oder mehreren der folgenden vier Gründe geschlossen:

- um Risiken zu minimieren - zum Beispiel um beim Start eines Unternehmens bestimmte, teure Prozesse, wie Produktionsprozesse mit Anlagen und Maschinen, nicht selbst implementieren zu müssen.
- um externe Kompetenzen zu nutzen - zum Beispiel um das eigene Geschäftsmodell zu verbessern indem man sich einen Marktführer für Logistik als Partner holt und somit keine eigene Energie in das Thema Logistik stecken muss.
- um nötige Ressourcen zu beschaffen - zum Beispiel um Rohstoffe, Kapital oder Personal zu besorgen.
- zur Optimierung und Kostenreduzierung - zum Beispiel um Prozesse auszulagern, die selbst zu unterhalten teurer wäre, als die damit verbundenen Tätigkeiten nach außen zu geben.

Einige mögliche Partnerschaften wurden bereits mit Beispielen beschrieben. Partnerschaften finden dabei nicht nur zwischen komplementären Unternehmen statt, sondern manchmal auch zwischen konkurrierenden.

Beispiele für Partnerschaften, bei denen die Partner nicht im Wettbewerb stehen sind zum Beispiel die Partnerschaft zwischen Handyanbieter und Mobilfunkanbieter oder die Partnerschaft zwischen Automobilhersteller und Zulieferer.

Gerade wenn neue Märkte erschlossen werden sollen, schließen sich nicht selten mehrere Unternehmen einer Branche zusammen, um diesen Markt zu erobern. Auch im Bezug Technologie finden häufig scheinbar kuriose Partnerschaften statt. So kauft zum Beispiel der eine Automobilhersteller die Motoren des anderen, um im Bereich Forschung und Entwicklung zu sparen und Wettbewerbsfähig zu bleiben.

HANDS ON

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll Ihnen dabei helfen, die relevanten Partnerschaften in Ihrem Geschäftsmodell zu identifizieren. Partnerschaften werden aus den verschiedensten Gründen eingegangen. Prüfen Sie, ob für Ihr Unternehmen und Ihr Geschäftsmodell Partnerschaften von Nutzen sein können.

9.1 Kommen in Ihrem Geschäftsmodell Partner vor? Wenn ja, welche? Wenn nein, warum nicht?

9.2 Welche Arten von Partnerschaften pflegen Sie?

- Partnerschaften mit Unternehmen, die nicht im direkten Wettbewerb zu Ihrem Unternehmen stehen
- Partnerschaften mit Unternehmen, die im direkten Wettbewerb zu Ihrem Unternehmen stehen
- Partnerschaften, um neue Geschäfte zu entwickeln
- Partnerschaften mit Lieferanten und / oder Käufern, um eine hohe Qualität im Bezug auf Termintreue und Produkte zu garantieren

9.3 Würde Ihnen ein Partner bei Folgendem helfen können? Wenn ja, wie und warum?

- Risikominimierung
- Nutzung externer Kompetenzen, Optimierung des Geschäftsmodells und ggf. Kostenreduzierung
- Ressourcenbeschaffung

9.4 Wer sind Ihre wichtigsten Partner (z. B. unverzichtbare Lieferanten etc.)?

9.5 Wer sind Ihre Lieferanten?

9.6 Wer sind Ihre Großabnehmer?**9.7 Welche Ressourcen werden von Partnern bereitgestellt oder geliefert?****9.8 Welche Geschäftsprozesse werden von Partnern übernommen?**

Übertragen Sie bitte nun Ihre Partnerschaften in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das Kästchen „Partnerschaften“.

KAPITEL 35: DAS GESCHÄFTSMODELL - RESSOURCEN

Manchmal sind die nötigen Ressourcen in einem Unternehmen nicht sofort zu erkennen.

Ressourcen, ebenso wie die Einnahmen, der Treibstoff eines Geschäftsmodells. Es sind die wichtigsten Dinge, die man zur Umsetzung eines Geschäftsmodells benötigt. Häufig ist es so, dass nicht alle nötigen Ressourcen im eigenen Unternehmen vorgehalten werden.

Ressourcen sind zum Beispiel:

- Gebäude, Maschinen und Einrichtungen – also physische Ressourcen
- Marken, Patente, Spezialwissen, Partnerschaften und Kundendatenbank – intellektuelle Ressourcen
- Menschen im Sinne von Mitarbeitern
- Geld, Kredite, Aktienoptionen – Finanzmittel
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

Wie schon erwähnt, müssen die Ressourcen nicht notwendigerweise vorgehalten werden. Zum Beispiel könnten Sie Mitarbeiter mit Spezialwissen auch als Freiberufler oder Berater einzukaufen oder Maschinen, statt sie mit verfügbaren Finanzmitteln zu kaufen, leasen.

Manchmal sind die nötigen Ressourcen in einem Unternehmen nicht sofort zu erkennen. Ein Fehler, den zum Beispiel viele Gründer machen, ist die benötigten finanziellen Ressourcen völlig falsch einzuschätzen. Viele Gründer gehen mit einer „Ich verdiene Geld vom ersten Tag an“-Mentalität an ihre Finanzplanung heran. Das ist vor allem dann ein schnelles K.O., wenn eine Akquisephase oder längere Zahlungsziele vor einem Geldeingang die Regel sind.

Der Begriff Ressource hat aber noch eine weitere Bedeutung. Er bezeichnet all die Dinge, die Ihnen einen Marktvor- oder Nachteil verschaffen können und die direkt mit

Ihrem Unternehmen verbunden sind. Wenn Sie zum Beispiel in Ihrem Unternehmen einen Berater mit Spezialwissen im Bereich Ölbohrplattformen haben, dann sind dieses Wissen und dieser Berater Ressourcen, die Ihnen in der Beratung von Ölkonzernen gegenüber allen Beratungsfirmen, die über keinen Berater mit solchem Wissen verfügen, einen Marktvorteil bringen.

Genauso kann es aber auch sein, dass Sie für den Markt uninteressant geworden sind, weil jeder weiß, dass Sie über veraltete Maschinen verfügen, die noch nicht in einer bestimmten Art oder Qualität fertigen können.

HANDS ON

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll Ihnen dabei helfen, die notwendigen Ressourcen in Ihrem Geschäftsmodell zu identifizieren.

- 10.1 Welche sind die drei besonderen Stärken im Sinne von marktrelevanten Fähigkeiten, die Sie als Gründer(-Team) besitzen?**

- 10.2 Sind die eben genannten Stärken für Ihre Positionierung relevant? Wenn ja, wie? Überarbeiten Sie ggf. Ihre Positionierung!**

- 10.3 Sind die eben genannten Stärken für Ihre Konkurrenz kopierbar? Welchen Aufwand müsste man betreiben, um diese Stärken ebenfalls zu erlangen?**

- 10.4 Welche physischen Ressourcen wie Gebäude, Maschinen etc. benötigen Sie?**

-
- 10.5 Welche intellektuellen Ressourcen wie Fach- und Expertenwissen, Marken, Patente, Partnerschaften, Datenbanken benötigen Sie?**
- 10.6 Welche Art von Mitarbeitern benötigen Sie?**
- 10.7 Welche Art von Finanzmitteln benötigen Sie?**
- 10.8 Welche Art von Rohstoffen benötigen Sie?**
- 10.9 Bei welchen der genannten Ressourcen sehen Sie Beschaffungsschwierigkeiten und warum?**
- 10.10 Wenn Sie Beschaffungsschwierigkeiten für eine Ressource sehen, gibt es ggf. Ressourcenalternativen, oder kann diese vielleicht geliehen, gemietet oder nur in Bedarfsfall hinzugekauft werden?**

Übertragen Sie bitte nun Ihre Ressourcen in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das Kästchen „Ressourcen“.

KAPITEL 36: DAS GESCHÄFTSMODELL - KERNGESCHÄFTSPROZESSE

In jedem Geschäftsmodell gibt es bestimmte Prozesse, die Kerngeschäftsprozesse, ohne die das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde.

Wenn die bisher beschriebenen Elemente eines Geschäftsmodells das Skelett sind, dann sind die Kerngeschäftsprozesse das Fleisch und die Muskeln.

Kerngeschäftsprozesse sind die Dinge, die nötig sind, um unsere Produkte anzubieten, um Kunden- und Partnerbeziehungen aufzubauen, Marketing zu betreiben etc.. Sie sind die Umsetzung der Theorie in die Praxis.

In jedem Geschäftsmodell gibt es bestimmte Prozesse, ohne die das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde. Dies sind die Kerngeschäftsprozesse. Bei Apple zum Beispiel die Entwicklung und die Produktion von Computern, iPods und iPads, bei Unternehmensberatungen die Lösung von Kundenproblemen und die Beratung. Natürlich gehört dazu auch der Vertrieb, der Kundenservice usw.

Wenn man ein Unternehmen gründet, genügt es nicht, die Kerngeschäftsprozesse benennen zu können. Sie müssen die Kerngeschäftsprozesse bereits "durchdefinieren". Sie kennen also alle die Prozesse, die nötig sind, um mit Ihrem Geschäftsmodell erfolgreich zu sein im Detail.

In der Beratung sagen wir unseren Mandanten immer: "Reduziere deine Idee auf das Wesentliche. Versuche alle Komplexität herauszuhalten. Finde den kürzesten Weg zwischen Deinem Produkt und Deinem Kunden und gestalte das Produkt so einfach wie möglich."



Weisheit

Einfachheit ist das Ergebnis eines Denkprozesses, nicht dessen Anfang.

Viele Gründer neigen dazu, Ihrer Geschäftsidee Komplexität zu geben, damit diese interessanter wird und wirkt. Das ist absolut unnötig und führt dazu, dass man sich am Ende verzettelt. Häufig verstehen Außenstehende (im schlimmsten Fall Kunden und Partner) die Geschäftsidee dann nicht mehr und die Produkte werden dadurch unverkäuflich.

Erst vor kurzem diskutierten wir in unserer "Unternehmerausbildung" die Idee eines Kurierdienstes der, um Kosten zu sparen, neben Waren auch Menschen "auf Zuruf" befördern sollte.

Was zuerst wie eine gute Idee aussieht, weil dadurch die Kosten der Kurierfahrten von den Fahrgästen bezahlt werden, stellt auf den zweiten Blick eine Komplexität dar, die unnötig und sogar fatal sein kann.

Im Kuriergeschäft geht es darum, eine Ware in einer bestimmten Zeit, meistens so schnell wie möglich, von A nach B zu befördern. Die Zeit ist also der kaufentscheidende Faktor.

Beim Transport von Personen, gerade wenn es um eine Art von "Mitfahrzentrale" geht, ist der kaufentscheidende Faktor vor allem der Preis.

Damit hätten wir per Definition auf jeden Fall zwei Zielgruppen, was den ersten Grad der Komplexität darstellt.

Der zweite und wesentlich wichtigere Grad der Komplexität ist aber die Tatsache, das wir es beim Transport von Personen mit Menschen zu tun haben. Aus meiner Erfahrung gibt es eine Regel, die ich hiermit erstmalig postuliere:



Weisheit

Der Komplexitätsgrad einer Sache steigt exponentiell mit der Anzahl der an ihr beteiligten Menschen. Habe ich also einen Kurierfahrer, der einen Gegenstand abholen muss, so ist die Komplexität überschaubar. Versuche ich dazu noch drei bis vier Menschen zu koordinieren, die alle zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Punkt sein sollen um mitfahren zu können, habe ich eine sehr gute Chance, dass die eigentliche Kurierfahrt darunter leiden wird. Wie oft haben Sie es erlebt, dass zu einer Verabredung mit zwei oder mehr Personen alle zur vereinbarten Zeit am vereinbarten Ort waren (wenn Sie nicht dafür bezahlt wurden)?

Der Hauptnutzen für die Zielgruppe „Kurierfahrten“ kollidiert also direkt mit dem Nutzen der Zielgruppe „Mitfahren“.

Um die Kerngeschäftsprozesse in Ihrem Geschäftsmodell zu identifizieren, stellen Sie sich den Ablauf Ihres Geschäfts von der Produktion über die Kundenakquise, bis hin zum Verkauf und der Nachbetreuung vor und schreiben Sie diesen auf.

Schauen wir uns als Beispiel einmal die Kerngeschäftsprozesse einer Wurstbude an.

Unsere Wurstbude verkauft Bratwürste im Brötchen auf dem Vorplatz des Kölner Hauptbahnhofs. Es gibt nun zwei Wege, sich den Geschäftsprozessen zu nähern: von der Käufer oder der Verkäufersseite. Spielen wir das Beispiel von beiden Seiten durch, um nichts Wichtiges zu übersehen.

Beginnen wir mit der Betrachtung aus der Verkäufersicht. Der erste Kerngeschäftsprozess, wenn ich eine Bratwurst verkaufen möchte, ist die Zubereitung.

Kerngeschäftsprozess: Zubereitung der Bratwurst

Eine Bratwurst wird aus der Plastikverpackung genommen, welche vorher mit einer Schere aufgeschnitten wurde. Die Bratwurst wird dann auf einem Holzkohlegrill für 8 Minuten gebraten (4 von der einen Seite, 4 von der anderen). Anschließend wird die Bratwurst mit einer Wurstzange in ein zuvor mit einem Brotmesser aufgeschnittenes Brötchen gelegt.

Sie denken jetzt vielleicht, dass der Prozess zu ausführlich beschrieben wurde? Ganz und gar nicht. Dies ist sogar die Kurzversion. Schauen wir uns einmal an, was man noch alles beschreiben könnte:

- Wo liegt die Schere?
- Wie und wann wird der Grill vorbereitet?
- Wo liegt das Brotmesser?
- Wann werden die Brötchen aufgeschnitten?
- Wann werden die Schere, das Messer, der Grill und die Flaschen gereinigt?

Wenn Sie selbst in der Wurstbude stehen und Würste verkaufen, entwickeln Sie wahrscheinlich bald eine Routine für diese Dinge. Aber was, wenn Sie jemanden einstellen, damit er für Sie Würste verkauft? Wenn Sie nichts aufgeschrieben oder zumindest definiert haben, wird mit großer Wahrscheinlichkeit Ihr Geschäft nach kurzer Zeit anders (und vermutlich schlechter) funktionieren als bisher.

Der nächste Kerngeschäftsprozess ist der des Verkaufs:

Kerngeschäftsprozess: Verkauf der Bratwurst

Ist die Wurst zubereitet, wird eine Serviette darunter gelegt und das Ganze dem Kunden übergeben. Dem Kunden wird Senf und/oder Ketchup angeboten. Der Kunde bekommt den Kaufpreis genannt (derzeit EUR 2,50 pro Wurst mit Brot), der Verkäufer nimmt das Geld entgegen und legt es in die Kasse unter dem Tresen. Er macht außerdem einen Strich auf der "Liste der verkauften Würste" und notiert zusätzlich, ob der Kunde Ketchup oder Senf genommen hat. Dem Kunden wird ein "guter Appetit" gewünscht. Nach dem Verzehr wird der Kunde gefragt, "ob es geschmeckt hat".

Aus Sicht des Verkäufers, der in der Wurstbude steht, wären damit die Kerngeschäftsprozesse erledigt. Verfolgen wir den Weg der Wurst aus der Sicht des Käufers zurück, stellen wir fest, dass noch etwas fehlt, denn:

Um die Wurst kaufen zu können, muss diese zuvor gebraten werden. Um eine Wurst braten zu können, muss diese aus der Verpackung genommen werden. Um die Wurst aus der Verpackung nehmen zu können, muss zunächst eine Packung mit Würsten gekauft werden.

Es fehlt also noch ein weiterer Kerngeschäftsprozess:

Kerngeschäftsprozess: Einkauf von Würsten, Brötchen und Zutaten (wie Ketchup und Senf)

Montags, Mittwochs und Freitags werden in der Metzgerei Müller in Köln-Mühlheim Würste gekauft. Die Anzahl der zu kaufenden Würste hängt vom Restbestand der noch am Stand vorhandenen Würste ab. Es sollen nach einem Einkauf immer 250 Würste vorrätig sein.

Jeden Tag werden von der Bäckerei Schmidt 150 Brötchen geliefert. Restbestände werden am folgenden Tag von der Bäckerei wieder mitgenommen und mit 2 Cent pro Brötchen gutgeschrieben.

Ketchup und Senf der Marke "KS+" wird jeweils einmal pro Woche im Großhandel (Metro) in 25 Liter Eimern gekauft.

Nur dann, wenn Sie einen Kerngeschäftsprozess immer auf die gleiche Art und Weise tun, haben Sie die Gelegenheit, ihn nach und nach zu optimieren und zu verbessern.

Zum Beispiel könnte man die Geldübergabe vor der Wurstübergabe regeln und so verhindern, dass der Kunde mit der Wurst in der Hand das Kleingeld "rausfummeln" muss.

Bei der Wurstbude haben wir es mit einem sehr einfachen Beispiel zu tun. Aber selbst dieses Beispiel zeigt schon, wie viel Komplexität in den Prozessen liegen kann, wenn man sich die Mühe macht, sie wirklich im Detail zu betrachten. Ohne diese Mühe werden Sie mit dem was Sie tun nicht erfolgreich sein.

Grundsätzlich finden Sie die Kerngeschäftsprozesse, indem Sie sich die folgenden zwei Fragen stellen:

1. Was ist nötig, um Einnahmen zu generieren und Produkte (und Dienstleistungen) verkaufbar zu machen?
2. Was ist nötig, um Kunden zu gewinnen und zu behalten?

Sie sehen schon, dass wir uns in unserem Wurstbudenbeispiel nur um Punkt 1 gekümmert haben. Der Vorteil eines Ladengeschäfts (und im weitesten Sinne zählt hierzu auch eine Wurstbude) ist, dass bei entsprechender Lage viele Kunden automatisch kommen. Der Vorplatz eines Bahnhofs ist für eine Wurstbude natürlich eine ideale Lage.

Vertreiben Sie eine Dienstleistung, so spielt die zweite Frage eine viel entscheidendere Rolle.

Grundsätzlich hat jedes Unternehmen der Welt eine oder mehrere der folgenden drei Arten von Kerngeschäftsprozessen:

1. Produktion (in der Regel nur bei Herstellern von Produkten): Hier stehen das Design, die Umsetzung und die Produktion von Produkten im Vordergrund. Alle Kerngeschäftsprozesse drehen sich um diese Themen.
2. Problemlösung: Entwicklung spezifischer Lösungen für Probleme der Zielgruppen (z. B. in der Beratung und im Dienstleistungsgewerbe (auch Krankenhäuser, Ärzte etc.)). Hier dreht sich alles um den Ablauf der Dienstleistung, das Wissensmanagement und um das Training.
3. Plattform und Netzwerk: (z. B. eBay, Facebook oder Google). Ständige Weiterentwicklung und Betrieb der Plattform als Kern des Geschäftsmodells. Außerdem die Entwicklung von Schnittstellen für Drittanbieter.

Beginnen Sie schon in der Planungsphase Ihres Unternehmens damit, die Prozesse in Ihrem Unternehmen aufzuschreiben. Verwenden Sie dazu am besten ein sog. Wiki-System, in dem Sie als Team auch gemeinsam arbeiten können. Kostenlose Wiki-Systeme finden Sie im Internet.

Beginnen Sie bei der Dokumentation der Prozesse mit den Kerngeschäftsprozessen und gehen Sie dann weiter zu den sog. Unterstützungsprozessen wie Finanzbuchhaltung, Personalbeschaffung etc.

Auch wenn sich vieles in Ihrem Geschäftsmodell erst in der täglichen Arbeit entwickelt, ist dies keine Ausrede dafür die Erkenntnisse, die man bereits in Bezug auf die Prozesse gewonnen hat, nicht aufzuschreiben. Wie bereits erwähnt, werden Sie nicht in der Lage sein, Dinge zu verbessern, die Sie nicht wiederholbar tun oder aufgeschrieben haben.

Mehr zum Thema finden Sie im Kapitel „Die Essentials der sieben Unternehmergebietdisziplinen – Know-how: Der einfachste Weg einen Prozess oder Ablauf zu dokumentieren“.

HANDS ON

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll Sie dabei unterstützen, die Kerngeschäftsprozesse in Ihrem Geschäftsmodell zu erkennen.

In jedem Geschäftsmodell gibt es bestimmte Prozesse, ohne die das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde. Diese sind die Kerngeschäftsprozesse. Bei Apple sind es zum Beispiel die Entwicklung und die Produktion von Computern, iPods und iPads, bei Unternehmensberatungen das Lösen von Kundenproblemen und die Beratung.

11.1 Was ist in Ihrem Geschäftsmodell notwendig, um Einnahmen zu generieren?

11.2 Welche der drei Arten von Kerngeschäftsprozessen sind für Ihr Geschäftsmodell besonders wichtig?

Produktion: Design, Umsetzung und Produktion von Produkten. Hier sind zum Beispiel der Produktionsprozess, das Design und die Forschung wichtige Kerngeschäftsprozesse.

Problemlösung: Entwicklung spezifischer Lösungen für Probleme der Zielgruppen (z. B. bei Beratungsunternehmen, Krankenhäusern etc.). Hier sind zum Beispiel Wissensmanagement und Training als Kerngeschäftsprozesse wichtig.

Plattform und Netzwerk: ständige Weiterentwicklung der Plattform als Kern des Geschäftsmodells (z. B. bei eBay oder Softwareherstellern, die Schnittstellen für ihre Kunden und Partner bereitstellen).

-
- 11.3 Welche Kerngeschäftsprozesse sind notwendig, um Ihre Produkte anzubieten?**
- 11.4 Welche Kerngeschäftsprozesse sind für Ihr Unternehmen notwendig, um Kundenbeziehungen aufzubauen?**
- 11.5 Welche Kerngeschäftsprozesse sind für Ihr Unternehmen notwendig, um Partnerbeziehungen aufzubauen?**
- 11.6 Welche Kerngeschäftsprozesse sind für Ihr Unternehmen notwendig, um Absatzwege zu betreiben?**
- 11.7 Welche Kerngeschäftsprozesse sind für Ihr Unternehmen notwendig, um Absatzwege zu betreiben?**

Übertragen Sie bitte nun Ihre Kerngeschäftsprozesse in das Geschäftsmodellposter am Ende dieses Buches in das dafür vorgesehene Kästchen „Kerngeschäftsprozesse“.

KAPITEL 37: DEALBREAKER - TOP 10 DER EREIGNISSE, DIE NICHT EINTRETEN DÜRFEN

Dealbreaker sind die Dinge in Ihrem Geschäftsmodell, deren fehlerhafter oder gestörter Ablauf Ihr gesamtes Geschäftsmodell wertlos und funktionsunfähig macht.

Welche sind 10 absolut erfolgskritischen Dinge in Ihrem Geschäftsmodell, die nie schiefgehen dürfen?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Teil 3

Aufbau und Wachstum

„Was immer du hast, du mußt es entweder vermehren oder verlieren.“

Henry Ford

KAPITEL 38: AUFBAU UND WACHSTUM

“Tatsächlich gibt es eine Art persönlicher und professioneller Evolution, die nahezu jeder Mensch durchläuft, der sich erfolgreich mit den Themen Gründung und Unternehmertum beschäftigt.”

Mandanten, die zu uns in die Beratung kommen, haben in der Regel eines der folgenden Probleme:

1. Sie benötigen Unterstützung bei der Erstellung eines Geschäftsmodells oder eines Businessplans
2. Sie benötigen eine Finanzierung (Ursache hierfür ist nicht selten 4.)
3. Sie benötigen Unterstützung bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee und beim Start ihres Unternehmens
4. Sie benötigen Kunden
5. Sie benötigen Unterstützung bei der Einleitung oder der Bewältigung von Wachstum
6. Sie benötigen Unterstützung bei der Vorbereitung des (Teil-)Verkaufs ihres Unternehmens und dabei, was sie von da an mit ihrem weiteren Leben anfangen sollen

Punkt 1, das Thema Geschäftsmodell, haben wir bereits umfangreich in diesem Buch behandelt. Das Thema Businessplan werde ich im Verlauf dieses Kapitels aufgreifen.

Das Thema Finanzierung (Punkt 2) wurde ebenfalls umfänglich behandelt.

Den 4. Punkt, die Kundengewinnung haben wir ebenfalls bereits besprochen. Bleiben die übrigen Punkte, allen voran das Wachstum, die ich in diesem Kapitel behandeln möchte.

Ich habe es im Verlauf meiner Bücher schon häufiger erwähnt: Jedes Unternehmen muss wachsen, um nicht zu sterben.

Dieses Kapitel soll einerseits erklären, warum Wachstum wichtig ist und andererseits wie man eigentlich beginnt, seine Idee umzusetzen und nach und nach Wachstum zu "erzeugen", um schließlich am Ende sein Unternehmen von anderen betreiben zu lassen.

DIE UNTERNEHMEREVOLUTION

Für viele Menschen sind die Begriffe "Selbstständiger" oder "Selbstständigkeit" und "Unternehmer" synonym. Diese Auffassung ist jedoch falsch. Tatsächlich gibt es eine Art persönlicher und professioneller Evolution, die nahezu jeder Mensch durchläuft, der sich erfolgreich mit den Themen Gründung und Unternehmertum beschäftigt. Das Ganze beginnt häufig mit einem Leben als Angestellter.



"Selbst" und "ständig" = "Selbstständig" ist die erste Stufe der Unternehmerevolution (wenn wir mal das Leben als Angestellter außen vor lassen). Menschen auf dieser unternehmerischen Evolutionsstufe haben es geschafft, ihre Angst vor der Ungewissheit einer selbstständigen Tätigkeit in den Griff zu bekommen und sich bewusst für den Weg in das Unternehmertum entschieden.

In der ersten Stufe, der "Selbstständigkeit" arbeitet man häufig selbst in seinem Unternehmen. Man tut alles was nötig ist, um sein Unternehmen "an den Start" zu bringen und erste Erfolge zu feiern. Man tut in der Tat vieles - wenn nicht alles - selbst.

Die zweite Stufe der Evolution ist die des "Unternehmers". Unternehmer sind jene Menschen, die anderen Menschen einen Arbeitsplatz geben und deren Unternehmen aus mehr Menschen besteht, als ihnen selbst. Unternehmer zu sein bedeutet eine Verantwortung nicht nur für sich selbst, sondern auch für seine Mitarbeiter und deren Familien zu tragen. Ein Unternehmer arbeitet in der Hauptsache an seinem Unternehmen und nicht mehr darin.

In der dritten Stufe wird aus dem Unternehmer ein Investor. Als Investor sind Sie nur noch der Inhaber Ihres Unternehmens. Sie haben sich aus dem Geschäftsbetrieb weitestgehend zurückgezogen und einen Geschäftsführer mit der Führung Ihres Unternehmens beauftragt. Erträge aus Ihrem Unternehmen nutzen Sie, um weitere Unternehmen selbst zu gründen oder sich an anderen Unternehmen zu beteiligen. Sie arbeiten nicht mehr für Ihr Geld, sondern lassen Ihr Geld für Sie arbeiten.

Nun fragen Sie zurecht: Wie schafft man den Übergang zwischen den Evolutionsstufen und wie beginnt man das Ganze überhaupt?

Auf den vergangenen Seiten habe ich viel über das "Warum" gesprochen. Das "Warum" ist essentiell, da man ohne das "Warum" kein "Wie" benötigt. Ich habe Ihnen Lösungen für Probleme präsentiert, die Sie heute vielleicht noch gar nicht haben und ich habe hoffentlich Ihre Wahrnehmung für das geschärft, was wirklich wichtig ist und worauf Sie wirklich bei der Planung und der Umsetzung Ihrer Geschäftsidee achten müssen.

Nun ist es an der Zeit, Ihnen zu zeigen, wie man den "Stein ins Rollen" bringt.

EVOLUTION STUFE 1: SELBSTSTÄNDIG

Ich möchte Ihnen keine Angst machen, aber wenn Sie sich dazu entscheiden, den unternehmerischen Weg zu beschreiten, ist am Anfang nicht alles eitel Sonnenschein und selbst die beste Planung kann Sie im Regelfall nicht auf all das vorbereiten, was an Aufgaben und Herausforderungen vor Ihnen liegt.

Wenn Sie die Herausforderung annehmen werden Sie aber feststellen, dass mit der richtigen Perspektive Sie in endlicher Zeit die nächste Evolutionsstufe erreichen und die Zeit bis dahin wie im Fluge vergeht.

Es ist Ihnen vielleicht aufgefallen, dass bisher das Thema Businessplan in diesem Buch nicht behandelt wurde. Das liegt nicht daran, dass ich nicht an Businesspläne glaube - ganz im Gegenteil - sondern daran, dass man sich einen Businessplan verdienen muss.

Häh?

Viele Ideen, die ich täglich von meinen Mandanten höre, sind neu und wurden in der angestrebten Form noch nie zuvor umgesetzt. Jede Art von Planung, die auf der Basis von "neu und noch nie zuvor probiert" erstellt wird, muss also zwangsläufig eine "unfundierte Theorie" sein. Niemand kann sagen, ob die getroffenen Umsatzprognosen eintreten, ob die Kunden das Produkt in der angedachten Form kaufen werden usw.

Das ist es, was man als "Start-Up" bezeichnet. Eine Geschäftsidee, die so neu ist, dass Sie noch nie umgesetzt wurde und bei der der Ausgang der Umsetzung absolut ungewiss ist.

Der Gegenpol zum Start-Up ist eine Idee, die tausendfach erprobt und umgesetzt wurde. Beispielsweise der Verkauf von Brot und Brötchen in einer Bäckerei in der Innenstadt. Informationen darüber zu erhalten, welche Produkte die Kunden wünschen, wie viele Brote und Brötchen im Schnitt pro Tag in einer bestimmten (Orts-)Lage verkauft werden etc. ist verhältnismäßig einfach.

Für diese Art von erprobten Geschäftsidee verwende ich den Begriff "Clone-Up".

Kommen wir zurück zur Aussage, warum ein Businessplan verdient werden muss.

Mit Ihrem Geschäftsmodell haben Sie das grundsätzliche System Ihres Unternehmens definiert. Das ist ein ungefähr so, als würde man die Regeln für das Fußballspiel festlegen, bestimmen, welche Arten von Spielern (Stürmer, Torwart etc.) es geben muss und welche Größe das Stadion haben soll.

Das Spiel ist aber weder gespielt, noch wissen wir, ob tatsächlich Zuschauer kommen um es anzusehen.

In einem "Clone-Up" greifen wir auf Erfahrungswerte zurück und schauen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass wir einen vergleichbaren Geschäftserfolg herbeiführen können.

In einem "Start-Up" existieren keine Erfahrungswerte. Wir müssen uns diese erst verdienen.

Wir sind nun an einem wichtigen Punkt angelangt, der ganz sicher entscheidend dafür ist, ob Sie als Unternehmer erfolgreich sein werden oder nicht und vor allem, ob Sie die zweite und dritte Stufe der Evolution erreichen werden oder nicht.

Nochmals ein kleiner Exkurs. Viele Geschäftskonzepte (Businesspläne), die uns zur Prüfung vorgelegt werden, basieren auf keinen oder unzureichenden Marktdaten und Erfahrungswerte. Für viele Gründer ist das Beschreiben ihrer Geschäftsidee wichtiger, als die Tatsache, dass ein Markt für die Idee existiert (oder eben auch nicht). Nahezu alles, was in einem Start-Up-Businessplan steht, ist nicht fundiert oder bewiesen.

In meinen frühen Unternehmerjahren bin ich häufig in diese Falle getappt. Ich habe "geglaubt", dass eine Idee gut sein müsste, weil viele Leute mir zugestimmt haben, dass meine Ideen gut seien. Ich habe viel Zeit und Geld investiert meine Ideen umzusetzen, um dann am Ende herauszufinden, dass vieles, wenn nicht alles, von dem, was ich getan hatte, umsonst war. Kunden brauchten oder wollten es gar nicht. Häufig hätte viel weniger gereicht, manchmal wurde auch etwas völlig anderes verlangt.

Erst in meinen letzten Unternehmen habe ich mein Denken um 180 Grad gedreht. Wenn ich heute eine Idee habe, ist mein erster Impuls nicht das Produkt zu entwickeln, sondern zu schauen, ob es für mein Produkt eine Zielgruppe, also einen Markt gibt. Häufig ist das, was ich mir am Anfang ausgedacht habe, nicht mehr das, mit dem ich später Geld verdiene.

Was ich Ihnen an dieser Stelle eindringlich mitteilen möchte ist: Prüfen Sie, ob es einen Markt für Ihr Produkt gibt, bevor Sie das Produkt (komplett) entwickeln und Geld in den Unternehmensaufbau investieren.

Und damit sind wir wieder beim eigentlichen Thema. Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihre Produkte in Zukunft gekauft werden, so ist dies häufig eben nur das: ein Gefühl. Jeder clevere Unternehmer investiert sein Geld dort, wo es sich vermehrt und nicht dort, wo es Spaß macht ein Produkt zu entwickeln (... das sich dann später vielleicht nicht verkauft). Entwickeln Sie ein Produkt oder schlimmer noch ein ganzes Unternehmen auf der Basis eines Gefühls, handeln Sie nicht wie ein Unternehmer, sondern wie ein Glücksspieler. Sie haben bessere Chancen beim Roulette Geld zu verdienen, als mit Ihrem Unternehmen und Ihren Produkten.

Glauben heißt nicht Wissen! Nie war dieser Spruch wahrer und wichtiger als bei der Gründung Ihres Unternehmens, denn es geht um Ihre Existenz!

Think big, start small. Denke groß, starte klein. Das gilt auch für jede Geschäftsidee. Häufig kommen Menschen zu uns, die für eine Geschäftsidee eine Finanzierung von mehr als € 100.000 benötigen. Nicht selten haben diese Leute keinen Beweis dafür, dass ihre Geschäftsidee funktionieren wird. Wie auch, ohne Geld kann man die Idee nicht testen und ohne die Tests kann man das Funktionieren nicht beweisen. FALSCH!

Think BIG, start small.

Lassen Sie mich Ihnen dies am Beispiel einer Software erklären.

Ein Mandant kommt zu mir und benötigt eine Finanzierung in Höhe von € 250.000,- für eine Software. Die Finanzierung soll das Unternehmen (das Gründerteam) für 1,5 Jahre "durchfinanzieren" und dafür sorgen, dass die Entwickler in Ruhe 9 Monate das Produkt zur Marktreife entwickeln können. Es handelt sich bei dem Unternehmen um ein Start-Up. Die Idee ist neu und es gibt allenfalls ähnliche Projekte, von denen vielleicht zwei erfolgreich waren, hunderte aber nicht. Das gesamte Geschäftskonzept basiert also auf Glauben und nicht auf Wissen. Für den ersten Monat nach Veröffentlichung der Software sind bereits 300 zahlende Kunden geplant.

Halte ich das Konzept für unrealistisch? Jein. Ich habe Geschäftsideen gesehen, die funktioniert haben und ich habe mindestens 100 Mal so viele Geschäftsideen gesehen, die absolut überhaupt nicht funktioniert haben.

Was also tun? Guten Gewissens kann ich diese Idee nicht finanzieren, da ich keine Indizien dafür habe, dass die Idee funktionieren kann. Im schlimmsten Fall habe ich am Ende eine Finanzierung über € 250.000,- auf die Beine gestellt und ein Team von (vermutlich) fähigen Gründern in die private Insolvenz geschickt.

Das, was ich von diesem Gründerteam fordere und was ich auch von Ihnen fordere, wenn Sie ein Start-Up und sogar wenn Sie ein Clone-Up gründen ist, Ihre Idee im Kleinen zu testen und sich selbst zu beweisen, dass Ihre Annahmen im Bezug auf Produkte und Zielgruppen korrekt sind. Schaffen Sie sich eine Faktenbasis. Dies führt in der Folge zu (mindestens) zwei Dingen: 1. Sie werden eine Menge Ängste verlieren, weil Sie wissen, dass Ihre Idee funktioniert, bevor Sie großen Mengen Geld investieren

und 2. eine Finanzierung Ihrer Geschäftsidee wird (vergleichsweise) zum Kinderspiel, weil auch Banken Kredite nur auf der Basis von belegbaren Zahlen und Fakten vergeben.

Viele Gründer haben regelrecht Angst davor, Ihre im Businessplan getroffenen Annahmen zu testen. Die Entschuldigung lautet häufig: "dazu brauchen wir mehr Geld" oder "das lässt sich nicht ohne weiteres machen". Bei 99% aller Ideen ist es so, dass wenn der Gründer nicht in der Lage ist seine Produkte ohne eine Finanzierung zu verkaufen, er auch nicht in der Lage ist, seine Produkte mit einer Finanzierung zu verkaufen.

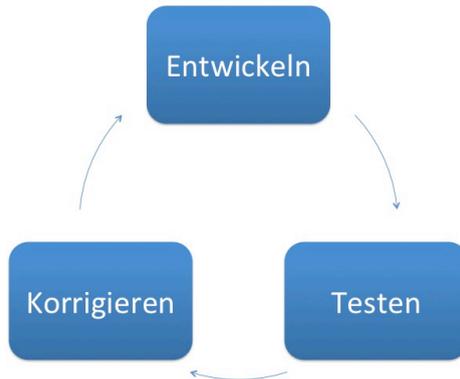
Wie testet man nun, ob eine Geschäftsidee oder ein Produkt gut ist oder nicht?

Beginnen Sie damit, Ihre Geschäftsidee auf die kleinstmögliche Größe zu schrumpfen. Im Fall unseres Softwarebeispiels bedeutet dies den angestrebten Funktionsumfang für eine erste Version radikal zu reduzieren. Statt 150 Funktionen anzubieten, bieten wir nur die 2 oder 3 Funktionen an, von denen wir glauben, dass Sie unseren Kunden den meisten Nutzen bringen. Dieser "Prototyp" ist mit einem Bruchteil des Geldes und Personals der "großen" Version zu entwickeln.

Als nächstes versuchen Sie, das Ergebnis zu verkaufen! Ja, richtig gehört, Sie nehmen Geld für eine rudimentäre und prototypische Lösung.

Warum ist das wichtig? Ganz einfach: Fragen Sie potentielle Kunden, was Sie gerne hätten, wissen diese es in 90% der Fälle nicht. Verschenken Sie etwas, werden es signifikant mehr Menschen annehmen, als wenn Sie dafür bezahlen müssten. In unseren Tests geht es darum, herauszufinden, ob und wie Menschen unser Produkt kaufen würden.

Ein Test wäre kein Test, wenn es keine Messung des Ergebnisses und keine Korrektur geben würde. Als nächstes messen Sie also zum Beispiel die Menge der Menschen, die Ihr Produkt gekauft haben und vor allem auch deren Zufriedenheit. Wenn niemand Ihr Produkt kauft, fragen Sie die Menschen, warum. Dann geht es wieder zurück ans Reißbrett. So lange, bis Sie ein Produkt haben, für das die Zielgruppe bereit ist, den von Ihnen angestrebten Preis zu bezahlen.



Ich denke, Sie verstehen nun, worauf ich hinaus möchte. Schaffen Sie Fakten, bevor Sie größere Summen investieren. Sie würden ja auch kein Auto ohne Probefahrt kaufen und keine Wohnung oder Haus ohne Besichtigung, oder?

Wenn Sie die Möglichkeit haben, Ihre Idee zunächst im Nebenerwerb parallel zu einem Angestelltenverhältnis zu testen, tun Sie dies!

Aber das ist doch alles sehr mühsam! Richtig. Es ist sehr mühsam. Aber was ist die Alternative? Glücksspiel! Wenn Sie ein Glücksspieler sind, gehen Sie in ein Casino, aber gründen Sie bitte kein Unternehmen.

Der oben genannte Test ist nur der Erste. Als nächstes betrachten Sie die einzelnen Bausteine Ihres Geschäftsmodells als getrennte Forschungsfelder und führen zu jedem Bereich weitere Tests durch. Glauben Sie zum Beispiel, dass ein Lieferant (Partner) mit Ihnen Geschäfte machen wird, kontaktieren Sie diesen Partner und besprechen Sie die Konditionen wie Preise und Lieferzeiten. Sie glauben, dass Ihre Kunden Ihre Dienstleistung gerne in einem Ladengeschäft vor Ort kaufen würden, testen Sie das Ganze im Rahmen eines Geschäfts, das bereits existiert. Sie denken, dass Sie per Facebook 5000 Menschen pro Monat auf Ihre Website locken können? Beweisen Sie es.

Sie sehen, Kreativität ist hier die gefragte Eigenschaft, die Ihnen ermöglicht, zu einer fundierten Meinung über Ihre Geschäftsidee zu kommen. Dokumentieren Sie jeden Schritt und machen Sie potentielle Kunden zu Beteiligten. Holen Sie sich nach jedem

Schritt neues Feedback. Mischen Sie alte mit neuen Kunden, um Ermüdungserscheinungen bei den Testkunden zu vermeiden.

Und schließlich, wenn Sie sicher sind, dass alles so funktionieren wird wie gehofft, haben Sie sich Ihren Businessplan verdient und dürfen ihn niederschreiben. Was Sie dann aufschreiben, wird so fundiert sein, dass Sie ruhig schlafen können und eine Bank oder ein Investor Ihnen gerne Geld geben wird.

Sie haben den Schritt in die Selbstständigkeit geschafft. Nun heißt es: Systematisieren.

Bevor Sie damit beginnen, Mitarbeiter einzustellen und Aufgaben zu delegieren, ist es an der Zeit kurz inne zu halten und Luft zu holen.

Als Selbstständiger werden Sie viel Zeit mit der Arbeit in Ihrem Unternehmen verbringen. Tun Sie sich deshalb gleich zu Anfang einen entscheidenden Gefallen: Verplanen Sie Ihre Zeit sinnvoll.

Um die Stufe 2 der Evolution zu erreichen, müssen Sie es schaffen an, statt in Ihrem Unternehmen zu arbeiten. Beginnen Sie mit 10% an und 90% in Ihrem Unternehmen und reservieren Sie sich die Zeit, strategisch, also langfristig, über Ihr Unternehmen nachzudenken. 10% Ihrer Zeit sind bei einer 40 Stundenwoche nur 4 Stunden. Schalten Sie in dieser Zeit das Telefon ab oder leiten Sie es um, lesen Sie keine E-Mails und tun Sie auch sonst nichts. Der ideale Zeitpunkt für Ihre 4 Stunden am Unternehmen ist in den meisten Branchen der Freitagnachmittag.

Jedes Quartal, also alle 3 Monate, verschieben Sie das Verhältnis von "im Unternehmen" zu "am Unternehmen" um 10%. Sie starten also mit 10:90, dann nach 3 Monaten 20:80 und so weiter. Wenn Ihnen das zu schnell geht, wählen Sie einen 6 Monatsrhythmus. Wichtig ist nur, dass Sie einen Rhythmus wählen und ihn unbedingt einhalten.

Die wichtigste Voraussetzung, dieses "verschieben" des Verhältnisses zu realisieren, ist das Wachsen Ihrer Firma. Schließlich müssen Sie ja Umsatz machen.

Am Anfang nutzen Sie deshalb Ihre "am Unternehmen"-Zeit dafür, Stellenbeschreibungen für die Jobs zu schreiben, die Sie in naher Zukunft abgeben

möchten. Dies können Sie wiederum nur dann, wenn Sie diese Jobs zuvor selbst erledigt haben.

Geben Sie keinen Job ab, den Sie selbst nicht beherrschen. Fallen Sie nicht auf den Trugschluss herein, dass es irgendwo da draußen jemanden geben muss, der diesen Job beherrschen wird und Sie diesen jemanden finden. Sie begeben sich sonst wieder in den Bereich des Glücksspiels.

Sie sind der Unternehmer und Sie beweisen Ihr Geschäftsmodell. Egal ob es um die Produktion, den Vertrieb, das Marketing, den Finanzbereich oder irgendetwas anderes in Ihrem Unternehmen geht. Sie sind der Typ, der es wissen und können muss.

Wenn Sie es dann wissen und können, schreiben Sie es auf. Nach und nach entsteht so Ihr dokumentiertes Unternehmenssystem.

Alles, was Sie aufgeschrieben haben, können Sie an andere delegieren.

Ihr Unternehmen wächst, Sie arbeiten immer mehr an Ihrem Unternehmen, als darin. Durch die Dokumentation Ihres Unternehmenssystems, also der konkreten Umsetzung Ihres Geschäftsmodells, schaffen Sie einen Wert, der von Ihnen als Unternehmer unabhängig ist.

Häufig stößt die eben beschriebene Vorgehensweise auf ein Problem: Der Umsatz hält nicht mit den Kosten Schritt.

Gerade wenn Mitarbeiter eingestellt werden, werden zunächst Kosten produziert, die häufig nicht direkt durch Mehrumsätze gedeckt sind. Das ist der Grund, warum eine Liquiditäts- und Personalplanung im Vorfeld der Gründung wichtig ist. Auf der Basis dieser Planung bestimmen Sie den tatsächlichen Kapitalbedarf und wenn das Eigenkapital nicht reicht, den Finanzierungsbedarf Ihres Unternehmens.

Sie sehen: der Kreis schließt sich allmählich.

EVOLUTION STUFE 2: UNTERNEHMER

Ab einem "im Unternehmen"-zu-"am Unternehmen"-Verhältnis von 40:60 werden Sie merken, dass Sie mit der eigentlichen Wertschöpfung Ihres Geschäftsmodells nur noch am Rande zu tun haben. Ihre Aufgabe ist es nun, das Unternehmenssystem komplett zu dokumentieren, die Mitarbeiter so auszuwählen und auszubilden, dass Sie Ihre Vision vom Unternehmen teilen und leben und dafür zu sorgen, dass "Änderungen" (engl. Change) am Unternehmenssystem im Rahmen eines "Änderungsprozess" (engl. Change-Management) möglich werden.

Außerdem müssen Sie ein Kennzahlensystem implementieren, das Sie über den Status Ihres Unternehmens auf dem Laufenden hält. Dazu gehören zum Beispiel der monatliche Umsatz, die monatlichen Kosten, verkaufte Stückzahlen etc. Die Kennzahlen, die nötig sind, um ein Unternehmen zu steuern, sind je nach Unternehmen unterschiedlich. Ohne die Kennzahlen laufen Sie Gefahr, die Kontrolle über Ihr Unternehmen zu verlieren.

Ihre Hauptaufgabe ist nun das Führen Ihrer Mannschaft zur bestmöglichen Leistung. Achten Sie deshalb bei der Personalauswahl auf "hungrige" und nicht auf "kompetente" Leute. Wenn Sie die erste Stufe komplett durchlebt haben, brauchen Sie nicht den besten Vertriebsprofi oder die beste Marketing-Frau, sondern eine/n der/die Ihr System befolgt und anwendet. Das spart Ihnen nicht nur Geld, sondern auch eine Menge Stress und Ärger. Jemand, der zum Beispiel nichts über den Vertrieb weiß, wird alles, was Sie ihm sagen als hilfreich und gut ansehen. Jemand, der 20 Jahre im Vertrieb tätig gewesen ist, wird Ihnen nicht einmal zuhören und seinen "alten Stiefel" durchziehen. Ob derjenige das gut oder schlecht macht, ist eben wieder ein Glücksspiel.

Jeder Ihrer Mitarbeiter durchläuft einen Prozess, bei dem er als Auszubildender (in Ihrem Unternehmenssystem) anfängt, schließlich ein Anwender und später ein Meister wird. Spätestens dann, wenn Ihr Mitarbeiter ein Anwender geworden ist, wird er damit beginnen, Dinge anders zu machen als Sie. Anders bedeutet jedoch nicht immer besser, deshalb ist es an dieser Stelle wichtig, den Mitarbeiter durch Fakten wie zum Beispiel eine höhere Absatzmenge davon überzeugen zu können, dass Ihre Methode besser ist. Sprechen die Fakten gegen Sie, ist also die Methode des Mitarbeiters besser, ändern Sie Ihr System! Hierzu benötigen Sie den eben bereits angesprochenen Änderungsprozess. Dieser bestimmt, wie Mitarbeiter mögliche Verbesserungen vorschlagen können, wie diese Vorschläge honoriert werden und wie die Verbesserungen schließlich konkret im Unternehmenssystem für alle umgesetzt werden.

An einem bestimmten Punkt werden Sie feststellen, dass Ihre Mitarbeiter immer weniger zu Ihnen kommen und Sie immer mehr zu Ihren Mitarbeitern. An diesem Punkt sind Sie entweder der schrecklichste Chef der Welt, was Sie sofort ändern sollten, oder Sie haben ein gut laufendes Unternehmenssystem, das ohne Ihre aktive Mitarbeit auskommt. Es ist dann an der Zeit, die nächste Stufe der Evolution zu erklimmen.

EVOLUTION STUFE 3: INVESTOR

Die dritte und letzte Stufe der Unternehmerevolution, vor dem Ruhestand, ist die Stufe 3: der Investor.

Als Investor arbeiten Sie nicht mehr selbst, sondern Ihr Kapital arbeitet für Sie. Am Anfang nur das Kapital, das in Ihrem eigenen Unternehmen steckt, später auch Kapital, das Sie gezielt in andere Unternehmen investieren.

Auch als Angestellter und Selbstständiger hindert Sie niemand daran, Investor zu sein. Allerdings bedeutet investieren auch immer recherchieren. Ein cleverer Investor investiert in die Dinge, von denen er selbst etwas versteht. Alles andere wäre wieder ein Glücksspiel.

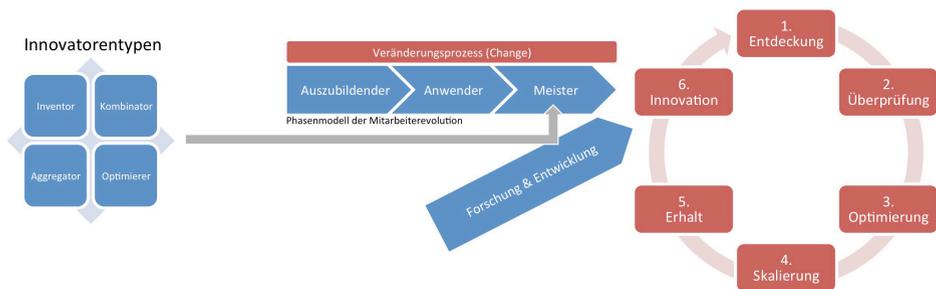
Leute aus der Bau- und Immobilienbranche investieren in Immobilien, Finanzleute in Aktien, Künstler in Kunst usw.

Für Sie als Unternehmer liegt es nahe, in Unternehmen zu investieren. Idealerweise in die, deren Geschäftsmodell Sie verstehen und deren Wert und Zukunftsperspektive Sie bewerten können. Auch Investments in Start- oder Clone-Ups sind möglich.

Viele erfolgreiche Unternehmer werden nach Ihrer aktiven Zeit zu sog. Business-Angels. Business-Angels stellen sog. "Smart-Capital" also "schlaues Kapital" zur Verfügung. Smart-Capital bedeutet Geld plus Wissen. Ein Business-Angel investiert deshalb in der Regel auch nur in solche Unternehmen, deren Branche und deren Markt er kennt, denn in diesem Wissen liegt der Mehrwert für den finanzierten Gründer.

DIE UNTERNEHMENSEVOLUTION

Genau so, wie der Unternehmer eine Evolution durchläuft, so durchläuft auch sein Unternehmen eine Evolution. Anders als beim Unternehmer, der mit dem Erreichen der Stufe Investor am Ende seiner unternehmerischen Entwicklung angekommen ist, hört die Evolution bei einem Unternehmen jedoch nie auf, sondern wird nach dem ersten Durchlauf des in der Abbildung rechts gezeigten Zyklus immer wieder durch das Bedürfnis nach Innovation initiiert.



Die Unternehmensevolution verbindet drei Elemente des ganzheitlichen Unternehmensmodells: den eigentlich Evolutionszyklus (rechts in der Abbildung), das Phasenmodell der Mitarbeiterentwicklung (in der Mitte) und die Innovatortypen (links). Das Phasenmodell der Mitarbeiterentwicklung und die Innovatortypen schauen wir uns später an. In diesem Moment konzentrieren wir uns auf den rechten Teil der Abbildung, den Evolutionszyklus.

Im ganzheitlichen Unternehmensmodell ist die Unternehmensevolution im ersten Durchlauf des sich wiederholenden Evolutionszyklus ausschließlich mit dem Geschäftsmodell verbunden. In späteren Durchläufen wirkt sich der Evolutionszyklus auf das Geschäftssystem und auf ein evtl. verändertes Geschäftsmodell aus.

Dies ist leicht nachvollziehbar, denn ein Geschäftsmodell ist der Ausgangspunkt jedes Geschäfts und wie bereits beschrieben, in der Entstehungsphase mit einer Reihe von wissenschaftlichen Laborexperimenten vergleichbar. Diese werden solange verfeinert, bis sie problemlos nach Anleitung wiederholbar sind. Wenn ich zum Beispiel glaube, ein Verfahren zur Kundengewinnung entwickelt zu haben, so wird dieses so lange verfeinert, bis es bei gleichem Einsatz immer das gleiche bzw. ein vergleichbares

Ergebnis erzielt. Schreibe ich zum Beispiel 50 potentielle Kunden per Brief an, so weiß ich, dass ich hierdurch einen Kunden sofort und zwei Kunden in drei Wochen gewinne.

Das, was ich auf die einzelnen Bausteine meines Unternehmens, wie zum Beispiel die Kundengewinnung, anwenden kann, kann ich auch auf das gesamte Unternehmen anwenden. Auch das Zusammenspiel der Bausteine ist wieder ein Laborexperiment. Diesmal eben ein Übergreifendes. Es beginnt mit der Entdeckungsphase, gefolgt von der Überprüfungsphase, hin zur Optimierungsphase, um dann skaliert und schließlich erhalten zu werden. Das Thema Innovation schauen wir uns gleich noch genauer an.

Der oben dargestellte Zyklus ist nachvollziehbar, weil er einer quasi natürlichen Ordnung folgt.



Weisheit

Man probiert, überprüft und optimiert und erst dann, beginnt man zu wachsen.

Man probiert, überprüft und optimiert und erst dann, beginnt man zu wachsen. Es ist für den Erfolg Ihres Unternehmens absolut elementar, dass Sie dies verinnerlichen und nie mehr vergessen! **Man probiert, überprüft und optimiert und erst dann, beginnt man zu wachsen.**

Ich kann dies nicht oft genug wiederholen, denn selbst erfahrene Unternehmer lassen sich im Eifer des Gefechts dazu hinreißen, mit ihrem Unternehmen (weiter) zu wachsen, ohne überprüft und/oder optimiert haben. Dies führt dazu, dass später entweder Fehler (im Fall von mangelnder Überprüfung) oder Prozesse (im Fall von mangelnder Optimierung) sehr sehr teuer werden.

Hat man die Stufe der Optimierung im aktuellen Zyklus abgeschlossen, beginnt man damit, das Ganze zu skalieren. Das bedeutet, wenn man zum Beispiel heute einen einzelnen Mitarbeiter im Telefonvertrieb beschäftigt und dieser 20 Kunden pro Woche

akquiriert, sollte es möglich sein, mit einem zweiten Mitarbeiter diese Zahl recht kurzfristig zu verdoppeln und so weiter.

Und sicher sehen Sie sofort die Schwachstelle in meiner These: Nur weil ein Vertriebsmitarbeiter 20 Kunden pro Woche akquiriert, bedeutet es noch nicht automatisch, dass ein weiterer Mitarbeiter sofort die gleiche Menge schafft.

Hierzu zwei Einschübe:

1. Der erste Zyklus der Unternehmensevolution endet NICHT mit der Innovation, sondern mit einer Kombination aus Systematisierung und Skalierung. Das bedeutet, dass mit dem Ende des ersten Zyklus das Unternehmenssystem erstellt und ab dann kontinuierlich weiterentwickelt wird. Wenn sich im Unternehmen etwas verändert, wird diese Veränderung im Unternehmenssystem dokumentiert. Durch das Unternehmenssystem bzw. dessen Dokumentation sind neue Mitarbeiter in der Lage, die gleichen Arbeiten durchzuführen wie die anderen Mitarbeiter vor ihnen. Und dadurch, dass die Prozessabläufe dieser Arbeiten auf Wiederholbarkeit getrimmt sind, liefern sie auch bald identische Ergebnisse.
2. Mitarbeiter, die eine Arbeit über einen längeren Zeitraum tun, werden darin in der Regel besser. Das nenne ich die Mitarbeiterrevolution.



Begriffserklärung: Mitarbeiterrevolution

Jeder Mitarbeiter durchläuft in seinem Mitarbeiterleben in einem Unternehmen oder in einer Position drei Stufen:



Die erste Stufe, Auszubildender, ist hierbei nicht die klassische Ausbildung, sondern das Erlernen des Unternehmenssystems. Auch ein neu angestellter Geschäftsführer ist

am Anfang ein Auszubildender in der neuen Firma oder in seiner neuen Position. Auszubildender zu sein bedeutet, das System, so wie es ist, zu erlernen und zu befolgen. Solange ein Auszubildender nicht die gleichen Ergebnisse erreicht wie ein Anwender, also jemand, der das System beherrscht, bleibt er per Definition ein Auszubildender. Mitarbeiter können durchaus in einigen Fachbereichen Auszubildende sein, während sie in anderen bereits Meister sind!

Ein Anwender beherrscht das Unternehmenssystem bzw. den Teil daran, der in seinen Aufgabenbereich fällt und setzt dies optimal um. An einem bestimmten Punkt findet ein Anwender in der Regel heraus, dass man das existierende System verbessern kann.

In dem Moment, in dem er das System verbessern kann, wird er zum Meister.

Jetzt kommt der Knackpunkt: Nur weil er das System verbessern kann, heißt es noch lange nicht, dass er dazu auch eine Chance bekommt. Es gibt in unzähligen Unternehmen unzählige Meister, die immer noch das Dasein eines Auszubildenden oder eines Anwenders fristen!

Deshalb ist das Erste, was Ihr Unternehmenssystem benötigt, eine Möglichkeit verbessert zu werden. Das nennt man dann gemeinhin einen Veränderungs- oder Change-Prozess.



Begriffserklärung: Change-Prozess

Zu Deutsch: Veränderungsprozess



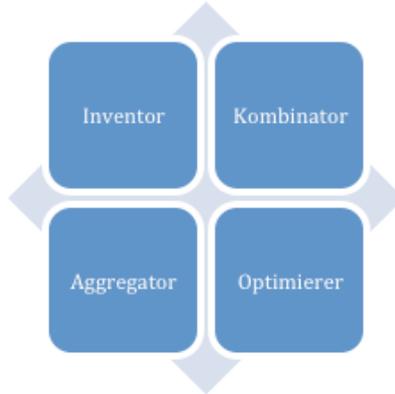
Ein Change-Prozess ist der wesentlichste Prozess eines Unternehmenssystems, denn er sorgt dafür, dass jeder weiß wie das System verbessert werden kann. Viele Unternehmen regen zwar ihre Mitarbeiter dazu an, über den "Tellerrand" zu schauen, wenige sagen ihnen dann aber, was sie tun sollen, wenn sie etwas entdeckt haben.

Der Veränderungsprozess gibt den Mitarbeitern, die die Stufe Meister für einen bestimmten Bereich erreicht haben, die Möglichkeit, eine Veränderung einzuleiten. Das bedeutet nicht, dass diese die Veränderung direkt umsetzen oder selbst bestimmen, sondern nur, dass es einen klar definierten Anfangspunkt, zum Beispiel ein regelmäßiges “Wie machen wir unsere Firma besser – Meeting”, für einen solchen Fall gibt und einen Pfad, der darauf folgt und an dessen Ende die Verbesserung umgesetzt oder klar begründet abgelehnt wird.

Genau wie es bei den Unternehmern unterschiedliche Innovatorentypen gibt, so gibt es auch bei den Mitarbeitern erstaunlicherweise die gleichen Innovatorentypen.



Begriffserklärung: Innovatorentyp



Es gibt in meinem Modell vier verschiedene Arten von Innovatorentypen. Mitarbeiter auf der Stufe Meister sind einer oder mehrere der folgenden Innovatorentypen:

Der Inventor erfindet etwas völlig Neues, der Kombinator kombiniert existierende Dinge, der Aggregator führt Dinge zusammen, erweitert diese und zieht neue Erkenntnisse daraus und der Optimierer verbessert Dinge. Halten Sie die Augen auf und finden Sie heraus, welcher dieser Typen welcher Ihrer Mitarbeiter ist!

Der erste Zyklus der Unternehmensevolution spielt sich, wie schon beschrieben, im Spannungsfeld zwischen Geschäftsmodell und Geschäftssystem ab. Er endet mit der Erstellung des Unternehmenssystems.

Jeder weitere Zyklus endet in der Innovation, also im Überdenken von Bestehendem und ggf. dem Schaffen von etwas Neuem. Innovation hat in der Regel drei Quellen:

1. Intern, durch Mitarbeiter, die für ihren Teilbereich die Stufe Meister erreicht haben,
2. Intern, durch Forschung und Entwicklung oder
3. Extern, dadurch, dass die Konkurrenz eben schneller war.

Sie können sich denken, welche Art der Innovation die kostengünstigste ist. Natürlich die, bei der die eigenen Mitarbeiter, die Dinge verbessern. Trotzdem schaffen es die meisten Unternehmen nicht, fähige Mitarbeiter als solche zu sehen und deren Innovationen zu nutzen.

“Innovation” ist nicht nur ein schickes Schlagwort, sondern für Unternehmen jeder Größe (ja, wirklich jeder Größe) überlebenswichtig. Wer sich nicht regelmäßig neu erfindet, wird vom Wettbewerb einfach überrollt. Schauen Sie sich zum Beispiel Unternehmen wie Microsoft oder Dell an, die vor 10 Jahren die Marktbeherrscher waren und heute den Trends hinterherlaufen und wegbrechende Umsätze beklagen.

Aber auch das Ein-Mann-Fitnessstudio, das einen aktuellen Trend, wie zum Beispiel diese elektrischen Körperanzüge, deren Namen mir gerade nicht einfallen will, verpasst, kann bei mangelnder Kapitaldecke in die Knie gezwungen werden, wenn plötzlich ein Jahr lang alle nur noch elektrogeshockt werden wollen.

KAPITEL 39: FÖRDERPROGRAMME UND ZUSCHÜSSE

“Anders, als Mythen und Legenden behaupten, gibt es im Leben leider nichts geschenkt.”

Trotz allem versucht unser Land (Deutschland) etwas für all jene zu tun, die in ihrem Leben das Risiko „Unternehmer/in“ eingehen möchten. Im Vergleich zu anderen Ländern ist dies in Deutschland leider nicht sehr viel, aber wer will sich beklagen?

Am Schwersten haben es in Deutschland diejenigen Menschen, die aus einem, vergleichsweise sicheren, bestehenden Arbeitsverhältnis heraus gründen. Für diese Menschen gibt es nämlich fast nichts, außer einem kleinen Zuschuss zu Beratungskosten. Am meisten erhalten jene Menschen, die sich entweder direkt aus der Hochschule heraus selbstständig machen oder die aus der Arbeitslosigkeit gründen.

In diesem Kapitel geht es lediglich um die Mittel, die wirklich, entweder komplett oder zum Teil, „geschenkt“ sind. Alles zum Thema Finanzierung und Kredite finden Sie im nächsten Kapitel.

Wer zahlt eigentlich Zuschüsse und wofür?

Hier eine Übersicht:

- **Agentur für Arbeit / ARGE** (Lebenshaltungskosten)
- **Handwerkskammer** (Meistergründungsprämie)
- **KfW-Bank** (Beratungskosten)
- **ESF - Europäischer Sozialfond und EU** (Beratungskosten)
- **BAFA - Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle** (Beratungskosten, Schulungen, Messebeteiligungen, Filmförderung)
- **G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH** (Beratungskosten, Schulungen)

Außerdem gibt es zahlreiche **regionale Programme, zumeist auf Landesebene** (z. B. Beratungsprogramm Wirtschaft des Landes NRW).

Hier eine Übersicht darüber, was es wann gibt (Anmerkung: Das Beratungsprogramm Wirtschaft (BPW) gibt es nur in Nordrhein-Westfalen. Andere Bundesländer haben aber jeweils ähnliche Programme zur Unterstützung bei der Erstellung von Businessplänen.)



Wie Sie der Übersicht entnehmen können, sind die relevanten Zeitpunkte

- Vor der Gründung, also bevor Sie ein Gewerbe angemeldet oder ins Handelsregister eingetragen haben, bzw. bevor Sie als Freiberufler eine Steuernummer beim Finanzamt beantragt haben
- Bis 1 Jahr nach der Gründung
- Bis 5 Jahre nach der Gründung
- Mind. 5 Jahre nach der Gründung

Diese Zeitpunkte werden geprüft und müssen eingehalten werden. Es ist also beispielsweise ausgeschlossen, dass Beratungsprogramm Wirtschaft (BPW) zu beantragen, nachdem Sie gegründet haben!

Eine Liste der Links zu den jeweiligen Antragsstellen, finden Sie entweder in der Förderdatenbank (mehr dazu gleich) oder den nächsten Seiten.

DIE FÖRDERDATENBANK DES BMWI FÜR ZUSCHUSSPROGRAMME

Um das für Sie passende Zuschussprogramm in Ihrem Bundesland zu finden, gehen Sie bitte im Internet auf die Seite <http://www.foerderdatenbank.de/>. Auf dieser Seite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie finden Sie alles rund ums Thema Zuschüsse und Finanzierung.

Wählen Sie auf der Seite zunächst alle drei Fördergeber (*Bund, Land und EU*).

Wählen Sie dann unter Fördergebiet *Ihr Bundesland* und unter Förderberechtigte *Existenzgründer/in*.

Als Förderbereich wählen Sie bitte *Existenzgründung und -festigung*.

Als letzten Schritt wählen Sie als Förderart *Zuschuss* und klicken dann auf *Finden*. Sie erhalten nun eine Liste aller für Sie relevanten Zuschussprogramme.

LINKS ZUM THEMA ZUSCHUSSPROGRAMME

Beratungsprogramm Wirtschaft:

<http://www.nrw-bank.de/de/existenzgruendungs-und-mittelstandsportal/beratungsprogramme/beratungsprogramm-wirtschaft/index.html>

Regionales Wirtschaftsförderungsprogramm (RWP) :

<http://www.nrw-bank.de/de/existenzgruendungs-und-mittelstandsportal/investition-und-wachstum/rwp-investitionszuschuss/index.html>

Meistergründungsprämie NRW:

<http://www.nrw-bank.de/de/existenzgruendungs-und-mittelstandsportal/existenzgruendung-und-festigung/meistergruendungspraemie-nrw/index.html>

Bildungsscheck des G.I.B.:

<http://www.gib.nrw.de/service/foerderprogramme/bildungsschecks>

Förderung innovativer Projekte des G.I.B.:

http://www.gib.nrw.de/service/foerderprogramme/innovative_projekte_beschaeftigungsfaehigkeit

ALG I und II Eingliederungshilfen:

http://www.gib.nrw.de/service/foerderprogramme/esf_ba_programm_begleitende_hilfen

Unternehmensberatung des ESF / der EU:

<http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/unternehmensberatungen/index.html>

EXIST-Gründerstipendium

<http://www.exist.de/exist-gruenderstipendium/index.php>

Weitere Links zu Zuschussprogrammen in Ihrem Bundesland finden Sie ebenfalls in der zuvor genannten Förderdatenbank unter: <http://www.foerderdatenbank.de/>.

REGIONALE ANLAUFSTELLEN FÜR GRÜNDER (NACH BUNDESLÄNDERN)

- Baden-Württemberg: <http://www.newcome.de>
- Bayern: <http://www.startup-in-bayern.de>
- Berlin: <http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/foerderung/gruenden.html>
- Brandenburg: <http://www.agil-brandenburg.de>
- Bremen: <http://www.begin24.de>
- Hamburg: <http://www.hei-hamburg.de>
- Hessen: <http://www.existenzgruendung-hessen.de>
- Mecklenburg-Vorpommern: <http://www.gruender-mv.de>
- Niedersachsen: <http://www.nbank.de>
- Nordrhein-Westfalen: <http://www.startercenter.nrw.de>
- Rheinland-Pfalz: <http://www.isb.rlp.de>
- Saarland: <http://www.sog.saarland.de>
- Sachsen: <http://www.existenzgruendung-sachsen.de>
- Sachsen-Anhalt: <http://www.ego-on.de>
- Schleswig-Holstein: <http://www.ibank-sh.de>
- Thüringen: <http://www.gnt-ev.de>

STICHWORTARTIGE ANMERKUNGEN ZUM ABLAUF DES ANTRAGS- UND ABRECHNUNGSVERFAHRENS BEI DEN ZUSCHUSSPROGRAMMEN

- Anträge müssen bei den jeweiligen Antragsstellen gestellt werden.
- Häufig ist es bei den Beratungskostenzuschüssen nötig, dass Sie einen Berater bereits vor der Antragsstellung ausgewählt haben. Das bedeutet, Sie stellen den Antrag dann gemeinsam (meistens persönlich).
- Bei Beratungskostenzuschüssen muss der jeweilige Berater für das entsprechende Programm “gelistet” sein, das bedeutet, er muss sich vorher für das Programm registriert haben und von den Leistungsträgern (z. B. der KfW-Bank) akzeptiert worden sein.
- Bei Beratungskostenzuschüssen werden häufig nicht 100% der Kosten übernommen, sondern in der Regel zwischen 50 und 90%. Bevor der Berater den Zuschuss erhält, müssen Sie nachweisen, dass Sie Ihren Eigenanteil gezahlt haben. Dies ist in der Regel durch einen Original-Kontoauszug Ihres Kontos nachzuweisen.

-
- Beratungskostenzuschüsse werden in der Regel direkt an den Berater gezahlt (beim Gründercoaching Deutschland durch explizite Abtretung), es sei denn, Sie haben zuvor nachweislich den vollen Betrag bereits selbst an den Berater gezahlt.

KAPITEL 40: FINANZIERUNG UND FINANZIERUNGSPROGRAMME

“Ohne Knete keine Fete!”

Es zieht sich wie ein roter Faden durch meine Bücher und ich kann es nicht oft genug sagen: Ein Unternehmen muss „durchfinanziert“ sein.

Durchfinanziert zu sein bedeutet, die Liquidität für mindestens ein Jahr gesichert zu haben. Alles andere ist Irrsinn und wird Sie als Unternehmer täglich belasten.

Viele Menschen machen den Fehler und gründen ein Unternehmen auf der Basis einer Milchmädchenrechnung. Sie planen zwar die Einmalausgaben wie Büromöbel, PC etc. akribisch, vergessen aber, dass es in der Regel mindestens 6 – 12 Monate dauert, bis man von den Erträgen seines Unternehmens leben kann. Das bedeutet, die sogenannten Betriebsmittel wie Miete, Lebensunterhalt etc. müssen ebenfalls vorfinanziert werden.



Begriffserklärung: Betriebsmittel und Investitionen

Bei einer Finanzierung unterscheidet man in der Regel zwischen zwei Arten der Mittelverwendung (wofür wird das aufgenommene Geld verwendet wird): 1. Investitionen und 2. Betriebsmittel.

Investitionen sind all jene Dinge, die werthaltig sind, z. B. Immobilien, Maschinen, Fahrzeuge etc. Betriebsmittel auf der anderen Seite, sind alle jene Dinge, die flüchtig sind, z. B. Mieten, Gehälter etc.

Viele der öffentlichen Finanzierungsprogramme unterscheiden sehr genau zwischen Investitionen und Betriebsmitteln. Dies drückt sich entweder im Zins, der Laufzeit oder der Quote (dem Anteil am Finanzierungsvolumen) aus, die für Betriebsmittel und Investitionen genutzt werden darf. Grundsätzlich gilt: Investitionen sind leichter zu

Finanzieren als Betriebsmittel, weil Sie für einen Kreditgeber eine verwertbare Sicherheit darstellen. Ein Gehalt oder eine Miete, sind nach der Zahlung einfach weg.

Bei unseren Mandanten gibt es in der Regel zwei Hauptprobleme:

1. Fehlendes Kapital und dadurch Bedarf an Finanzierung.
2. Fehlende Kunden und dadurch Bedarf an Marketing, PR und Kundengewinnungstechniken. Aus 2 resultiert nicht selten 1.

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit Punkt 1, dem Kapital und der Finanzierung.

Es gibt verschiedene Arten, ein Unternehmen zu finanzieren. Die schnellste und einfachste ist, eigenes Eigenkapital zu besitzen und dieses dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Jetzt stellen Sie sich vermutlich zwei Fragen:

Warum „eigenes“ Eigenkapital, ist Eigenkapital nicht immer eigenes Geld?

Wer hat schon genug Kapital um sämtliche Investitionen plus Betriebsmittel für mind. ein Jahr vorzufinanzieren?

Wenn Sie sich Frage 2 nicht stellen, können Sie dieses Kapitel getrost überspringen und ich gratuliere Ihnen zu Ihrem Reichtum. ;-) Für die anderen 99% der Gründer und Unternehmer geht's jetzt weiter!



Begriffserklärung: Eigenkapital

Der Begriff Eigenkapital hat in verschiedenen Wirtschaftsbereichen verschiedene Definitionen. Wir beschränken uns auf die für uns relevante, im Bezug auf das Unternehmen. Anders als Fremdkapital (also Kredite und Darlehen) ist Eigenkapital das Kapital, dass von den Gesellschaftern in das Unternehmen eingebracht wird. Es ist also Unternehmensvermögen und dient auch der Abdeckung von Risiken wie z. B. Verlusten. Eigenes Eigenkapital ist das Eigenkapital dann, wenn der Unternehmer sein

eigenes Geld einsetzt. Es gibt jedoch auch Kreditprogramme, die sogenannten Eigenkapitalcharakter haben. Eigenkapitalcharakter bedeutet, dass fremd geliehenes Kapital wie Eigenkapital behandelt wird und damit z. B. auch im Fall eines Verlustes diesen mit deckt. Dazu später mehr.

KAPITAL UND FINANZIERUNGSARTEN

Es gibt verschiedene Arten von Kapital und Finanzierungen. Im Folgenden eine Übersicht:

EIGENKAPITAL

Das beste Kapital, das man haben kann, denn es gewährt einem Unternehmen und einem Unternehmer Unabhängigkeit. Als Faustregel gilt: Eigenkapital wird nur dann zur Unternehmensfinanzierung eingesetzt, wenn man davon Unmengen hat. Es gibt gute Gründe auch bei einer soliden Eigenkapitaldecke eine Finanzierung in Anspruch zu nehmen:

1. Der Hebeleffekt – Aus 15.000€ lassen sich durch eine Finanzierung 100.000€ machen.
2. Der Vertrauenseffekt – Nehme ich Geld von einer Bank, wenn ich es nicht unbedingt benötige und zahle es solide zurück, vertraut mir die Bank auch, wenn ich wirklich Geld brauche, da meine Bonität dann eine deutlich bessere ist. Es versteht eine vertrauensvolle Beziehung.
3. Der Wachstumseffekt – Mehr Kapital bedeutet schnelleres Wachstum. Schnelleres Wachstum ist nicht immer gut, kann aber in vielen Fällen sinnvoll genutzt werden um z. B. einen technologischen Vorsprung zu erhalten oder einen neuen Markt zu dominieren.
4. Der psychologische Effekt – Wenn Sie nachts durchschlafen können, weil Sie sich um die Gehälter Ihrer Mitarbeiter keine Sorgen machen müssen, sind Sie einfach als Unternehmer besser und entspannter.

- Kreditgeber: Sie selbst
- Mindestkapitalbedarf: Keiner
- Zinsen: Keine

- Laufzeit: So lange das Unternehmen existiert

KREDITE UND DARLEHEN

Kredit bzw./und Darlehen sind klassische Finanzierungen, bei denen ein bestimmtes Kapital für eine bestimmte Dauer (Laufzeit) zu einem bestimmten Preis (Zinssatz plus ggf. Bereitstellungsgebühren) von einer Person, einem anderen Unternehmen oder einer Bank zur Verfügung gestellt wird. Auch als Unternehmer können Sie Ihrem Unternehmen statt Eigenkapital einen Kredit oder ein Darlehen zur Verfügung stellen. Dies kann entweder durch eine „echte“ Einzahlung erfolgen oder dadurch, dass Sie beispielsweise eine Gewinnausschüttung oder Gehälter an sich selbst nicht auszahlen, sondern im Unternehmen belassen. Im Falle einer Insolvenz bekommen die Unternehmer, die Ihrem Unternehmen Geld geliehen haben, in der Regel, wenn überhaupt, zuletzt ihr Geld.

Einen faktischen Unterschied zwischen Kredit und Darlehen gibt es übrigens nicht. Bei großen Beträgen hat man sich jedoch angewöhnt von Darlehen statt Kredit zu sprechen.

Kreditgeber kann eine Bank, aber auch eine Privatperson, zum Beispiel ein Familienangehöriger oder ein Verwandter sein.

- Kreditgeber: Sie selbst, Freunde, Bekannte, Banken
- Mindestkapitalbedarf: € 5.000,- (bei Banken)
- Zinsen: Moderat
- Beteiligung am Unternehmen: Keine
- Laufzeit: Langfristig

KONTOKORRENTKREDITE

Ein Kontokorrentkredit oder Überziehungskredit (auch Dispo) ist ein Kredit, den Sie vielleicht aus dem Privatbereich kennen. Es wird Ihnen bei dieser Kreditart von der Bank kein fester Kredit ausbezahlt, sondern Sie haben die Möglichkeit zu einem horrenden Zinssatz, Ihr Konto bis zu einem bestimmten Betrag, der sogenannten Kreditlinie, zu überziehen. Die Zinsen für Kontokorrentkredite betragen meist das Doppelte des Zinssatzes für einen „normalen“ Kredit.

- Kreditgeber: Kontoführende Hausbank

- Mindestkapitalbedarf: € 1.000,-, zur Überbrückung von Liquiditätsengpässen (zum Beispiel um Waren einzukaufen etc.)
- Zinsen: Hoch
- Beteiligung am Unternehmen: Keine
- Laufzeit: Kurzfristig

WARENKREDITE

Warenkredite sind Kredite, die Ihnen ein Lieferant auf bestellte und gelieferte Ware gewährt. Sie erhalten also die Ware sofort, müssen Sie aber erst zu einem späteren Zeitpunkt und/oder in Raten bezahlen.

- Kreditgeber: Lieferanten
- Mindestkapitalbedarf: Je nach Lieferant und Branche verschieden
- Zinsen: Niedrig bis Moderat
- Beteiligung am Unternehmen: Keine
- Laufzeit: Kurzfristig

LEASING

Das Leasing kennen die meisten Menschen vom PKW. Beim Leasing erhält man einen Gegenstand wie zum Beispiel einen PKW oder eine Maschine zur Nutzung und zahlt dafür eine Art „Miete“, die Leasingrate. Genau wie ein Kredit oder ein Darlehen, so hat auch ein Leasing eine feste Laufzeit und einen festen Preis. Für Gründer mit einer UG, GmbH oder AG ist Leasing in den ersten zwei Jahren in der Regel nicht interessant, weil die meisten Leasinggesellschaften jungen Unternehmen von weniger als zwei Jahren Bestand keine Leasingverträge anbieten.

- Kreditgeber: Leasingbank
- Mindestkapitalbedarf: Kapital wird nicht ausgezahlt, sondern in Form von Maschinen, Fahrzeugen etc. zur Verfügung gestellt
- Zinsen: niedrig bis moderat
- Beteiligung am Unternehmen: Keine
- Laufzeit: Mittelfristig

MEZZANINE-KAPITAL

Mezzanine-Kapital ist im buchhalterischen Sinne eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapital. Die Kapitalgeber haben dabei zwar das Recht auf Anteile am Gewinn, nicht aber das Recht Entscheidungen im Unternehmen über Stimmrechte mit zu treffen.

- Kreditgeber: andere Unternehmen, Beteiligungsfirmen, öffentliche Programme von Bund- und Land, Freunde und Bekannte
- Mindestkapitalbedarf: € 50.000,- (bei öffentlichen Beteiligungsprogrammen), teilweise höher
- Zinsen: Feste Verzinsung (moderat bis hoch) plus in der Regel Gewinnanteile (z. B. in Form von Aktien, Optionen etc.)
- Beteiligung am Unternehmen: Genussrechte (am Gewinn), Stille Beteiligung
- Laufzeit: Mittel- bis langfristig

PRIVATE EQUITY UND VENTURE-CAPITAL

Private Equity ist Kapital, das nicht an Börsen (z. B. in Form von Aktien oder Optionen) gehandelt werden kann. Wird das Kapital in der Frühphase eines Unternehmens, vor oder kurz nach der Gründung, zur Verfügung gestellt so spricht man in der Regel von Venture-Capital (auch VC oder deutsch: Risikokapital), da diese Phase eines Unternehmens in der Regel die risikoreichste ist.

- Kreditgeber: Beteiligungsfirmen, Öffentliche Programme von Bund- und Land, Freunde und Bekannte
- Mindestkapitalbedarf: € 250.000,- (bei öffentlichen Beteiligungsprogrammen), teilweise höher
- Zinsen: Unternehmensanteile (z. B. in Form von Aktien oder Gesellschaftsanteilen) plus vereinbarte hohe Verzinsung bei Rück- oder Verkauf der Anteile
- Beteiligung am Unternehmen: In der Regel als Gesellschafter mit allen Rechten und Pflichten
- Laufzeit: Mittel- bis langfristig

CROWD-FUNDING

Crowd-Funding ist eine recht neue Art der Kapitalbeschaffung, die in der Hauptsache über das Internet funktioniert. Bei Crowd-Funding wird zunächst eine Geschäftsidee auf einer sog. Crowd-Funding-Plattform im Internet vorgestellt. Gefällt einzelnen

Plattformteilnehmern die Idee, können diese einen beliebigen Betrag (ab € 1,- investieren).

- Kreditgeber: Die Crowd - also potentiell jeder, der auf der Plattform angemeldete Nutzer
- Mindestkapitalbedarf: 100,- €
- Zinsen: Verschieden. Teilweise in Form von „Dankeschöns“ wie zum Beispiel einer Kopie der CD die produziert werden soll etc.
- Beteiligung am Unternehmen: Verschieden
- Laufzeit: Kurz- bis mittelfristig

Beispiele für Crowd-Funding-Plattformen in Deutschland:

- <http://www.innovestment.de>
- <http://www.seedmatch.de/>
- <http://www.startnext.de/>
- <http://www.mysherpas.com/>

FINANZIERUNGSGLOSSAR

Um die später folgende Übersicht der aktuellen Kreditprogramme verstehen zu können, erkläre ich zunächst einige, im Bezug auf Unternehmensfinanzierung wichtige, Begriffe.

FÖRDERGEBIET (IN DEUTSCHLAND)

Kreditprogramme können in drei Fördergebiete eingeteilt werden:

- Bund - Kreditprogramme, die bundesweit verfügbar sind
- Bundesland - Kreditprogramme, die nur in einem bestimmten Bundesland verfügbar sind (wobei die meisten Programme unter anderem Namen auch in den jeweils anderen Ländern verfügbar sind)
- GRW-Gebiet – GRW steht für “Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur” und bezeichnet Gebiete, die besonderer Förderung bedürfen. Zu den GRW-Gebieten gehören zum Beispiel viele Regionen in den neuen Bundesländern sowie Gebiete mit hoher Arbeitslosigkeit in den alten

Bundesländern. Eine Übersicht der GRW-Gebiete finden Sie hier: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/Regionalpolitik/gemeinschaftsaufgabe,did=163706.html>.

- Die GRW-Gebiete sind derzeit bis Ende 2013 festgelegt und können sich theoretisch danach ändern.

ANTRAGSVERFAHREN

Im Regelfall werden öffentliche Kredite über die Hausbank, also die Bank beantragt, die auch Ihr Geschäfts- und/oder Privatkonto führt. Ausnahmen sind derzeit die Mikrokreditfonds, sowie die Mikrodarlehen, die jeweils ein vereinfachtes Verfahren in der Kreditvergabe anstreben.

MINIMALER BZW. MAXIMALER KREDITBETRAG

Einige Kredit setzen einen minimalen Kreditbedarf voraus, der für die Beantragung notwendig ist. So können Sie beispielsweise keinen KfW-Unternehmerkredit beantragen, wenn Ihr Kapitalbedarf unter € 25.000,- liegt. Durch die zahlreichen Kreditprogramm sollte aber jeder Kreditwunsch durch ein entsprechendes Programm abgedeckt sein.

Jedes Kreditprogramm hat einen maximalen Kreditbetrag. Mehr Geld ist dann über das jeweilige Programm nicht zu bekommen. Einige Kreditprogramm können kombiniert werden, andere sind nicht kombinierbar.

KREDITLAUFZEIT IN JAHREN

Die Anzahl der Jahre, für die der Kredit gewährt wird. Man unterscheidet in der Regel zwischen Investitions- und Betriebsmittelkrediten, wobei die Laufzeiten für Investitionskredite in der Regel länger sind.

Einige Kredit bieten überdies sog. tilgungsfreie Jahre. In den tilgungsfreien Jahren zahlen Sie den Kredit nicht zurück, sondern zahlen lediglich für die entstandenen Zinsen. Dies kann gerade in den Anfangsjahren die Unternehmenskasse entlasten, führt aber in den Folgejahren zu höheren Tilgungsraten. In der Übersicht finden Sie die tilgungsfreien Jahre jeweils in () hinter der Laufzeit. Zum Beispiel: 5 (1) = fünf Jahre

Kreditlaufzeit, ein tilgungsfreies Jahr. Die Tilgungsraten werden in diesem Beispiel also auf nur 4 Jahre verteilt!

Finden Sie mehr als eine Laufzeit in der Übersicht, so kann die antragsstellende Bank gemeinsam mit Ihnen eine Laufzeit auswählen.

KAPITALART

Kredite werden entweder für Investitionen oder für Betriebsmittel oder eine Kombination aus beidem gewährt.

ANTEIL AN DER GESAMTFINANZIERUNG

Einige Kreditprogramme (zum Beispiel das ERP-Kapital für Gründung) können nur bis zu einem bestimmten Prozentsatz zur Finanzierung eines Vorhabens genutzt werden (im Fall des ERP-Kapital für Gründung zum Beispiel max. 45%). Die übrigen 65% müssen dann über andere Programme finanziert werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass einige Programme nicht kombinationsfähig sind. Zum Beispiel kann der KfW-Gründerkredit Startgeld nicht mit anderen Kreditprogrammen kombiniert werden.

SICHERHEITEN

Um auch Menschen und Unternehmen mit wenig bis keinem Eigenkapital die Chance eines Kredits zu geben, werden einige Kredit für die Förderbanken der Länder oder andere Institutionen abgesichert. Die Absicherung erfolgt jeweils gegenüber der Hausbank und wird in der Regel in Form einer sog. Bürgschaft oder einer Haftungsfreistellung erteilt. Das bedeutet nicht, dass Sie im Fall einer Pleite nicht für den Kredit haften! Ihre Hausbank erhält in diesem Fall das Geld zwar zunächst vom haftenden Institut, dieses wendet sich aber im nächsten Schritt an Sie.

NEBENERWERB

Einige Kredite können auch für solche Gründungen beantragt werden, die zunächst im Nebenerwerb, also nicht hauptberuflich, betrieben werden. Sämtliche Kredite setzen aber voraus, dass ein Haupterwerb über die finanzierte Selbstständigkeit mittelfristig (in spätestens 3 Jahren) geplant ist.

NACHRANGDARLEHEN

Nachrangdarlehen (oder Kredite) sind solche, die fast wie Eigenkapital wirken, da Sie im Falle einer Pleite immer den Vorrang (oder Erstrang Gläubigern) eine Chance geben.

Haben Sie also fünf Gläubiger und zwei davon sind im Nachrang, so erhalten zunächst alle die Gläubiger ihr Geld vollständig, die nicht im Nachranggläubiger sind.

Nachrangdarlehen sind deshalb bei den Banken beliebt, weil die Banken im Ernstfall (Ihrer Unternehmenspleite) erst einmal die eigenen Verluste vollständig decken können, bevor eine andere Bank mit Nachrangcharakter kommen und Ansprüche erheben darf.

ESF – EUROPÄISCHER SOZIALFOND

Von der Website des ESF (www.esf.de): Der Europäische Sozialfonds wurde mit Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft 1957 ins Leben gerufen. Seit dieser Zeit schafft er Arbeitsplätze, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Jeder Mitgliedsstaat und jede Region entwickelt dabei im Rahmen eines operationellen Programms eine eigene Strategie. Damit kann den Erfordernissen vor Ort am besten Rechnung getragen werden. Der ESF ist Träger zahlreicher Zuschuss- und Kreditprogramm und stellt dafür die Mittel zur Verfügung.

ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLE KREDITPROGRAMME

Die folgende Übersicht zeigt Ihnen nun die aktuell (Stand 09/2011) gültigen Kreditprogramme der KfW-Bank, sowie, beispielhaft für Nordrhein-Westfalen, drei Programme, die in ähnlicher Form entweder direkt von der GLS-Bank (Mikrodarlehen - > Mikrokreditfonds) bzw. den jeweiligen Landesbanken (NRW.Bank Gründungskredit bzw. NRW.Bank Universalkredit) (Übersicht einige Seiten weiter) angeboten werden.

Eine Umschuldung existierender Darlehen ist mit diesen Krediten nicht möglich. Sämtliche Kreditprogramme richten sich an Gründer und Unternehmer.

Wenn nicht anders in den Richtlinien beschrieben, sind die Kredite immer vor dem sog. Vorhabenbeginn zu beantragen. Dieser kann die Gründung des Unternehmens sein, es kann aber auch der Beginn eines Vorhabens nach der Gründung, zum Beispiel die Markteinführung eines neuen Produktes sein. Finanziert werden immer nur die Investitionen und Betriebsmittel, die direkt dem Vorhaben zuzuordnen sind. Die NRW.Bank definiert den Beginn eines Vorhabens überdies wie folgt: "Unter Beginn des Vorhabens ist grundsätzlich das Eingehen der ersten finanziell bindenden Verpflichtung für das Vorhaben zur Gründung oder das Vorhaben zur Erweiterung/Wachstum zu verstehen."

Bei den meisten Krediten müssen überdies sogenannte Mittelverwendungsnachweise erbracht werden. Beantragen Sie also zum Beispiel einen Kredit, um eine bestimmte Maschine zu kaufen, können Sie das Geld nicht dazu verwenden, um dann einen Porsche zu kaufen. Der Nachweis der Mittelverwendung wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Manchmal reicht eine Übersicht, manchmal müssen tatsächlich (Kauf-) Belege nachgewiesen werden.

ERP-REGIONALFÖRDERPROGRAMM

Fördergebiet(e): Bund - GRW-Gebiete

Kreditgebende Bank: KfW-Bank

Antragsverfahren über: Hausbank

Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): Keine

Kreditbetrag mind.: - max.: € 3.000.000,-

Kreditlaufzeit in Jahren: 5 (1) / 15-20 (5) bei Gebäuden

Kapitalart: Investitionen

Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 50% (alte) /85% (neue)

Sicherheit(en):

Nebenerwerb: Nein

Nachrangdarlehen: Nein

Kombinierbar mit anderen Krediten: Ja

KfW-GRÜNDERKREDIT - STARTGELD

Fördergebiet(e): Bund
Kreditgebende Bank: KfW-Bank
Antragsverfahren über: Hausbank
Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): 3 Jahre
Kreditbetrag mind.: - max.: € 100.000,-
Kreditlaufzeit in Jahren: 5(1) / 10(2)
Kapitalart: Investitionen (70%), Betriebsmittel (30%)
Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 100%
Sicherheit(en): 80% (NRW.Bank)
Nebenerwerb: Ja
Nachrangdarlehen: Nein
Kombinierbar mit anderen Krediten: Nein

KfW-GRÜNDERKREDIT - UNIVERSELL

Fördergebiet(e): Bund
Kreditgebende Bank: KfW-Bank
Antragsverfahren über: Hausbank
Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): 3 Jahre
Kreditbetrag mind.: - max.: € 10.000.000,-
Kreditlaufzeit in Jahren: max. 20 (3)
Kapitalart: Investitionen / Betriebsmittel
Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 100%
Sicherheit(en):
Nebenerwerb: Ja
Nachrangdarlehen: Nein
Kombinierbar mit anderen Krediten: Ja, aber nicht mit sich selbst

MIKROKREDITFONDS DEUTSCHLAND

Fördergebiet(e): Bund

Kreditgebende Bank: GLS-Bank

Antragsverfahren über: Mikrokreditinstitut

Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): 5 Jahre

Kreditbetrag mind.: - max.: € 20.000,-

Kreditlaufzeit in Jahren: 3

Kapitalart: Investitionen / Betriebsmittel

Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 100%

Sicherheit(en):

Nebenerwerb: Nein

Nachrangdarlehen: Nein

Kombinierbar mit anderen Krediten: Nein

NRW/EU-MIKRODARLEHEN

Fördergebiet(e): NRW

Kreditgebende Bank: NRW.Bank

Antragsverfahren über: StartCenter NRW (IHK, Handwerkskammer oder Wirtschaftsförderung)

Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): 5 Jahre

Kreditbetrag mind.: € 5.000,- max.: € 25.000,-

Kreditlaufzeit in Jahren: 6 (0,5)

Kapitalart: Investitionen / Betriebsmittel

Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 100%

Sicherheit(en):

Nebenerwerb: Nein

Nachrangdarlehen: Nein

Kombinierbar mit anderen Krediten: Nein

UNTERNEHMERKAPITAL - ERP-KAPITAL FÜR GRÜNDUNG

Fördergebiet(e): Bund
Kreditgebende Bank: KfW-Bank
Antragsverfahren über: Hausbank
Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): 3 Jahre
Kreditbetrag mind.: - max.: € 500.000,-
Kreditlaufzeit in Jahren: 15 (7)
Kapitalart: Investitionen
Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: max. 45%
Sicherheit(en): Nachrang
Nebenerwerb: Nein
Nachrangdarlehen: Ja
Kombinierbar mit anderen Krediten: Ja

NRW.BANK GRÜNDUNGSKREDIT

Fördergebiet(e): NRW
Kreditgebende Bank: NRW.Bank
Antragsverfahren über: Hausbank
Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): 3 Jahre
Kreditbetrag mind.: € 25.000,- max.: € 5.000.000,-
Kreditlaufzeit in Jahren: 5 (1) / 10 (1,2) / 20 (1,2,3)
Kapitalart: Investitionen / Betriebsmittel
Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 100%
Sicherheit(en): 80% (max. 1 Mio €)
Nebenerwerb: Nein
Nachrangdarlehen: Nein
Kombinierbar mit anderen Krediten: NRW.Bank Gründungskredit bis € 10.000.000,-

NRW.BANK UNIVERSALKREDIT

Fördergebiet(e): NRW
Kreditgebende Bank: NRW.Bank
Antragsverfahren über: Hausbank
Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): Keine
Kreditbetrag mind.: € 25.000,- max.: € 5.000.000,-
Kreditlaufzeit in Jahren: 4 (0) / 10 (0)
Kapitalart: Investitionen / Betriebsmittel
Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 100%
Sicherheit(en): 50% (ab 2 Jahre Existenz)
Nebenerwerb: Nein
Nachrangdarlehen: Nein

KFW-UNTERNEHMERKREDIT - NACHRANGKAPITAL

Fördergebiet(e): Bund
Kreditgebende Bank: KfW-Bank
Antragsverfahren über: Hausbank
Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): Keine
Kreditbetrag mind.: € 25.000,- max.: € 4.000.000,-
Kreditlaufzeit in Jahren: 10 (2)
Kapitalart: Investitionen
Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 100%
Sicherheit(en): Nachrang (50%)
Nebenerwerb: Nein
Nachrangdarlehen: 50%
Kombinierbar mit anderen Krediten: Keine Angabe, wahrscheinlich Ja

KfW-UNTERNEHMERKREDIT - FREMDKAPITAL

Fördergebiet(e): Bund

Kreditgebende Bank: KfW-Bank

Antragsverfahren über: Hausbank

Antragsfrist (in Jahren nach Gründung): Keine

Kreditbetrag mind.: € 25.000,- max.: € 10.000.000,-

Kreditlaufzeit in Jahren: 2 (2)/ 5 (1) Betriebsmittel / 5(1), 10 (2), 20 (3)
Investitionen

Kapitalart: Investitionen / Betriebsmittel

Maximaler Anteil an der Gesamtfinanzierung: 100%

Sicherheit(en):

Nebenerwerb: Nein

Nachrangdarlehen: Nein

Kombinierbar mit anderen Krediten: Keine Angabe, wahrscheinlich Ja

DIE FÖRDERDATENBANK DES BMWI FÜR FINANZIERUNGS- UND KREDITPROGRAMME

Um den für Sie passenden Kredit in Ihrem Bundesland zu finden, gehen Sie bitte im Internet auf die Seite <http://www.foerderdatenbank.de/> (die kennen Sie bereits aus dem Kapitel Förderprogramme und Zuschüsse). Auf dieser Seite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie finden Sie, wie bereits erwähnt, alles rund um das Thema Zuschüsse und Finanzierung.

Wählen Sie auf der Seite zunächst alle drei Fördergeber (*Bund, Land und EU*).

Wählen Sie dann unter Fördergebiet *Ihr Bundesland* und unter Förderberechtigte *Existenzgründer/in*.

Als Förderbereich wählen Sie bitte *Existenzgründung und -festigung*.

Als letzten Schritt wählen Sie als Förderart *Darlehen* und klicken dann auf *Finden*. Sie erhalten nun eine Liste aller für Sie relevanten Kreditprogramme.

Anmerkungen: Die aktuellen Kreditkonditionen (Zinsen) für KfW-Mittel finden Sie unter:

<https://www.kfw-formularsammlung.de/KonditionenanzeigerINet/KonditionenAnzeiger>

DURCH DIE BRILLE EINES BANKERS

Um Ihnen einen tieferen Einblick in die Arbeitsweise der Banken bei der Kreditvergabe zu geben, führte ich ein Interview mit meinem sehr geschätzten Kollegen, Sebastian Keller. Sebastian Keller war viele Jahre Mitarbeiter der NRW.BANK, der Förderbank des Landes Nordrhein-Westfalen und ist jetzt Firmenkundenbetreuer bei der Bayerischen Landesbank BayernLB. Er hat als Banker alle relevanten Stellen bei einer Kreditvergabe durchlaufen und kann deshalb Auskunft darüber geben, was für eine Bank eigentlich bei der Kreditvergabe wichtig ist und wie die internen Abläufe bei der Beantragung einer Finanzierung sind.

Wie ist der Ablauf innerhalb einer Bank nach der Beantragung eines Kredits?

Die Kreditbewilligung innerhalb einer Bank basiert grundsätzlich auf dem „Vier-Augen-Prinzip“. Hierbei gibt der Kreditberater, auch Marktmitarbeiter genannt (Anmerkung: Ihr Geschäftskundenberater bei der Bank), seine Einschätzung ab. Zusätzlich ist aber noch ein zweites Votum eines Marktfolgemitarbeiters erforderlich. Dieser Mitarbeiter hat i.d.R. keinen Kontakt zum Kunden und beurteilt daher lediglich objektiv und faktenorientiert. Nach Abgabe beider Voten wird der Kreditantrag dem zuständigen Kompetenzträger zur Entscheidung vorgelegt. Die Zuständigkeit richtet sich nach Kredithöhe und Bonität des Kunden.

Warum funktioniert das gleiche Geschäftskonzept bei z. B. fünf Banken überhaupt nicht und bei der sechsten ist es der „Hit“?

Neben den reinen Fakten, wie Bonität und Geschäftskonzept, ist natürlich immer das Persönliche entscheidend. Der persönliche Auftritt des Kunden fließt sicherlich in die Entscheidungsfindung ein. Wer überzeugend auftritt und sein Konzept sicher vortragen kann, ist klar im Vorteil. Das Zünglein an der Waage, kann dann oft die zwischenmenschliche „Chemie“ zwischen Kunde und Kreditberater sein.

Aber unabhängig davon kann es in den Banken Vorgaben oder Beschränkungen zu einzelnen Branchen geben. Hat z. B. eine Bank bereits eine Häufung von Kunden einer bestimmten Branche, wird sie sicherlich keine weiteren Engagements in diesem Bereich eingehen.

Wie viel Eigenkapital sollte man idealweise für einen Kredit mitbringen?

Die Frage lässt sich pauschal schwer beantworten. Generell gilt, je mehr Eigenkapital, desto besser. Es gibt Faustregeln, die von 10-20 % Eigenkapital ausgehen. Aber auch hier sollte man eine nach Branchen differenzierte Betrachtung vornehmen. Zudem gibt es Förderansätze, die gerade bei mangelnder Eigenkapitalausstattung dem Unternehmer helfen (zum Beispiel der KfW-Gründerkredit Startgeld). Eine gute Idee muss also nicht zwingend an fehlendem Eigenkapital scheitern.

Wie wichtig ist die Bonität und welchen Einfluss hat Sie auf die Kreditvergabe und die Zinsen?

Die Bonität ist neben dem persönlichen Eindruck und der Geschäftsidee das entscheidende Kriterium für die Kreditvergabe. Banken nutzen zur objektiven Beurteilung Bilanzauswertungs- und Ratingsysteme, die zu einem Großteil rein zahlenbasiert sind. Die Bonität des Kunden wird am Ende des Beurteilungsprozesses in einer Ratingnote ausgedrückt. Je besser das Rating, desto besser die Zinskonditionen für den Kunden. Die Banken müssen für jeden Kreditkunden eine bestimmte Summe Eigenkapital vorweisen. Das bedeutet: Je schlechter die Kundenbonität, desto mehr Eigenkapital muss die Bank hinterlegen. Da Eigenkapital für die Banken ein Kostenfaktor ist, werden diese Kosten in Form von höheren Zinsen an den Kunden weitergegeben.

Anmerkung: In der Regel verleihen Banken nicht ihr eigenes Geld, sondern nehmen Mittel von Kunden (zum Beispiel über Anlagekonten, Tagesgeldkonten etc.) oder am Kapitalmarkt auf. Banken müssen ihren eigenen Zahlungsverpflichtungen aber jederzeit nachkommen können. Die Rückzahlung der durch die Bank vergebenen Kredite ist deshalb für die Bank existenziell – zu viele oder zu hohe Kreditausfälle bringen die Bank selbst in Schwierigkeiten. Deshalb ist es für die Banken so wichtig, Kredite sorgfältig zu prüfen. Die Bank muss durch den Kreditzins mindestens die Kosten für Refinanzierung, Vertrieb, Verwaltung sowie das für das Kreditgeschäft notwendige Eigenkapital erwirtschaften.

Gibt es Banken die Fördermittel lieber vermitteln als andere?

Grundsätzlich sollte es bankenübergreifend hier keine Unterschiede geben. Nahezu jede Hausbank ist in der Lage Fördermittel anzubieten. Allerdings sind in der Praxis schon Unterschiede zu beobachten. Dieses kann mit dem formellen Bearbeitungsaufwand zusammenhängen oder mit der Tatsache, dass lieber eigene Kredite als Förderkredite verkauft werden. Darüber hinaus kann es auch einfach am zuständigen Kreditberater liegen, ob er dem Kunden Fördermittel anbietet und über das notwendige Know-how verfügt.

Was bedeutet der Begriff „Haftungsfreistellung“?

Die Haftungsfreistellung ist eine Kreditsicherheit für die Hausbank und kann im Zusammenhang mit Förderkrediten zum Zuge kommen. Hierbei übernimmt die zuständige Förderbank einen bestimmten Prozentsatz (i.d.R. 40 oder 50%) des Kreditrisikos. Die Hausbank des Kunden kann so ihr eigenes Kreditrisiko minimieren. Auf diese Weise kann die Bereitschaft der Hausbanken zur Vermittlung von Förderkrediten gesteigert werden.

Was sind Ihrer Meinung nach die Top 3 Fehler, die von Gründern und Unternehmern im Bankgespräch gemacht werden?

Die häufigsten Fehler sind ein unzureichend ausgearbeitetes Konzept (z. B. fehlende Marktforschung oder unverständliche Beschreibung bei ausgefallenen Geschäftsideen oder fehlende Planungsszenarien → Was mache ich, wenn es nicht so läuft wie erwartet?) und ein schlechtes persönliches Auftreten. Der Gründer sollte auf jeden Fall die Inhalte seines Konzeptes kennen und auf Fragen der Bank vorbereitet sein.

Macht es Sinn einen Kredit aufzunehmen, wenn man zunächst kein Kapital benötigt? Wie wirkt sich dies auf die Bonität aus?

Aus meiner Sicht nicht. Wenn ich über entsprechende Eigenmittel verfüge, sollte ich diese auch einsetzen. Bei Gründern sind Überlegungen zu Verschuldungsrelationen und Eigenkapitalrenditen wie bei großen Konzernen eher von untergeordneter Bedeutung.

Wie würden Sie einem Gründer und Unternehmer raten, sich für ein Bankgespräch zu kleiden?

Grundsätzlich schadet gehobene Kleidung nicht. Aber genauso wichtig ist es, sich in der Kleidung wohl zu fühlen und einen sicheren Eindruck zu hinterlassen. Der eng sitzende Konfirmationsanzug und eine schlecht gebundene Krawatte helfen nicht unbedingt. Die „blutverschmierte“ Arbeitsschürze des Schlachters muss es auch nicht sein.

Wenn ein Unternehmensberater mit zum Bankgespräch kommt, was genau sollte seine Rolle sein?

Idealerweise nimmt er eine unterstützende Rolle ein. Der Hauptredevanteil sollte beim Unternehmer liegen. Er ist es, der die Geschäftsidee verstehen und vertreten muss. Er muss aufzeigen, wie er gedenkt seine Geschäfte zu führen. Der Berater kann sicherlich bei tiefer gehenden Fragestellungen eingreifen.

Wann würden Sie als Banker einen Kredit befürworten?

Wenn der Gesamteindruck stimmt. Dazu gehören neben der guten Geschäftsidee, die Bonität und der persönliche Eindruck.

Das Interview mit Sebastian Keller wurde im Juli 2011 geführt.

ÜBERSICHT ÜBER DIE FÖRDERBANKEN DER BUNDESLÄNDER

- Investitionsbank Schleswig-Holstein - <http://www.ib-sh.de>
- Bremer Aufbau-Bank GmbH - <http://www.bab-bremen.de>
- Hamburgische Wohnungsbaukreditanstalt - <http://www.wk-hamburg.de>
- NBank Investitions- und Förderbank Niedersachsen GmbH - <http://www.nbank.de>
- NRW.BANK - <http://www.nrwbank.de>
- Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) GmbH - <http://www.isb.rlp.de>
- Landestreuhandbank Rheinland-Pfalz (LTH) - <http://www.lth.rlp.de>
- SIKB Saarländische Investitionskreditbank AG - <http://www.sikb.de>
- L-Bank Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank - <http://www.lbank.de>
- LfA Förderbank Bayern - <http://www.lfa.de>

- BayernLaBo - Bayerische Landesbodenkreditanstalt - <http://www.bayern-labo.de>
- Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern - Geschäftsbereich der Norddeutschen Landesbank Girozentrale - <http://www.lfi-mv.de>
- Investitionsbank Berlin - <http://www.ibb.de>
- InvestitionsBank des Landes Brandenburg - <http://www.ilb.de>
- Investitionsbank Sachsen-Anhalt - Anstalt der Norddeutschen Landesbank Girozentrale - <http://www.ib-sachsen-anhalt.de>
- Thüringer Aufbaubank - <http://www.aufbaubank.de>
- SAB Sächsische AufbauBank - Förderbank - <http://www.sab.sachsen.de>
- Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale - <http://www.wibank.de>

Bundesweit tätig:

KfW Bankengruppe – www.kfw.de

KAPITEL 41: SCHRITT FÜR SCHRITT IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT

“Wie macht man sich eigentlich Selbstständig?”

Sie möchten sich nun endlich selbstständig machen, haben aber noch keine Idee, wie so etwas in der Praxis funktioniert? Kein Problem. Die folgende Schritt-für-Schritt-Anleitung zeigt Ihnen wie es geht.

***Hinweis:** Wenn Sie ALG I oder ALG II beziehen und sich selbstständig machen möchten, sprechen Sie bitte unbedingt vor den folgenden Aktivitäten mit Ihrem Arbeitsberater bei der Agentur für Arbeit!*

Schritt 1: Die Geschäftsidee. Prüfen Sie anhand des Fragebogens im Kapitel „Die Geschäftsidee“ ob Ihre Geschäftsidee tragfähig ist. Eine tragfähige Geschäftsidee zeichnet sich durch fünf Eigenschaften aus:

- die Idee muss konsistent und schlüssig sein,
- die Idee muss Wachstumspotential haben,
- die Idee muss einen Nutzen für zukünftige Kunden haben,
- die Idee muss interessant und motivierend sein,
- die Idee muss einen Beitrag zu Ihren Lebenszielen leisten.

Schritt 2: Das Geschäftsmodell. Eine gute Geschäftsidee bedeutet noch lange kein gutes Geschäft. Erst im Geschäftsmodell zeigt es sich, ob mit der Umsetzung der Geschäftsidee wiederkehrend Geld zu verdienen ist. Das Buch "Wie man ein verdammtes gutes Unternehmen gründet - Das Arbeitsbuch Geschäftsmodell" hilft Ihnen dabei, aus Ihrer Geschäftsidee ein Geschäftsmodell zu machen. Das Arbeitsbuch zwingt Sie dazu, über alle wichtigen Bereiche Ihres zukünftigen Unternehmens nachzudenken. Das Geschäftsmodell ist die Grundlage für den zu erstellenden Businessplan.

Mehr zum Thema Geschäftsmodell finden Sie im Buch "Wie man ein verdammtes gutes Unternehmen gründet - Das Arbeitsbuch Geschäftsmodell".

Schritt 3: Der Businessplan. Der Businessplan ist Ihr persönlicher Fahrplan zum Geschäftserfolg. Haben Sie Schritt 2 komplett bearbeitet, so ergänzen Sie nun den "Textteil" um einen "Zahlenteil". Zu einem Businessplan gehören:

- eine Aufstellung Ihrer privaten Lebenshaltungskosten,
- eine Kapitalbedarfsplanung, eine Aufstellung der Dinge, die Sie für Ihr Unternehmen kaufen müssen, die Investitionsplanung plus die Ausgaben, die Sie für Personal, Mieten etc. haben, die sogenannten Betriebsmittel,
- eine Liquiditätsplanung für mind. 3 Jahre auf Monatsbasis,
- eine Rentabilitätsplanung für mind. 3 Jahre auf Jahresbasis,
- eine Personalplanung für mind. 3 Jahre,
- Ihr Lebenslauf.

Sie sollten keine aus dem Internet heruntergeladene Vorlage für den Textteil Ihres Businessplans verwenden. Gerade, wenn Sie eine Finanzierung anstreben, werden Sie damit bei einer Bank auf die Nase fallen. Die einschlägigen Vorlagen sind bundesweit bekannt und werden in der Regel sofort aussortiert. Die Chancen auf eine gelungene Finanzierung sinken signifikant!

Schritt 3a: Bei einer Gründung aus der Arbeitslosigkeit (ALG I oder ALG II) und zur Erlangung des Gründungszuschusses bzw. des Einstiegsgeldes benötigen Sie nun die Stellungnahme der fachkundigen Stelle. Diese bekommen Sie selbstverständlich kostenlos von uns.

Schritt 3b: Wenn Sie sich als Freiberufler selbstständig machen möchten, folgt nun der Gang zum Finanzamt. Dort bekommen Sie als Freiberufler eine Steuernummer zugeteilt (Zeitaufwand ca. 20 - 30 Minuten, Kosten: keine).

Schritt 3c: Wenn Sie sich als einzelner Gewerbetreibender (als solche gelten alle, die nicht Freiberufler sind) oder mit einem Partner im Rahmen einer sog. GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) selbstständig machen möchten, führt Sie Ihr Weg nun zum Gewerbeaufsichtsamt, manchmal auch Gewerbeamt genannt. Das Gewerbeamt ist eine Abteilung der jeweiligen Stadt, in der Sie wohnen und befindet sich meistens im Rathaus. Dort beantragen Sie entweder alleine oder, im Falle einer GbR, gemeinsam mit Ihrem Partner einen Gewerbeschein (Zeitaufwand ca. 20 - 30 Minuten, Kosten pro Person: € 20,- bis € 30,-).

Schritt 3d: Möchten Sie sich im Rahmen einer GmbH, UG, AG, OHG, KG oder als e.K. selbstständig machen, benötigen Sie vor der eigentlichen Gewerbeanmeldung einen Notartermin, in dem die Gesellschaft formal gegründet wird. Jeder Notar ist dazu verpflichtet, Ihnen zu helfen. Die Kosten für die Gründung einer Gesellschaft bzw. für Eintragung ins Handelsregister variieren je nach Gesellschaftsform. Fragen Sie vorab den Notar bzgl. der Kosten. Die Kosten für die Gründung einer UG liegen bei ca. € 200,-, die Kosten für GmbH und AG bei mehreren tausend Euro.

Erst wenn Sie den Handelsregisterauszug per Post vom Registergericht erhalten, führt Sie der Weg weiter zum Gewerbeamt (siehe 3c). Allerdings melden Sie dann das Gewerbe nicht auf sich als Person, sondern auf die neu geschaffene juristische Person, also Ihre GmbH, AG etc. an.

Schritt 4: Sie sind jetzt offiziell selbstständig. Feiern Sie!

Schritt 5: Eröffnen Sie ein Geschäftskonto für Ihre Selbstständigkeit bei einer Bank Ihrer Wahl. Achtung: Wenn Sie eine Gründungsfinanzierung benötigen, lesen Sie unbedingt zuvor Schritt 6!

Schritt 6: Möchten Sie für Ihre Selbstständigkeit einen Gründungskredit beantragen, müssen Sie nun Ihren Businessplan einer Bank "verkaufen". Dazu machen Sie vorab einen Termin mit der Geschäftskundenbetreuung. Sämtliche öffentlichen Fördermittel, außerdem dem sog. Mikrodarlehen, werden im Hausbankverfahren erteilt. Das heißt, dass eine Beantragung immer über eine "normale" Bank oder Sparkasse erfolgen muss.

Versuchen Sie Ihr Glück zunächst bei Ihrer eigenen Bank, die auch Ihr Privatkonto führt. Öffentliche Kredite, wie zum Beispiel das Startgeld der KfW-Bank, erhalten Sie am einfachsten über eine Sparkasse oder eine Volksbank. Andere Banken scheuen häufig den Aufwand der Beantragung und versuchen Ihnen eigene, in der Regel teurere, Kredite zu vermitteln oder lehnen eine Finanzierung komplett ab. Lassen Sie sich nicht abschrecken, wenn es bei der ersten Bank nicht klappt. Im Regelfall sprechen Sie bei 3 bis 6 Banken vor, bevor Ihr Konzept einem Sachbearbeiter gefällt. Hoffen Sie nach einem Gespräch nicht auf ein Feedback von der Bank. Wird ein Konzept abgelehnt, dann wird dies meistens nur mit einem Formbrief quittiert. Sind Fehler in Ihrem Businessplan, so erfahren Sie das meistens nicht. Wir unterstützen Sie gerne vorab bei der Prüfung Ihres Businessplans, denn in der Regel bekommen Sie bei einer Bank immer nur eine Chance!

Noch Folgendes sollten Sie zum Thema Finanzierung wissen:

- eine Bank erwartet zwischen 15 und 20% Eigenkapital,
- ohne eine einwandfreie Schufa kommt keine Finanzierung zustande,
- die meisten Banken arbeiten nach dem Regionalprinzip und nehmen nur Kunden aus der Umgebung. Haben Sie es sich also zum Beispiel mit der Sparkasse Köln verspielt und wohnen in Köln, können Sie nicht einfach zu Sparkasse Düsseldorf gehen. Dort werden Sie dann nämlich wieder nach Köln geschickt.

Seien Sie gut vorbereitet! Im Gespräch mit der Bank sollten Sie auf jede Frage, sich und Ihr Unternehmen betreffend, eine Antwort haben.

Schritt 7: Bei der Beantragung der Finanzierung benötigt die Bank von Ihnen noch folgende Unterlagen:

- eine Selbstauskunft (den Vordruck dafür erhalten Sie bei Ihrer Bank),
- eine Schufa-Auskunft (diese holt die Bank in der Regel selbst ein),
- die letzten zwei Steuerbescheide (Alternativ einen Steuerbescheid vom Vorjahr und eine Steuererklärung für das Vorjahr),
- sämtliche Unterlagen zu Ihrem Privatbesitz (Auto, Haus, Wohnung, Aktien, Lebensversicherungen etc.).

Wenn Sie verheiratet sind oder in eheähnlicher Gemeinschaft leben, verlangt die Bank ggf. die gleichen Unterlagen auch von Ihrem Partner bzw. Ihrer Partnerin.

Schritt 8: Viele Banken versuchen, Ihnen mit dem Kredit gleich noch eine, in der Regel überbewertete, Risikolebensversicherung zu verkaufen, um das Todesfallrisiko abzusichern. Wenn Sie bereits eine solche haben, nutzen und stocken Sie diese ggf. auf. Ein Anbieter günstiger Risikolebensversicherungen ist zum Beispiel die Cosmos-Direkt-Versicherung.

Schritt 9: Für jede Gründungsfinanzierung haften Sie als Privatperson(en). Auch wenn es sog. Ausfallbürgschaften gibt, gelten diese lediglich für die Bank. Das bedeutet, dass zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen die NRW.Bank für 80% des Kreditrisikos gegenüber Ihrer Hausbank haftet, Sie dann aber gegenüber der NRW.Bank. Es gibt also nichts geschenkt und auch kein Geld zum Zocken! Seien Sie sich im Klaren darüber,

dass Sie auch bei einer Gründungsfinanzierung Schulden machen, die Sie in jedem Fall zurückzahlen müssen!

Schritt 10: Das Finanzamt. Nach der Anmeldung eines Gewerbes erhalten Sie vom Finanzamt nach ein bis zwei Wochen einen dicken Fragebogen, den Sie bis zu einem bestimmten Termin ausgefüllt müssen. Das Finanzamt erteilt Ihnen dann eine Steuernummer und ggf. eine Umsatzsteuer-ID.

Als Kleingewerbetreibender (mit weniger als € 17.500,- Umsatz im Eröffnungsjahr) haben Sie die Möglichkeit, von der sog. Kleinunternehmerregelung Gebrauch zu machen. Sie weisen dann auf Ihren Rechnungen keine Mehrwertsteuer aus und dürfen bei den Rechnung, die Sie von anderen erhalten, keine Vorsteuer geltend machen. Die Kleinunternehmerregelung lohnt sich also vor allem dann, wenn Sie im ersten Jahr keine größeren Anschaffungen für Ihr Unternehmen tätigen.

KAPITEL 42: WAS MAN AUS BÜCHERN LERNEN KANN – EINE ANNOTIERTE LISTE MIT LITERATUREMPFEHLUNGEN UND KERNKONZEPTEN

Fast alles, was ich über das Unternehmertum weiß, habe ich über mehr als 20 Jahre am „eigenen Leib“ erfahren und dadurch gelernt.

Als ich dann vor einigen Jahren anfang, mit bekannten Unternehmern zu sprechen, empfohlene Bücher und Biografien zu lesen, fand ich vieles von dem wieder, was ich zuvor selbst erfahren hatte. In diesem Kapitel möchte ich Ihnen einige, der für mich wichtigen Dinge, noch einmal zusammenfassen.

MICHAEL GERBER – THE E MYTH REVISITED

Beginnen möchte ich diese Liste mit dem, für mich wichtigsten Menschen, wenn es um das Thema Unternehmertum geht: Michael Gerber.

Die meisten Menschen werden Michael nicht kennen und doch hat er zwei wesentliche Konzepte, die bis dahin diffus in meinem Kopf umhergeisterten, in jeweils einem Satz zusammengefasst:

1. Arbeite an deinem Unternehmen, statt darin.
2. Jedes Unternehmen sollte so aufgebaut werden, wie ein Franchisesystem.

Häufig sind einem Ideen und Konzepte schon über Jahre bekannt und lauern leise in den hinteren Ecken des Gehirns und es braucht dann nur einen Menschen, der diese Konzepte klar benennt, damit sie sich formen und entfalten können. Genau diesen Effekt hatte „The E Myth revisited“ bei mir und ich glaube, einen Teil der Fehler, die ich früher im Bezug auf Unternehmen gemacht habe, würde ich heute immer noch machen, wenn Michael Gerber mir nicht diese beiden Sätze quasi wie Ohrfreigen zum Aufwachen um die Ohren gehauen hätte.

WARREN BUFFET – THE SNOWBALL: WARREN BUFFET AND THE BUSINESS OF LIFE

Warren Buffet war über mehrere Jahre, abwechselnd mit seinem Freund Bill Gates, der reichste Mann der Welt. Das hat ihn für mich zunächst nicht wirklich interessant gemacht. Was ihn interessant machte war, dass er dies an der Wall Street oder besser mit Aktien geworden war, ohne überhaupt an der Wall Street zu arbeiten. Das „Orakel von Omaha“, wie er häufig genannt wird, arbeitete zunächst alleine, dann gemeinsam mit einem kleinen Team von unter 20 Mitarbeitern von einem kleinen Büro in Omaha. Neben seiner Liebe für Coca Cola, Steaks und Fast-Food verbindet mich mit Warren Buffet vor allem sein Humor und das Gefühl, im Inneren immer noch ein Kind zu sein.

Seine wesentlichen Konzepte basieren auf dem gesunden Menschenverstand – und trotzdem werden sie, vor allem in seiner Branche, wenig bis gar nicht genutzt:

1. Starte früh. Je eher man mit einer Sache beginnt, desto größer ist der Vorsprung. Dies gilt nicht nur für das Sparen von Geld!
2. Lass dich nicht von anderen verrückt machen und höre auf deinen Verstand. Die Mehrheit hat eben nicht immer recht!
3. Keine kurzfristigen Geschäfte. Die Zeit gleicht viele Schwankungen (vor allem im Preis) einfach aus und macht aus einem vermeintlichen Verlust einen hohen Gewinn.
4. Bleib normal. Auch wenn man viel Geld hat, muss man nicht ausflippen.
5. Wenn man nur ein Ziel im Leben hat, dann sollte es das sein, von den Menschen geliebt zu werden, von denen man geliebt werden möchte.

DALE CARNEGIE – WIE MAN FREUNDE GEWINNT

Über sehr viele Jahre war ich der Meinung, dass man Menschenführung nicht lernen könnte. Menschen- und Teamführung waren etwas, in dem ich intuitiv sehr gut war und über die Jahre immer besser wurde. Mein „Führungsstil“ war ein ganz simpler: „Behandle jeden Menschen so, als ob er dein Freund wäre.“

Dieser Still hat mich sehr erfolgreich gemacht, aber ich wurde häufig dafür kritisiert, nicht hart genug zu sein. Ich suchte mir also Methoden und Werkzeuge, diese Härte (in Form von Konsequenz) zu praktizieren, ohne dabei wirklich hart zu sein. Dies verlangte von mir eine Menge Disziplin.

Dann, nachdem ich die Konzerne, in denen ich gearbeitet hatte, hinter mich gelassen hatte, las ich die Biografie von Warren Buffet und darin über Dale Carnegie und welchen Einfluss dieser indirekt über sein Buch und seine Seminare auf die Karriere von Buffet gehabt hatte.

Interessanterweise besaß ich die englische Ausgabe des Carnegie-Klassikers „Wie man Freunde gewinnt“ (engl. „How to get friends and influence people“) bereits seit vielen Jahren, ohne sie gelesen zu haben. Das holte ich nun nach und das Ergebnis war: Schlechter Buchtitel, grandioses Buch.

Jeder, der als Unternehmer, Manager oder Mensch erfolgreich sein möchte, muss dieses Buch lesen, denn es zeigt, nahezu nur durch Beispiele, wie Menschen funktionieren und wie man selbst ein besserer Mensch wird. Wenn Sie in Ihrem Leben nur ein Buch lesen, lesen Sie dieses. Es hat seit seiner Erstausgabe 1936 nicht an Aktualität verloren.

Die Konzepte von Dale Carnegie sind:

Grundregeln für den Umgang mit Menschen

1. Kritisieren, verurteilen und klagen Sie nicht.
2. Geben Sie ehrliche und aufrichtige Anerkennung.
3. Wecken Sie in anderen lebhaftere Wünsche.

Sechs Möglichkeiten sich beliebt zu machen

1. Interessieren Sie sich aufrichtig für die anderen.
2. Lächeln Sie!
3. Vergessen Sie nie, dass für jeden Menschen sein Name das schönste und wichtigste Wort ist. Merken Sie sich den Namen des anderen!
4. Seien Sie ein guter Zuhörer. Ermuntern Sie andere, von sich selbst zu sprechen.
5. Sprechen Sie von Dingen, die den anderen interessieren.
6. Bestärken Sie den anderen in aufrichtiger Weise in seinem Selbstbewusstsein und seiner Wichtigkeit.

Zwölf Möglichkeiten, die Menschen zu überzeugen

1. Die einzige Möglichkeit, einen Streit zu gewinnen, ist ihn zu vermeiden.
2. Achten Sie des anderen Meinung und sagen Sie ihm nie "Das ist falsch!".
3. Wenn Sie unrecht haben, geben Sie es ohne Zögern offen zu.
4. Versuchen Sie es stets mit Freundlichkeit.
5. Geben Sie dem anderen Gelegenheit "Ja" zu sagen. Idealerweise drei mal!
6. Lassen Sie hauptsächlich den anderen sprechen.
7. Lassen Sie den anderen glauben, die Idee stammt von ihm.
8. Versuchen Sie ehrlich, die Dinge vom Standpunkt des anderen aus zu sehen.
9. Bringen Sie den Vorschlägen und Wünschen anderer Ihr Wohlwollen entgegen.
10. Appellieren Sie an die edle Gesinnung des anderen.
11. Gestalten Sie Ihre Ideen lebendig. Dramatisieren Sie.
12. Fordern Sie die anderen zum Wettbewerb heraus.

Neun Möglichkeiten, die Menschen zu ändern, ohne sie zu beleidigen oder zu verstimmen.

1. Beginnen Sie mit Lob und aufrichtiger Anerkennung. (LIMO-Methode)
2. Machen Sie den anderen nur indirekt auf seine Fehler aufmerksam.
3. Sprechen Sie zuerst von Ihren eigenen Fehlern, ehe Sie den anderen kritisieren.
4. Stellen Sie Fragen, anstatt Befehle zu erteilen.
5. Geben Sie dem anderen die Möglichkeit, das Gesicht zu wahren.
6. Loben Sie den Erfolg, auch den geringsten. Seien Sie herzlich in Ihrer Anerkennung und großzügig mit Lob.
7. Zeigen Sie dem anderen, dass Sie eine gute Meinung von ihm haben, und er wird sich entsprechend verhalten und in die Meinung "hineinwachsen".
8. Ermutigen Sie den anderen! Geben Sie ihm das Gefühl, dass er seinen Fehler spielend leicht korrigieren kann.
9. Es muss dem anderen ein Vergnügen sein, Ihre Wünsche zu erfüllen.

CHARLES T. MUNGER – POOR CHARLIES ALMANACK

Charles "Charlie" Munger ist der langjährige Geschäftspartner von Warren Buffet. Er ist außerdem ein großer Denker. Charlie Munger ist vor allem bekannt für seine Reden, die von seinen Freunden im Buch „Poor Charlies Almanack“ zusammengefasst und herausgegeben wurden.

Charlie Mungers Kernkonzept ist das, der sog. „Mental Models“, also der „Denkmodelle“. Warren Buffet sagt über Charlie Munger: „Ich kenne niemanden, der einen Deal schneller bewerten kann als Charlie. Innerhalb von wenigen Sekunden kann er sagen, ob in einem Geschäft Geld zu verdienen ist oder nicht.“

Charlie Munger hat in seinem Kopf viele Kernkonzepte zu einem, seinem, Denkmodell verwoben. Das Interessante daran ist, das es sich hierbei nicht nur um mathematische Konzepte wie etwa den Zinseszins handelt, sondern auch um Konzepte aus der Biologie, der Psychologie und vielen anderen Disziplinen.

Weil er diese Dinge nicht nur auswendig kennt, sondern diese in seinem Kopf auch verbunden sind, ist sein Denkmodell eine Maschine, in die man Informationen aller Art hineinwirft und am Ende eine klare Bewertung unter Berücksichtigung zahlreicher Facetten und Disziplinen erhält. Während andere Menschen sich auf ihren Bauch verlassen, schmeißt er die Maschine in seinem Kopf an und liefert ein valides und vor allem fundiertes (und nicht gefühltes) Ergebnis.

ROBERT KIYOSAKI – RICH DAD, POOR DAD

Robert Kiyosaki erzählt jedem, der ihm zuhört, dass er zwei Väter hat: einen „armen“ (seinen eigenen Vater) und einen „reichen“ (den Vater seines besten Freundes).

Der „arme“ war in Gelddingen vorsichtig und unerfahren, der „reiche“ war Unternehmer und ein cleverer Geschäftsmann.

In seinem Buch „Rich Dad, Poor Dad“, beschreibt er die unterschiedlichen Herangehensweisen seiner beiden Väter an das Thema Finanzen und wie er selbst daraus ein System entwickelt hat, Geld zu verwalten und Vermögen systematisch aufzubauen.

Auch hier sind die Kernkonzepte einfach:

1. Angestellte und Selbstständige (im Sinne von Einzelunternehmern und Freiberuflern) haben nur dann eine Chance ihre Steuern in Vermögen zu verwandeln, wenn Sie entweder Unternehmer im Sinne von Gesellschaftern z. B. einer GmbH, UG, KG etc. oder Investoren werden.

2. Man muss ein Bewusstsein für Geld entwickeln. Am besten beginnt man damit, drei Spardosen mit den Buchstaben „S“ für Sparen, „I“ für investieren und „C“ für Charity (Spenden) aufzustellen und jeden Tag jeweils einen Euro in jede der Spardosen zu werfen. Wenn man mehr kann, auch mehr. Das Geld in der „S“-Dose wird risikolos angelegt (z. B. in Festgeld), das Geld in der „I“-Dose wird zum Spekulieren verwendet (z. B. mit Aktien, Immobilien oder Beteiligungen). Das Geld in der „C“-Dose (bei mir heißt diese Dose auch „F“ für Fun) wird entweder gespendet oder sonst wie frei verwendet. Das Geld in der „S“-Dose wird nicht ausgegeben und ist sozusagen für die nächste Generation. Alles, was mit „I“ erwirtschaftet wird bleibt entweder in „I“ oder wird wieder auf die drei Spardosen verteilt.
3. Es gibt „Assets“ (Vermögenswerte) und „Liabilities“ (Schulden). Ein selbstbewohntes Haus ist eine Liability, denn es verdient kein Geld, sondern kostet welches. Reich wird man nur dann, wenn man mehr Assets als Liabilities besitzt. Assets sind die Dinge, die Geld verdienen, ohne das man dafür etwas tun muss. Zum Beispiel eine vermietete Wohnung, ein Aktienportfolio etc.

DAVID J. SCHWARTZ – THE MAGIC OF THINKING BIG

„Think big, start small!“ Diesen Spruch haben Sie in diesem Buch schon mindestens einmal gelesen. Er stammt nicht von David Schwartz, könnte aber von ihm sein. Sein Buch dreht sich im Kern nur um dieses eine Konzept und dessen Wirkung. Ich hatte bereits über die Themen Vision, Ziele und Motivation geschrieben. Das Konzept „Think big, start small“ fasst diese Eigenschaften des ganzheitlichen Unternehmers in einem Satz zusammen.

STEVE JOBS – STEVE JOBS

Steve Jobs, der ehemalige CEO von Apple, Next und Pixar ist ein Beispiel dafür, wie sehr man einen Menschen für seine Leistungen bewundern und auf der anderen Seite für seine Art mit Menschen umzugehen verachten kann. Gerade durch seine 2011 erschienene Biographie werden viele Entscheidungen, die Apple und vor allem Steve getroffen haben, in einem anderen, vielleicht für viele überraschenden Licht, dargestellt.

Steves Kernkonzepte sind:

1. A-Leute wollen nicht mit B- und C-Leuten zusammenarbeiten. Echte Exzellenz entsteht nur da, wo Top-Leute miteinander arbeiten
2. Qualität steht über allem. Auch an den Stellen (zum Beispiel im Inneren eines Computers), an denen man sie nicht sieht. Alleine der Gedanke, dass z. B ein Computer wie der Mac auch im inneren schön und qualitativ hochwertig ist, ist eine Belohnung für den, der ihn entwickelt hat.
3. Einfachheit ist der Schlüssel zu allem. Je einfacher eine Sache ist, desto besser ist sie.
4. Man muss nicht von allen gemocht werden. Es ist wichtiger immer seine Meinung zu sagen und ehrlich zu sein, um sehr gute Ergebnisse zu erzielen. (Anmerkung: Steve war gut darin, dieses Konzept umzusetzen, aber schlecht darin, es in einer Weise zu tun, die Menschen nicht beleidigt oder demütigt.)
5. Der Kunde weiß häufig nicht, was er will. Man muss es ihm deshalb sagen oder zeigen. (Anmerkung: Dies mag für „echte“ Innovationen stimmen, kann aber im „normalen“ Unternehmensalltag einer Wette gleichkommen und tödlich sein.)
6. Kontrolle, Kontrolle, Kontrolle. Nur wer jeden Aspekt einer Sache kontrolliert, kann wirklich außergewöhnliches leisten und eine durchgängig großartige Erfahrung und Qualität liefern.

EDW. T. KOCH & DEB. JOHNSON – THE COMPLETE IDIOTS GUIDE TO INVESTING

Von Hause aus habe ich keine Beziehung zu Geld. Das liegt nicht daran, dass wir davon zu viel hatten, sondern daran, dass wir so wenig davon hatten, dass eine langfristige Beziehung nicht möglich war. Im Laufe der Zeit habe ich gelernt das Geld, das ich verdiene, nicht einfach nur aus dem Fenster zu werfen. Ich habe gelernt gezielt daran zu arbeiten, Vermögen aufzubauen und Investitionschancen zu bewerten und zu nutzen.

Edward Koch und Debra Johnson erklären in ihrem Buch nicht nur die Grundlagen des Investierens, sondern auf verständliche Weise auch die Zusammenhänge der Finanzwelt. Zu ihren Kernkonzepten gehören:

1. Es gibt gute und schlechte Schulden, je nachdem ob man hohe oder niedrige Zinsen zahlt.
2. Häufig ist es besser, erst einmal die Schulden zu bezahlen, bevor man anfängt zu sparen – manchmal, bei sehr niedrigen Schuldzinsen aber auch nicht.

3. Schaffen Sie sich ein Sicherheitspolster von 10% Ihres Jahreseinkommens, bevor Sie mit dem sparen oder investieren beginnen.
4. Behalten Sie die Macht des Zinseszins im Kopf. 72 geteilt durch den Zinssatz ergibt ungefähr die Anzahl von Jahren, in der sich eingesetztes Kapital verdoppelt. Aus einem Kapital von EUR 10.000,- werden also bei 7% Zinsen nach ca. 10 Jahren EUR 20.000,-.

ERIC RIES – THE LEAN STARTUP

Derzeit (Januar 2013) ist Eric Ries der “GoTo-Guy” im Silicon Valley. Viele Startup reißen sich darum, ihn als Mentor oder Berater zu bekommen. Er hat etwas in Worte und ein Konzept gefasst, was erfolgreiche Gründer der Softwareszene schon lange wissen: Bring dein Produkt so schnell wie möglich zum Kunden, um sicher zu sein, dass es das Produkt ist, für das der Kunde bereit ist Geld zu bezahlen.

Ich verwende diesen Ansatz seit fast 20 Jahren und ich glaube, diesem Ansatz ist es geschuldet, dass ich in der Softwareentwicklung mit meinen Teams sehr erfolgreich war.

Ries Konzepte sind:

1. Wenn Sie ein Startup beginnen, bringen Sie Ihr Produkt so schnell wie möglich zum Kunden. Entwickeln Sie nicht Jahre lang an einem ausgefeilten und bis ins Detail perfekten Produkt im stillen Kämmerlein, sondern reduzieren Sie den Funktionsumfang und lassen Sie die Kunden so früh wie möglich entscheiden, ob Ihr Produkt gut ist oder nicht. Starten Sie mit einem MVP (Minimum viable product), einem minimal funktionstüchtigen Produkt.
2. Arbeiten Sie an Ihrem Produkt und auch den anderen Aspekten Ihres Unternehmens in Iterationen von Build->Measure->Learn (Entwickeln, Messen, Lernen).

RICHARD KOCH – THE 80:20 PRINCIPLE

Das 80:20 Prinzip stammt eigentlich aus dem Jahr 1897. Richard Koch schaffte es aber mit seinem exakt 100 Jahre später erschienen Buch, dass Prinzip als Basis für

unternehmerisches Handeln zu etablieren und einer breiten Masse von Managern durch Beispiele zugänglich zu machen.

Kochs Konzepte:

1. 80% des Umsatzes eines Unternehmens werden von 20% der Kunden gemacht.
2. Oder: 80% der Arbeit wird von 20% der Kunden verursacht.
3. Oder: 20% des Aufwandes ergeben 80% des Ergebnis.

TIMOTHY FERRIS - THE 4-HOUR WORKWEEK

Tim Ferris ist ein ganz erstaunlicher junger Mann. Durch seine ungewöhnliche Art zu denken und Probleme zu lösen, wurde er zu einem der bekanntesten Bestseller-Autoren. Seine beiden Bücher „The 4-Hour Workweek“ und „The 4-Hour Body“ sind seit langer Zeit auf der New York Times Bestsellerliste und vor allem „The 4-Hour Workweek“ war ein Meilenstein. Nicht so sehr, weil es tolle Anleitungen enthält, sondern eben, weil es ein paar interessante Konzepte darlegt und logisch miteinander verknüpft.

Ferris Konzepte sind:

1. Schaffen Sie sich ein „passives Einkommen“. Passives Einkommen ist Einkommen, für das Sie nicht arbeiten müssen.
2. Warten Sie nicht bis zur Rente, um sich Ihre Träume und Wünsche zu erfüllen.
3. Automatisieren Sie Ihr Geschäft so weit, das Sie nicht mehr als 4 Stunden pro Woche dafür aufwenden müssen.
4. Outsourcen Sie alles, was möglich ist.

ROGER DAWSON – SECRETS OF POWER NEGOTIATION

Roger Dawson ist wahrscheinlich einer der besten „Verhandler“ der Welt. In seinem Buch „Secrets of Power Negotiation“ beschreibt er Angriffs- und Verteidigungsstrategien für jede Art von Verhandlung. Egal, ob Sie eine neue Küche kaufen, einen neuen Wagen oder ein ganzes Unternehmen. Mit Dawson sind Sie auf der sicheren Seite und mit großer Wahrscheinlichkeit Ihrem Verhandlungspartner weit überlegen.

Dawsons Konzepte sind zahlreich, deshalb hier nur drei Beispiele:

1. Gehen Sie nie unvorbereitet in eine Verhandlung. Überlegen Sie, was der andere verlangen könnte und bereiten Sie sich darauf vor.
2. Seien Sie immer bereit, vom Tisch aufzustehen und wegzugehen. Dies ist die stärkste Verhandlungsstrategie.
3. Lassen Sie sich nicht im Preis drücken, sondern geben Sie im Zweifelsfall für den gleichen Preis mehr Leistung.

ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR – BUSINESS MODEL GENERATION

Das Buch „Business Model Generation“ ist der erste Versuch, einen umfassenden Rahmen für Geschäftsmodelle zu entwickeln. Das Buch ist das gemeinsame Werk einer Arbeitsgruppe von mehreren hundert Menschen und präsentiert den „Business-Model-Canvas“, der auch den Kapiteln zum Thema Geschäftsmodell in diesem Buch zugrunde liegt. Allerdings war mir das Modell etwas zu generisch und zu abstrakt, weshalb ich es für den „normalen“ Gründer, der sich nicht jeden Tag mit Geschäftsmodellen beschäftigt „verdaulicher“ gemacht habe.

Das Kernkonzept von Osterwalder und Pigneur ist: Jedes Geschäftsmodell besteht aus 9 Bausteinen (siehe Kapitel: Das Geschäftsmodell).

FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN – MITEINANDER REDEN

Friedemann Schulz von Thun ist Psychologe und Kommunikationswissenschaftler. Seine vielleicht wichtigste Arbeit ist die, über die vier Seiten einer Nachricht. In seinen Büchern aus der Reihe “Miteinander reden” beschreibt er, dass jede Art von Kommunikation auf mehreren Ebenen wirkt. Diese Ebenen zu kennen und zu verstehen ist der Schlüssel zu guter Kommunikation.

Das Kernkonzept von Schulz von Thun ist: Jede Nachricht hat vier Seiten: die Sachseite, die Selbstkundgabe, die Beziehungsseite und die Appellseite.

SCHLUSSWORT

Unternehmer zu sein, bedeutet ein Kämpfer zu sein!

Wir sind am Ende dieses Buches angekommen. Ich hoffe, dass Buch hat Ihnen nicht nur gefallen, sondern auch Ihren Unternehmergeist geweckt.

Wenn Sie das Buch komplett durchgearbeitet haben, wissen Sie nicht nur, worauf es bei einem verdammt guten Unternehmer ankommt, sondern auch, worauf es bei einem verdammt guten Unternehmen ankommt. Vielleicht haben Sie ja sogar die Gelegenheit genutzt, eine Idee, die Sie schon länger mit sich herumtragen systematisch zu entwickeln. Dann stehen Sie jetzt vielleicht kurz vor der Gründung Ihres eigenen verdammt guten Unternehmens. Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und freue mich, wenn Sie mit mir in Kontakt treten und mir davon berichten. Sie erreichen mich per E-Mail unter: **wolfgang@WolfgangKierdorf.de**.

Egal, was Sie in Zukunft unternehmen werden, nur mit der Kombination aus Fachwissen und dem Wissen um Ihre Persönlichkeit und Ihre Fähigkeiten werden Sie langfristig erfolgreich sein.

Ich hätte an diesem Buch noch lange schreiben können. An einem bestimmten Punkt muss man sich aber entscheiden, einen Strich zu ziehen, denn sonst wäre dieses Buch vermutlich nie erschienen.

Ich habe mich deshalb dazu entschlossen, die Ergänzungen, Überarbeitungen und Kommentare Online für Sie verfügbar zu machen.

Unter <http://www.verdammt-gutes-unternehmen.de> finden Sie hoffentlich alles, was Sie in diesem Buch vielleicht noch vermissen.

Möchten Sie mit anderen über das Thema „Der ganzheitliche Unternehmer“ diskutieren oder einfach mit dem Autor und seinen Ideen in Kontakt bleiben, dann werden Sie doch Fan unserer Facebook-Seite.

Näheres dazu ebenfalls auf der Website zu diesem Buch unter:

<http://www.verdammt-gutes-unternehmen.de>

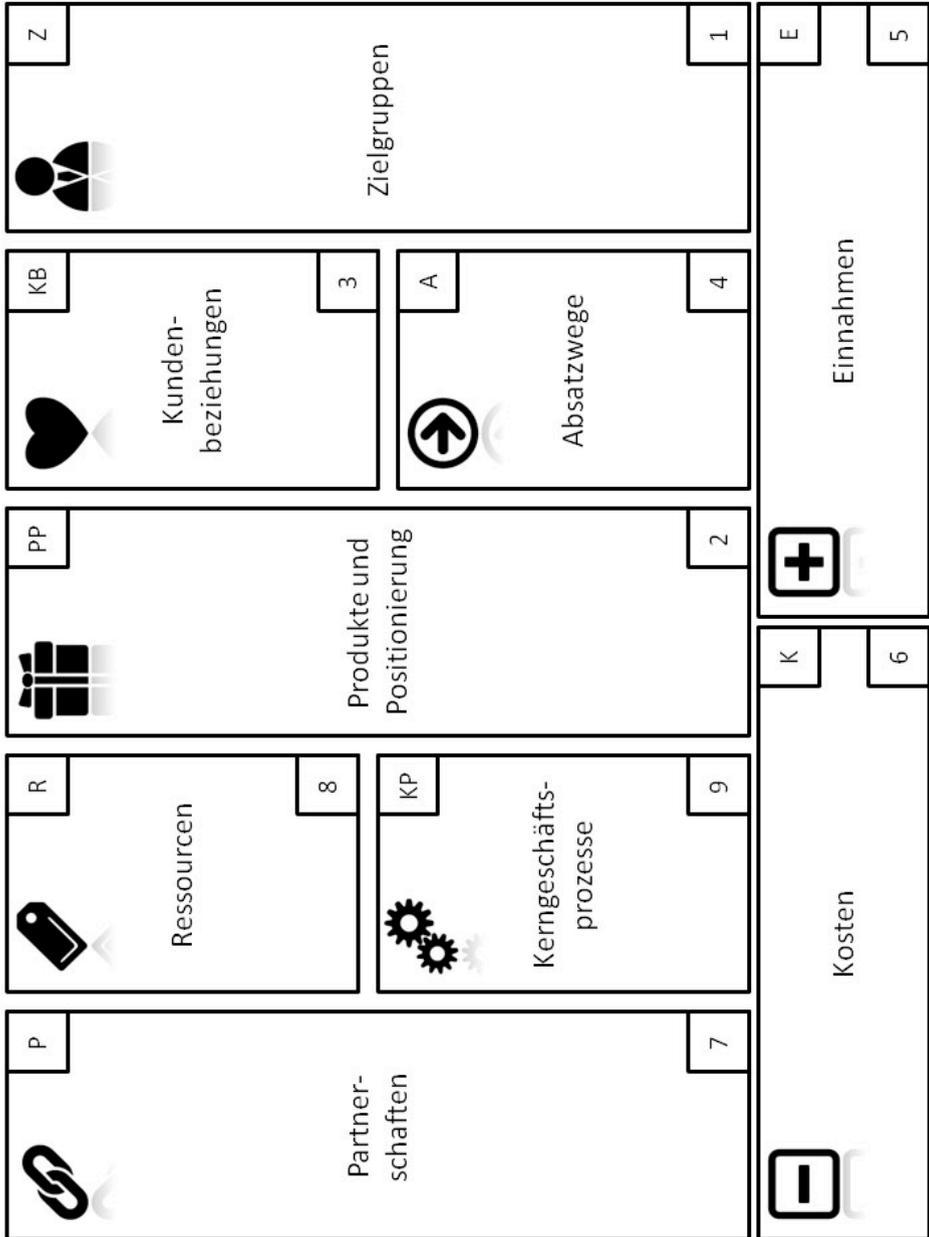
oder werden Sie Mitglied in unserer Xing-Gruppe:

„Der ganzheitliche Unternehmer“.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit und lassen Sie sich nicht unterkriegen. Unternehmer zu sein bedeutet, ein Kämpfer zu sein!

Der Trick ist, einmal mehr aufstehen, als man umfällt!

ANHANG A: GESCHÄFTSMODELLPOSTER



ANHANG B: FRAGENKATALOG ZUR AUSWAHL EINES BERATERS

Allgemeine Fragen:

- Hat der Berater bereits selbst einmal ein Unternehmen mit mehr Mitarbeitern als sich selbst gegründet?
- Folgt die Beratung einem Beratungssystem? Wenn ja, welchem?
- Berücksichtigt die Beratung sowohl die Aspekte Ihrer Persönlichkeit als auch die Aspekte Ihres Unternehmens?
- Ist der Berater verfügbar, wenn Sie ihn brauchen?
- Ist der Berater in Ihrer Nähe?
- Finden die ersten Beratungen bei Ihnen vor Ort statt? Wenn nicht, warum?
- Hat der Berater Branchenerfahrung?
- Wie ist der zeitliche Beratungsablauf? Gibt es einen Ablaufplan für die Beratung?
- Wer übernimmt die Beratung, wenn der Berater erkrankt?
- Wie werden Beratungsfortschritte dokumentiert?
- Wie sind Ihre persönlichen Daten und die Informationen über die Beratung geschützt?

Spezifische Fragen zu Ihrem Beratungsbedarf:

- Hat der Berater Managementenerfahrung?
- Hat der Berater Business-Development-Erfahrung?
- Hat der Berater nachweisliche Vertriebserfahrung und vor allem Vertriebsserfolge?
- Hat der Berater nachweisliche Marketingkenntnisse?
- Hat der Berater bereits als Steuerberater, Finanzchef oder Controller gearbeitet?
- Ist der Berater bei den Banken in Ihrer Region bekannt?

ANHANG C: WEITERE LITERATUREMPFEHLUNGEN

Dies ist nicht irgendeine Liste von Büchern, sondern eine Liste von Büchern, die zum Teil dieses Buch und einige meiner Unternehmen erst möglich gemacht haben.

Jedes Buch in dieser Liste ist für mich wertvoll und wurde für diese Liste sorgfältig ausgewählt. Jedes Buch ist es auf jeden Fall Wert gelesen zu werden.

Eine direkt mit Amazon.de verlinkte Liste dieser Bücher finden Sie im Leserbereich zu diesem Buch unter:

<http://www.verdammt-gutes-unternehmen.de>

- How To Make Millions With Your Ideas von Dan S. Kennedy
- The Back of the Napkin - Solving Problems And Selling Ideas With Pictures von Dan Roam
- Sprechtechnik von Dr. Anna Martini
- Man's Search For Himself von Rollo May
- Rework von Jason Fried & David Heinemeier Hansson
- The Ultimate Sales Maschine von Chet Holmes
- The 10 Immutable Laws Of Powerselling von James DeSena
- The Truth About Getting Things Done von Mark Fritz
- Dialektik für Manager von Rupert Lay
- Presentation Zen von Garr Reynolds
- Emotional Intelligence 2.0 von Dr. Travis Bradberry & Dr. Jean Greaves
- The Art von War von Sun Tzu (Übersetzt von James Clavell)
- Körpersprache von Tiziana Bruno & Gregor Adamczyk
- 50 Economics Ideas You Really Need To Know von Edmund Conway

-
- Die Wissenschaft des Reichwerdens von Wallace D. Wattles
 - Leviathan von Thomas Hobbes
 - Der Fürst von Niccolò Machiavelli
 - Revolution In The Valley – The Insanely Great Story Of How The Mac Was Born von Andy Hertzfeld
 - Finanznachrichten Lesen – Verstehen – Nutzen von Rolf Beike und Johannes Schlütz

ANHANG D: BONUSKAPITEL WORK-LIFE-BALANCE: EFFEKTIVE STRESSBEWÄLTIGUNG DURCH EFT

EFT ist eine äußerst effektive Selbsthilfe-Methode unter anderem zur Stressreduktion.

An dieser Stelle möchte ich einer Beraterkollegin, Claudia Schnee, die Möglichkeit geben, etwas über EFT - Emotional Freedom Techniques, zu erzählen.

Mein Name ist Claudia Schnee, ich bin Gestalttherapeutin, wurde in EFT ausgebildet und möchte Sie einladen, etwas über eine revolutionäre Technik zur Stressbewältigung, EFT, zu erfahren.

EFT bedeutet: Emotional Freedom Techniques, also, Techniken zur emotionalen Freiheit.

Diese Methode ist ein einfaches wie geniales Allround-Werkzeug, das Menschen befähigt, in die eigene Kraft zu kommen und Probleme eigenständig zu lösen. Cary Craig entwickelte diese Methode in den 90er-Jahren aus der komplizierten TFT – Thought Field Therapy nach Dr. Callahan.

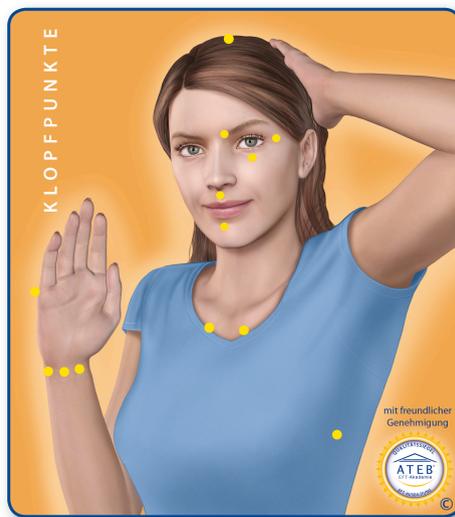
EFT orientiert sich an der Traditionell Chinesischen Medizin (Akupunkturpunkten), der Hypnotherapie nach Erikson und der Kinesiologie (Lehre von den Bewegungsabläufen; nutzt unter anderem Muskeltests zu Diagnose und Therapie). Statt Nadeln zu verwenden, werden bestimmte Körperpunkte, die auf den Meridianen (Energiebahnen des Körpers) liegen, durch einfaches Klopfen in Verbindung mit der Benennung des Gefühls zu dem Problem stimuliert. Durch die Stimulierung der Meridianpunkte besteht eine direkte Verbindung ins Gehirn. In der Amygdala (Mandelkern) sind alle unsere Erinnerungen – auch die Körpererinnerungen, wie z. B. emotionaler Stress, Unfälle, Verletzungen, Traumata, etc.- gespeichert.

Indem nun diese Punkte geklopft werden, hat man einen direkten Zugang und damit Einfluss auf diese Erinnerungen, wodurch sie bearbeitet und neutralisiert werden können.

EFT ist eine äußerst effektive Selbsthilfe-Methode u. a. zur Stressreduktion. Cary Craig sagt: „Try it on everything!“ Die Leitfrage ist immer: was macht das Problem, das ich habe, mit mir? Welches Gefühl wird durch dieses Problem bei mir ausgelöst?

Jedes Problem löst im Körpersystem Stress aus. Die so entstehenden Blockaden führen dazu, dass die Energie nicht ungehindert fließen kann: es kommt zu negativen Gefühlen, psychosomatischen Beschwerden sowie Konzentrations- und Leistungseinschränkungen.

Angewandt wird die Methode nun folgendermaßen:



Quelle: ATEB Akademie R. und G. Rother

Zuerst wird das Problem formuliert (Einstimmungssatz + Gefühl + Selbstannahme), dabei wird der sog. Karatepunkt (siehe Abbildung oben) geklopft:

„Auch wenn ich gerade so im Stress bin, und das macht ...((Gefühl) mich so müde, nervös, unkonzentriert, etc.) ... bin ich ok“ (diesen Satz dreimal wiederholen als Botschaft an den Körper: Achtung, jetzt arbeiten wir!)

- AUSATMEN!

Wie hoch ist der Stresspegel auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 10 (sehr hoch)?
Dann werden die Klopfpunkte der Reihe nach häufiger rhythmisch leicht angetippt:

Klopfpunkt	Beispiel „Stress“
AI: Augenbraue innen	„dieser Stress“
AA: Augenbraue außen (auf Knochen)	„wenn ich nur dran denke, was ich alles erledigen muss“
MA: Mitte unter dem Auge (auf Knochen)	„das macht was mit mir; da habe ich ein Problem“
UN: Unter der Nase	„dieser Stress und was er in meinem Körper auslöst“
KG: Kinngrübchen	„dieser Stress, der bringt mich noch mal um“
SB: Schlüsselbein	„dieser Stress, ich bin so erschöpft“
UA: Unter dem Arm (eine handbreit unter Achsel)	„dieser Stress, ich habe immer noch dieses Problem“
HW: Handwurzel	„dieser Stress, es nervt“
AK: auf dem höchsten Punkt des Kopfes	„dieser Stress, hört das denn niemals auf, wie ein Hamster im Rad“
	- AUSATMEN-

Jetzt die Überprüfung: Wie hoch ist der Stresspegel jetzt auf der Skala von 1 – 10?

Dann folgt die 2. Runde:

„Auch wenn ich mich immer noch gestresst fühle, bin ich ok!“ (wieder dreimal wiederholen)

Klopfpunkt	Beispiel „Stress“
AI: Augenbraue innen	„immer noch dieser Stress“
AA: Augenbraue außen (auf Knochen)	„immer noch dieser Stress“
MA: Mitte unter dem Auge (auf Knochen)	„immer noch dieses Problem, immer noch das, was ich da mit mir machen lasse“
UN: Unter der Nase	„ich entscheide mich, ich sehe das jetzt mal anders“
KG: Kinngrübchen	Ich entscheide mich, ich steig aus “
SB: Schlüsselbein	„ich fang mal an, mich ernst zu nehmen, das zu tun, was mir gut tut“
UA: Unter dem Arm (eine handbreit unter Achsel)	„ ich stehe für Stress nicht mehr zur Verfügung, ich gebe mein Bestes, in dem für mich optimalen Tempo“
HW: Handwurzel	„Stress war gestern“
AK: auf dem höchsten Punkt des Kopfes	„ ich entscheide mich für den für mich optimalen Tages- und Terminablauf und das fühlt sich richtig gut an“
	- AUSATMEN-

Bei Bedarf können die Klopfunden wiederholt werden, bis der Wert „0“ ist.

Ein Werkzeug wie EFT zu haben und sich in Akut-Situationen selber helfen zu können ist in dieser hoch technisierten und von vielen Ablenkungen durch Handy, Mails, PC

etc. geprägten Zeit, die immer mehr Flexibilität und Leistung von den Mitarbeitern bei abnehmender Möglichkeit, sich Raum und Zeit zur Selbstreflexion zu nehmen, äußerst wertvoll und unverzichtbar. EFT lässt sich sowohl im persönlichen so wie auch im Beratungs- oder im Coachingkontext integrieren und fördert die Prozesse optimal. Meine Erfahrung gerade auch im Bereich Unternehmens- und Führungcoaching ist sehr positiv dahingehend, dass mit EFT unbewusste Widerstände und Hindernisse bearbeitet werden können und der Coachee auf diese Weise möglichst viel seines Potentials nutzen kann und dementsprechend unbelasteter berufliche Anforderungen effektiv meistern kann.

ANHANG E: WIE MAN GUTE GESCHÄFTSIDEEN SYSTEMATISCH FINDET UND VALIDIERT

Das Idea-Blooming hilft dabei, eine sinnvolle und an den Problem und Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtete Geschäftsidee zu entwickeln.

Viele unserer Mandanten kommen mit einer existierenden Geschäftsidee zu uns. Nur ca. 25% haben überprüft, ob diese Geschäftsidee auch wirklich eine funktionierende Geschäftsidee ist.

"Das kann man prüfen?", werden Sie jetzt vielleicht fragen. "Ja, das kann man! Und zwar bevor man viel Zeit und Geld in die Entwicklung und vielleicht sogar die Umsetzung der Geschäftsidee gesteckt hat.

Die folgende Technik, die ich "Idea-Blooming" nenne, ermöglicht es Ihnen systematisch neue Geschäftsideen zu entdecken und existierende Geschäftsideen zu überprüfen. Die Technik ist dabei ganz einfach anzuwenden.

Schritt 1:

Nehmen Sie sich ein großes Blatt Papier oder arbeiten Sie mit einer Mindmapping Software wie MindManager (Windows) oder SimpleMind (Mac).

Beginnen Sie damit, einen Kreis (oder etwas Kreisartiges) in die Mitte des Blattes zu malen. In diesen Kreis schreiben Sie das Wort "Zielgruppe" und eine Bezeichnung für Ihre Zielgruppe. Für unser Beispiel nehmen wir einfach die Zielgruppe "Unternehmensgründer".

In Schritt 1 beantworten wir die Frage: "Für wen ist die Geschäftsidee?"

Zielgruppe: Unternehmensgründer

Schritt 2:

Jede gute Geschäftsidee geht von der Zielgruppe aus. Egal, ob Sie bereits an diesem Punkt eine Geschäftsidee haben oder nicht, schreiben Sie als nächstes in kleinen Kreisen rund um die Zielgruppe deren Probleme und Bedürfnisse.

In Schritt 2 beantworten wir die Frage: "Was sind die Probleme und Bedürfnisse der Zielgruppe?"



WICHTIG: An dieser Stelle wird nicht geraten, sondern gewußt. Wenn Sie die Probleme und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe nicht kennen, brechen Sie jetzt ab und finden Sie diese heraus. Das "Gebäude" Geschäftsidee ist nur so stabil wie sein "Fundament". Die Probleme und Bedürfnisse einer Zielgruppe sind die Fundamente einer Geschäftsidee.

Wenn Sie sich unsicher sind, ob diese Probleme und/oder Bedürfnisse wirklich existieren, nehmen Sie diesen Stand des "Idea-Blooming" und lassen Sie ihn von Personen aus der Zielgruppe bestätigen.

Schritt 3:

Als nächstes schreiben Sie in weiteren Kreisen an die jeweiligen Probleme und Bedürfnisse die konkreten Eigenschaften dieser Probleme und Bedürfnisse. Die Schlagworte der Probleme und Bedürfnisse werden also verfeinert.



In Schritt 3 beantworten wir die Frage: "Was genau sind die Dinge, die die Zielgruppe zur Lösung der Probleme bzw. zur Bedürfnissbefriedigung benötigt?"

Sie merken schon, dass das Ganze mit etwas Phantasie wie eine aufblühende Blume aussieht.

Immer, wenn Sie an einer Stelle nur glauben, statt zu wissen, brechen Sie die Arbeit ab und holen sich valide Informationen direkt von der Zielgruppe.

Schritt 4:

Als vor-vorletzten Schritt, geben Sie nun den Problemen und Bedürfnissen Prioritäten. Etwas, das für die Zielgruppe die höchste Priorität hat, also am wichtigsten ist, bekommt die 1, alle anderen entsprechend höhere Werte. Sind mehrere Probleme oder Bedürfnisse gleich wichtig, erhalten Sie, wie in unserem Beispiel, die gleich Priorität.

Alle Probleme und Bedürfnisse, die Sie zwar kennen, für die Ihre Zielgruppe jedoch noch kein Bewußtsein hat, bekommen die Priorität 0. Alle Produkte und Dienstleistungen, die Sie zu einem Priorität 0 Problem oder Bedürfnis anbieten, sind unverkäuflich! Solche Produkte und Dienstleistungen müssen mit einer Lösung für ein Problem oder Bedürfnis der Priorität 1 mitverkauft werden, es sei denn, Sie sind bereit ein Bewußtsein für das Problem oder Bedürfnis über eine umfangreiche und vermutlich teure Marketingkampagne zu schaffen.

In Schritt 4 beantworten wir die Frage: "Wie wichtig ist das Problem bzw. das Bedürfnis für die Zielgruppe?"



Schritt 5:

Wählen Sie nun die Probleme und Bedürfnisse aus, die relevant sind und für die es entweder wenig oder gar keine Konkurrenz gibt. Auch hier gilt wieder: wenn Sie es nicht wissen, finden Sie es heraus! Kein Glauben, nur Wissen!

In Schritt 5 beantworten wir die Frage: "Gibt es bereits einen Markt?"

Schritt 6:

Im letzten Schritt denken Sie sich nun zu allen Eigenschaften der relevanten Probleme und Bedürfnisse Lösungen aus. Das sind Ihre Produkte und damit Ihre Geschäftsidee. Hier dürfen Sie so kreativ sein, wie Sie möchten! Prüfen Sie am Schluss wieder Ihre Lösungs- bzw. Produktideen wieder mit der Zielgruppe.

Hier exemplarisch einige Ideen für die Bedürfnisse Ideen und Anleitung:

- Ideen/Geschäftsideen: Fertige, komplett ausformulierte Geschäftsideen inkl. Businessplan und Geschäftsmodell zum Kauf anbieten.
- Ideen/Geschäftsideen: Ideenfindungsseminare für Gründer in Form von Workshops (gegen Teilnahmegebühr).

- Anleitung/Vorlagen: Businessplanvorlage zum Download (gegen geringe Gebühr).
- Anleitung/Bücher: Buch zum Thema Unternehmensgründung -> das lesen Sie gerade ;-) (Buch über den Buchhandel und als eBook verkaufen)

In Schritt 6 beantworten wir die Frage: "Wie und womit lösen/befriedigen wir ein konkretes Problem/Bedürfnis der Zielgruppe?"

Wenn Sie bereits mit einer fertigen Geschäftsidee in das "Idea-Blooming" gestartet sind, finden Sie nun Ihr Produkt oder Ihre Lösung hier wieder? Wenn nicht, ist dies ein ziemlich sicherer Indikator dafür, dass Sie Ihre Idee nicht an der Zielgruppe und deren Problemen und Bedürfnissen ausgerichtet haben. Eine große Zahl dieser Ideen scheitert eher früher als später und hinterläßt nichts weiter als traurige Gründer und verlorene Zeit und verlorenes Geld.

ZUSAMMENFASSUNG

Das "Idea-Blooming" hilft dabei, eine sinnvolle und an den Problem und Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtete Geschäftsidee zu entwickeln. Das Ganze passiert in den folgenden sechs Schritten:

- In Schritt 1 beantworten wir die Frage: "Für wen ist die Geschäftsidee?"
- In Schritt 2 beantworten wir die Frage: "Was sind die Probleme und Bedürfnisse der Zielgruppe?"
- In Schritt 3 beantworten wir die Frage: "Was genau sind die Dinge, die die Zielgruppe zur Lösung der Probleme bzw. zur Bedürfnissbefriedigung benötigt?"
- In Schritt 4 beantworten wir die Frage: "Wie wichtig ist das Problem bzw. das Bedürfnis für die Zielgruppe?"
- In Schritt 5 beantworten wir die Frage: "Gibt es bereits einen Markt?"
- In Schritt 6 beantworten wir die Frage: "Wie und womit lösen/befriedigen wir ein konkretes Problem/Bedürfnis der Zielgruppe?"

ANHANG F: WIE MAN EIN BUCH SCHREIBT

Beginnen Sie nicht mit dem Schreiben, bevor Sie die Struktur kennen!

Schon seit den 1990ern, als ich meine ersten Computerbücher schrieb, fragen mich immer wieder Menschen: „Wie schreibt man eigentlich ein Buch?“



Schlüsselerkenntnis

Bücher werden von Menschen geschrieben, die sie schreiben, nicht von denen, die darüber nachdenken zu schreiben!

Hier eine kleine Geschichte, wie das erste Buch aus der Reihe „Wie man ein verdammt gutes Unternehmen gründet“ entstand.

WARUM EIN BUCH IM SELBSTVERLAG?

"Wie man ein verdammt gutes Unternehmen gründet - Band 1: Der ganzheitliche Unternehmer" erschien am 10.03.2011 als Printausgabe über **Books on Demand (BOD)**. "Wie man ein verdammt gutes Unternehmen gründet" ist ein Buch für Gründer, Freelancer und Unternehmer, das dabei hilft, die häufigsten Fehler bei der Unternehmensgründung zu vermeiden. Band 1 beschäftigt sich mit der Unternehmerpersönlichkeit, Band 2 mit dem Unternehmen selbst. Das Buch ist also ein Fachbuch.

Die Idee für dieses Buch trug ich bereits seit einigen Jahren mit mir herum. Als Unternehmensberater und Unternehmer hatte ich viele Erfahrungen gesammelt, die ich in einem Buch dokumentieren wollte, um anderen meine Fehler zu ersparen und sie direkt auf den richtigen Weg zu bringen. Das Buch ist außerdem die Grundlage für die Beraterausbildung meines Unternehmens **The Black Swan**.

Mir war schnell klar, dass mir, als damals unbekanntem Autor, ein traditioneller Verlag keinen Vorteil gegenüber BOD bietet. Ich bin Realist und mir war und ist klar, dass nur der Autor selbst sein Buch aktiv verkauft. Tut er dies nicht, tut es eben leider (meist) auch kein anderer.

BOD schien mir nicht nur eine Alternative, weil die Einstiegskosten mit € 39,- für ein Buch mit ISBN und Verfügbarkeit im Buchhandel in D, A und CH überschaubar waren, sondern auch deshalb, weil ich absolute Freiheit bei der Gestaltung und dem Inhalt hatte. Etwas, dass mir für mein erstes Fachbuch seit fast 15 Jahren sehr wichtig war.

Die Tatsache, dass die effektive Marge für mich als Autor bei BOD die knapp sechsfache eines traditionellen Verlages war, störte mich auch nicht ;-)

DIE VORBEREITUNGEN

Jedes Buch beginnt, genau wie ein Unternehmen, mit einem Thema, einer Zielgruppe und einem Markt. Ganz egal, ob Sie einen Krimi oder ein Buch über eine Programmiersprache schreiben, ohne geht es nicht. In meinem Fall war das Thema von Band 1 die Unternehmerpersönlichkeit, ihre Eigenschaften und Fähigkeiten. Die Zielgruppe waren Gründer, Freelancer und Unternehmer und der Markt dafür ca. 800.000 Gründer in Deutschland pro Jahr (nicht eingeschlossen alle existierenden Kleinunternehmer, Freelancer etc.). Mein Buch ist in seiner Art einzigartig. Um dies herauszufinden habe ich viele Tage in Buchhandlungen verbracht um die Titel anderer Autoren in diesem Bereich zu studieren.

Mir hat es sehr geholfen, erst einmal über Monate nur Inhalte zu sammeln. Diese habe ich in einer Unterschriftenmappe mit 20 Fächern organisiert. Immer, wenn ich etwas Interessantes zu meinem Buchthema gefunden habe, landete es in der Mappe. Zunächst unstrukturiert, später in den Fächern nach Themenblöcken organisiert.

Wenn Sie bereits genug Material gesammelt haben, oder sich alles nötige in Ihrem Kopf befindet, schreiben Sie die Struktur Ihres Buches in Form eines vorläufigen Inhaltsverzeichnisses auf. Vorläufig deshalb, weil sich dieses mit großer Sicherheit im Verlauf der Arbeit an dem Buch verändern wird.

Bei mir war der erste Band 1 zum Beispiel zunächst nur ein Kapitel im gesamten Buch. Im Verlauf der Arbeit an diesem Kapitel wurde dieses immer größer und mir war klar, dass ich dem Thema ein ganzes Buch, nämlich Band 1, widmen würde.

Beschränken Sie sich in Ihrem vorläufigen Inhaltsverzeichnis auf maximal zwei Ebenen, also Kapitel 1, Kapitel 1.1. aber nicht Kapitel 1.1.1. Je weniger Ebenen Sie in Ihrem Buch verwenden, desto besser. Ich komme in meinem Buch mit zwei Ebenen aus, von denen ich auch nur die erste nummeriert habe.

Haben Sie Ihr Inhaltsverzeichnis erstellt, beginnen Sie damit, das Material den einzelnen Punkten desselben zuzuordnen. Mir hat es sehr geholfen, das Inhaltsverzeichnis an einer Wand zu entwickeln. Ich nahm mir dazu einen großen Bogen Packpapier und fixierte diesen mit Tesa-Powerstrips an der Wand. Ich besorgte mir außerdem farbige Karteikarten und UHU-Sprühkleber. Auf die Karteikarten schrieb ich die Überschriften und Inhalte und klebte diese dann mit dem Sprühkleber auf das Packpapier. Durch den Sprühkleber hat man nun quasi eine Post-It-Karteikarte, die ablösbar und rearrangierbar ist. Heute verwende ich Stattys (www.ideamemo.com) für den gleichen Zweck.

Was neben der Struktur des Buches noch fehlt, ist der Stil, der Umfang und die Art und Weise, wie das Buch Informationen vermittelt, also das didaktische Konzept.

Die Wahl des Stils fällt entweder auf "per Sie" oder "per Du". Ursprünglich schrieb ich mein Buch im "per Du", bin aber später auf den "per Sie" Stil gewechselt, weil sich das Buch dann besser las. Wichtig ist auch, dass Sie sich für eine Zeitform entscheiden. Schreiben Sie entweder in der Gegenwart, der Vergangenheit oder der Zukunft. Wie Sie an diesem Beitrag sehen können, mische ich die Zeiten, um Ihnen die damit evtl. verbundenen Probleme aufzuzeigen.

Legen Sie für sich selbst den Umfang des Buches vorab fest. Beachten Sie, dass die Anzahl der Seiten Ihres Buches aus drucktechnischen Gründen durch vier teilbar sein muss. Ich habe mich damals für 260 Seiten entschieden und habe es bereits beim ersten Entwurf geschafft, die Zahl ziemlich genau zu treffen. Selbstverständlich können Sie die Seitenzahl zu jeder Zeit nach oben oder unten korrigieren. Beachten Sie aber, dass zum Beispiel bei BOD jede weitere Seite im Buch auch mehr kostet.

Beim didaktischen Konzept wird es noch einmal etwas schwieriger. Viele Fachbücher begnügen sich damit, auf einen Missstand hinzuweisen, bieten aber keine Lösungen an. Wieder andere bieten Lösungen, aber keinen Weg zur Lösung. Mein Ansatz war von

Anfang an der, dem Leser die ideale Welt zu zeigen, ihn in seiner Welt abzuholen und ihm dann zu zeigen, wie er von seiner Welt zur idealen Welt kommt. In meinem Buch habe ich dafür Begriffe eingeführt.

"Blueprinting" beschreibt den Prozess, bei dem der Leser sich über seine eigene Situation klar wird, "Upgrade Session" den Weg, wie er von seiner Situation zur Idealsituation, wie sie im Buch beschrieben wird, gelangt. Überlegen Sie sich, was Ihr Anspruch an Ihr Buch ist.

Sind Sie mit den oben genannten Vorbereitungen fertig, beginnt die eigentlich leichteste Arbeit: das Schreiben.

DAS SCHREIBEN

Der Prozess des Schreibens ist im Grunde der leichteste Teil des Gesamtprozesses bei der Erstellung eines Buches. Wenn Sie eine gute Struktur und genug Material für Ihr Buch gefunden haben, geht es nun "nur noch" darum das Ganze zu Papier zu bringen. Ihr einziger Feind an dieser Stelle sind Sie selbst.

Ein Buch zu schreiben ist ein Akt der Disziplin. Schaffen Sie es, sich jeden Tag zwei Stunden zum Schreiben an den Rechner zu setzen, steht Ihrem Buch nichts im Wege. Ist das für die Sie ein Problem, wird das Schreiben für Sie der schwierigste Teil des Prozesses.

Ich habe den Rohentwurf meines Buchs von 260 Seiten in exakt 31 Tagen geschrieben. Vom 23.12.2010 bis 23.01.2011. Allerdings hatte ich vorher auch schon Jahre an Arbeit in dieses Buch investiert. Geschrieben habe ich mein Buch komplett in Microsoft Word. Besser wäre ein einfacher Texteditor gewesen, der mich davon abhält, meine Zeit mit Formatierungen zu verschwenden. Sparen Sie sich während des Schreibens die Formatierungen! Das Formatieren kommt ganz zum Schluss. Es ist absolut verständlich, dass Sie wissen möchten, wie Ihr Buch später einmal aussieht. Aber glauben Sie mir bitte, dass Sie in dieser Phase mit der Formatierung nur Ihre Zeit verschwenden.

Als Texteditor zum Schreiben empfehle ich entweder **iA-Writer** oder den **OmmWriter**. Beide können auf Vollbildmodus geschaltet werden und erlauben so ablenkungsfreies Schreiben. Textformatierungen gibt es entweder garnicht oder nur sehr rudimentär.

Überlegen Sie lieber eine gute Struktur für ein Kapitel. Meine Kapitelstruktur war die Folgende:

- Überschrift
- Kopf-Grafik
- Zitat (entweder aus dem folgenden Text oder von einer berühmten Persönlichkeit)
- Einleitung
- Hauptteil
- Schluss
- Zusammenfassung (als Aufzählung)
- Blueprinting (nur bei den Kapiteln über Eigenschaften)
- Upgrade Session (nur bei den Kapiteln über Eigenschaften)

Im Text gab es ggf. noch Unterkapitel, die aber nicht durch eine Nummerierung als solche gekennzeichnet waren. Die Kapitelstruktur habe ich für jedes Kapitel vorab angelegt. Zu Beginn hatte ich also ein Buch, das nur aus leeren Kapiteln bestand. Von da aus begann ich dann mit der eigentlichen Arbeit, dem Schreiben.

Mein Ziel war es, jeden Tag mindestens ein Kapitel im Rohentwurf zu schreiben. Versuchen Sie immer, ein Kapitel komplett zu beenden und legen Sie beendete Kapitel in Ihrem Kopf zur Seite. Den schlimmsten Fehler, den Sie in dieser Phase machen können ist, bei jeder Schreibsession das Buch entweder komplett zu lesen, oder geschriebene Kapitel zu korrigieren. Tun Sie das nicht!

Versuchen Sie, den Rohentwurf in einem Rutsch runterzuschreiben. Ideen und Ergänzungen notieren Sie sich entweder am Anfang der Buchdatei (ich hatte dafür eine Seite mit ToDos, auf einem Blatt Papier oder als Kommentare an der entsprechenden Stelle). Man kann Jahre damit verbringen, ein Kapitel wieder und wieder zu korrigieren. Allerdings machen diese Korrekturen in der Regel erst dann wirklich Sinn, wenn man das ganze Buch einmal im Rohentwurf zu Papier gebracht hat.

Mir hat außerdem ein Tipp des Bestsellerautor Tim Ferris sehr geholfen. Er sagte: Schreiben Sie jedes Kapitel so, als wäre es ein abgeschlossener Artikel. Jedes Kapitel braucht also eine vernünftige Struktur mit Einleitung, Hauptteil und Schluss.

Versuchen Sie, sich für das Schreiben feste Zeiten zu reservieren. Ich hatte eine feste Zeit von 19:00 bis 21:00 Uhr, die ich zu 70% eingehalten habe. Es gab aber auch Tage, an denen ich um 23:00 Uhr begonnen habe, um das Kapitel für den Tag zu schreiben.

Disziplin ist hier der Schlüssel!

Nun folgt das mehrmalige Korrekturlesen, das Formatieren und das Layouten ... aber dafür gibt es ja zum Glück Profis.

Zum Schluss kommt dann der Teil, den die meisten Autoren vergessen: die Vermarktung. Zum Glück finden Sie in diesem Buch aber jede Menge Tipps zu diesem Thema.

„Das Leben ist dazu da, Erfahrungen zu sammeln!“

SEMINAR- UND BERATUNGSGUTSCHEIN

Das Beste kommt zum Schluss!

Fordern Sie jetzt per E-Mail an gutschein@TheBlackSwan.de Ihren persönlichen Beratungs- und Seminargutschein im Wert von **€ 50,-** an.

Geben Sie dazu bitte den folgenden Aktionscode an:

WMVGUGUB_GA2013_50

Ihren Gutschein erhalten Sie dann umgehend zugesandt.

Geschenkgutschein

im Wert von **50,00** €

The Black Swan
Ges. für Unternehmensw. DG (haftungsbe.)
Raischplatz 26
50678 Köln
Tel: 0221 / 63 601 63
<http://www.TheBlackSwan.de>

www.TheBlackSwan.de

Das Kleingedruckte: Dieser Gutschein ist gültig bis zum auf der Rückseite angegebenen Gültigkeitsdatum und kann in diesem Zeitraum gegen eine auf diesem Gutschein angegebene Dienstleistung eingetauscht werden. Die Auszahlung des Gutscheinbetrags, eines evtl. Restbetrags, sowie die Kombination von mehreren Gutscheinen ist ausgeschlossen. Weitere Informationen finden Sie auf der Rückseite.



UNSERE WEBSEITEN UND PORTALE

Die Website von The Black Swan

www.TheBlackSwan.de

Die Website zu unseren Büchern

www.verdammt-gutes-unternehmen.de

Das Social-Media- und Kundengewinnungswerkzeug in der
Cloud

www.reachXtend.com

Die Website von Wolfgang Kierdorf

www.WolfgangKierdorf.de

Unsere Business-Speeddating Veranstaltungen

www.Business-Speeddating.de

DAS BLACK-SWAN-COACHING

Liebe Gründerin, lieber Gründer,

mein Name ist Wolfgang Kierdorf und ich bin der Geschäftsführer und Gründer von The Black Swan sowie Autor der Buchreihe „Wie man ein verdammt gutes Unternehmen gründet“.



Ich bin seit über 20 Jahren Unternehmer und stand selbst schon häufig dort, wo Sie jetzt stehen - vor dem Aufbau eines Unternehmens. Da ich genau weiß, wie Sie sich jetzt fühlen, habe ich meine Bücher geschrieben und The Black Swan gegründet. Meine Black Swan Coaches und ich möchten unsere Erfahrungen als Unternehmer weitergeben und Ihnen dabei helfen, Fehler zu vermeiden, Risiken zu minimieren und persönlich und finanziell erfolgreich zu werden.

Sie machen sich Gedanken darüber, ob Sie das alles schaffen, ob das Kapital ausreicht, ob Sie der richtige Typ dafür sind, ob Sie die richtige Entscheidung treffen und auch darüber, ob der ganze Aufwand das Risiko wert sein wird. Auf der anderen Seite freuen Sie sich darauf, selbst das Steuer in die Hand zu nehmen und eigenverantwortlich und selbstständig zu sein. Manchmal sehen Sie sich vielleicht in einem Tagtraum, fünf Jahre in der Zukunft, wenn alle jene, die Ihnen heute sagen: „Das ist doch Irrsinn!“ stolz auf Ihre Schulter klopfen und Ihnen sagen, dass sie schon immer wussten, dass Sie es schaffen würden. Vielleicht träumen Sie auch von einem Haus und einem schnellen Auto, das Sie sich von dem als Unternehmer verdienten Geld kaufen werden.

Was auch immer Ihre Gedanken und Ängste sind, ein Unternehmen ist kein Glücksspiel, sondern mit wenig Aufwand und unserer Hilfe gut planbar. Mit The Black Swan sind Sie erfolgreich und sicher selbstständig, denn unser Coaching ist nicht nur punktuell, sondern ganzheitlich und begleitend. Wir bleiben so lange an Ihrer Seite, bis Sie erfolgreich sind.

Es gibt viele Menschen, die Ihnen etwas über Teilaspekte einer Unternehmensgründung erzählen können - **unser Coaching ist etwas völlig Anderes, etwas wirklich**

Wertvolles. Wir zeigen Ihnen, was es bedeutet, Unternehmer zu sein und wie man ein erfolgreicher Unternehmer wird und ein erfolgreiches Unternehmen gründet.

Wir unterstützen Sie unter anderem bei:

- Ihrer Ausbildung zum Unternehmer,
- der Formulierung Ihrer Geschäftsidee und der Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells,
- der Erstellung eines Businessplans,
- der Erlangung des Gründungszuschusses der Agentur für Arbeit (wir erteilen als fachkundige Stelle die fachkundige Stellungnahme),
- der Finanzierung Ihres Vorhabens über Bank- und Fördermittel,
- der Umsetzung Ihres Vorhabens,
- der Neukundengewinnung (insbesondere über das Internet und Social-Media-Plattformen)

Sie erreichen mich per E-Mail direkt unter: **wolfgang@TheBlackSwan.de**.



Wissenswertes

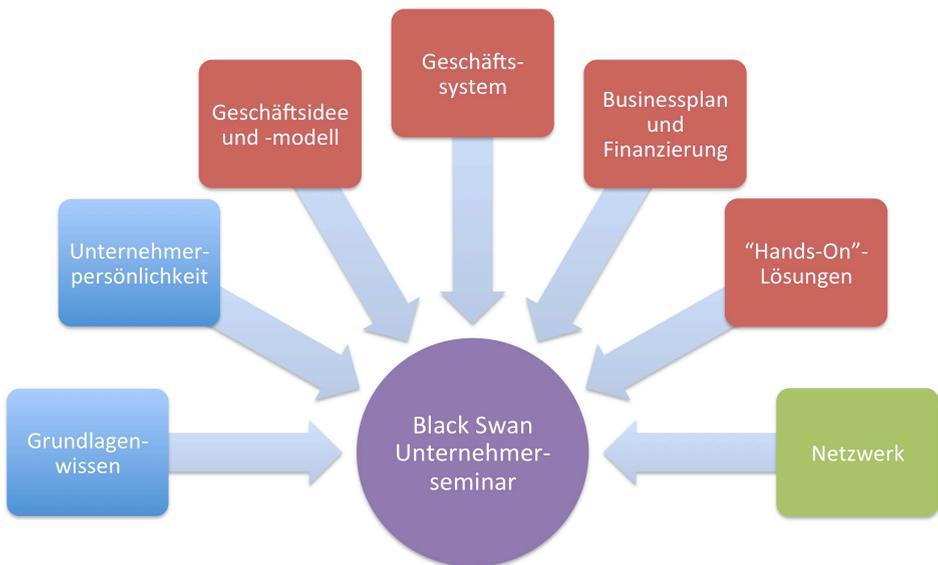
Unsere Beratung wird mit bis zu 100% aus Fördermitteln bezuschusst. Wir helfen Ihnen gerne bei sämtlichen Formalitäten und kümmern uns um die Beantragung.

Wenn Sie bereits im Vorfeld der Beratung zum Beispiel das „Gründercoaching Deutschland“ beantragen möchten, lautet unsere Berater-ID: 29458.

DAS BLACK-SWAN- UNTERNEHMERSEMINAR

Wie schon am Anfang dieses Buches erwähnt: **Unternehmer/in zu sein, kann man lernen!**

Genau wie die Mathematik eine universelle Sprache ist, die in jedem Land der Welt verstanden wird, so sind auch die Prinzipien, nach denen erfolgreiche Unternehmer/innen und Unternehmen funktionieren, universell.



Das Black-Swan-Unternehmerseminar ist weltweit das erste Seminar, das diese Prinzipien systematisch und für jeden nachvollziehbar vermittelt. Das Unternehmerseminar ist ein absolut ziel- und praxisorientiertes Seminar, das aus ganz normalen Menschen Unternehmer/innen macht.

Es vermittelt Ihnen innerhalb von 150 Unterrichtseinheiten nicht nur das Grundlagenwissen, sondern ermöglicht es Ihnen außerdem gemeinsam mit dem Dozenten und den Teilnehmern, Ihre Geschäftsidee in ein tragfähiges und ganzheitliches Unternehmen zu verwandeln. **Hierzu sind keinerlei Vorkenntnisse nötig!**

Wer auch immer Sie sind, wo auch immer Sie im Moment mit Ihrer Geschäftsidee oder Ihrem Unternehmen stehen, bei uns im Unternehmerseminar sind Sie gut aufgehoben, denn bei uns treffen Sie auf Gleichgesinnte und werden Teil eines starken Netzwerks aus Menschen, die alle ein Ziel verfolgen: Unternehmer/in zu werden und endlich unabhängig und erfolgreich zu sein.

Weitere Informationen finden Sie unter: **www.TheBlackSwan.de**

DIE BLACK-SWAN-BERATERAUSBILDUNG



**Sie möchten Berater werden und anderen Menschen dabei helfen,
ein Unternehmen zu gründen?**

Werden Sie Beraterin oder Berater bei The Black Swan. Unser Lizenzsystem ist in Deutschland absolut einzigartig und speziell für die Menschen entwickelt, die ihr Leben einer Aufgabe widmen möchten: dem Coaching.

Alles über unsere zertifizierte Beraterausbildung, die Zugangsvoraussetzungen und unser Lizenzsystem finden Sie unter:

<http://partner.TheBlackSwan.de>

REACHXTEND MACHT SOCIAL MEDIA EINFACH UND EFFEKTIV



Die Idee zu reachXtend hatte ich bereits im Juni 2010. Damals kamen immer mehr Mandanten mit der Frage zu mir, wie sie online Kunden für ihr Unternehmen gewinnen könnten. Fast allen, die zu mir kommen, fehlt dazu das, was ich ein Kundengewinnungssystem nennen, also ein Weg, mit dem man stetig neue Kunden gewinnt (siehe Kapitel „Die sieben Unternehmerdisziplinen: Kundengewinnung“).

Offline, also im realen Leben, empfehle ich meinen Mandanten häufig, sich Multiplikatoren zu suchen. Ein Grafikdesigner sucht sich also Agenturen, ein Anwalt sucht sich Steuerberater und so weiter.

Online gab es dafür noch keine Lösung. **Bis jetzt!**

reachxtend ermöglicht online vor allem drei Dinge:

1. Social Media einfach und effektiv zu organisieren und umzusetzen (ohne viel Zeit und zusätzliches Personal),
2. geeignete Partner (Multiplikatoren) zu finden und
3. empfohlen zu werden (denn Sie wissen, dass 90% aller Dienstleistungen über Empfehlungen verkauft werden).

Aber reachXtend kann noch mehr. Hier nur ein kleiner Auszug:

- **(Vor-)Planen von Kampagnen** für Facebook, Twitter, Xing und LinkedIn, welche dann automatisch zur richtigen Zeit gepostet werden.
- **Erzeugen von Aufmerksamkeit** in den sozialen Medien durch automatisierte (vordefinierte) Posts.
- **Gleichzeitiges Senden von Posts direkt in mehrere Netzwerke.**
- **Signifikante Vergrößerung der Werbereichweite** durch Nutzung der Freunde & Follower von Partnern.

Bei The Black Swan, zum Beispiel, nutzen wir reachXtend um unsere Events zu promoten, Bücher zu verkaufen oder in den sozialen Medien im Gespräch zu bleiben.

reachXtend.com ist das Richtige für jeden, der online neue Kunden gewinnen und Geschäftspartner finden möchte.

Probieren Sie es doch gleich selbst aus und testen Sie reachXtend.com für 30 Tage kostenlos und völlig unverbindlich. Wenn es Ihnen gefällt, lassen Sie es mich unter wolfgang@wolfgangkierdorf.de wissen und ich schicke Ihnen gerne einen Gutscheincode für einen weiteren kostenlosen Monat.

<http://www.reachXtend.com>

DIE BÜCHER VON WOLFGANG KIERDORF

Bereits jetzt erhältlich:



Nur als Kindle e-Book

Nur als Kindle e-Book

Demnächst erhältlich:



Raum für Ihre Notizen

Raum für Ihre Notizen

Raum für Ihre Notizen

Raum für Ihre Notizen