

PHILIP SEMMELROTH SO BAUEN SIE EIN **PROFITABLES** UNTERNEHMEN

Erfolgreicher wirtschaften
statt härter arbeiten



GABAL

Philip Semmelroth
So bauen Sie ein profitables Unternehmen

Philip Semmelroth

So bauen Sie ein profitables Unternehmen

**Erfolgreicher wirtschaften
statt härter arbeiten**

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96739-091-9

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann, Bücher für Wirtschaft + Management |
www.petrabegemann.de
Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth
Umschlaggestaltung: total italic (Thierry Wijnberg), Amsterdam/Berlin |
www.totalitalic.com
Titelbild: Cumberland/Shutterstock
Autorenfoto: Dominik Pfau
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2022 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

Vorwort von Martin Limbeck	9
----------------------------------	---

Einführung: Profit zuerst!

Könnten Sie Ihre Firma morgen profitabel verkaufen?	11
---	----

1. Unternehmertum mit Mehrwert:

Starten Sie von Tag 1 an mit einer Exitstrategie

Ein schädlicher Mythos: Die eigene Firma als »Baby«	20
Mehr Weitblick durch eine Exitstrategie	25
Worauf Investoren achten und wie das Ihren Blick schärft	31
Wachstum und Investitionen um jeden Preis?	35
Warum der Rat, »am« Unternehmen zu arbeiten, ins Leere läuft	39
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	43

2. Portfolio / Angebote: Arbeiten Sie profitabler durch ein strategisches Leistungsportfolio

Ziele setzen statt Probleme lösen	46
Produkte verkaufen: Vor- und Nachteile	48
Dienstleistungen verkaufen: Vor- und Nachteile	52
Das Beste zweier Welten: Dienstleistungen in Produkte verwandeln	55
Best-Practice-Beispiel Büroservice: Ganz einfach mehr Profit!	61
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	67

3. Marketing: Werden Sie zur Nummer 1 für Ihre Zielgruppe

Jenseits grauer Theorie: Was bedeutet »Marketing«?	70
Wie entwickeln Sie wirksame Marketingbotschaften?	75
Das Spielfeld vergrößern: Der »Stadion Pitch«	79

Die richtigen Kunden: Wen erreichen, wen abschrecken?	82
Wie nutzen Sie soziale Medien effizient?	87
Marketing und Sales als Teamplayer	93
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	96

4. Vertrieb mit klarer Strategie: Steigern Sie Ihren Profit, indem Sie nie mehr umsonst arbeiten

Vom Standardvertrieb zum Lösungsverkauf	98
Ein Verkaufsprozess, in dem jede Ihrer Leistungen bezahlt wird ...	104
Warum Sie einen neuen Verkaufstrichter brauchen	115
Mehr verdienen durch kluge Preispolitik	121
Entwickeln Sie digitale Zusatzprodukte	125
... und noch ein paar Anregungen, wie Sie einfach mehr verdienen	128
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	133

5. Verkaufsgespräche: Überzeugen Sie Kunden durch Lösungsverkauf

Performance garantiert Profit	136
Lösungsverkauf oder traditioneller Verkauf: Eine strategische Entscheidung	139
Was Lösungsverkäufer anders machen	141
Profitipps: So profilieren Sie sich als Top-Verkäufer	150
Erfolgskiller: Häufige Fehler, die Sie leicht vermeiden können	153
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	158

6. Standards und Prozesse: Sorgen Sie dafür, dass das Alltagsgeschäft effizient ohne Sie läuft

Beherrschen Sie nicht das Chaos. Vermeiden Sie es!	160
Schritt für Schritt zu Standards und Prozessen	164
SOPs: Wunschergebnisse klären und Systeme entwickeln	168
Wie Sie Ihre Mitarbeiter für Standards und Prozesse gewinnen	172
Best-Practice-Beispiel Disposition: Ganz einfach gut organisiert! ..	174
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	178

7. Service???: Machen Sie Service überflüssig!	
Jedenfalls fast. Daher ganz kurz ...	
Service als Reparaturbetrieb («Kundenservice»)	180
Service als Akquise-Tool («Kundenerlebnis»)	182
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	188
8. Controlling: Know your numbers – behalten Sie stets den Überblick	
Liquidität sichern, Handlungsspielraum bewahren	190
Wichtige Eckdaten: Zahlen, die wirklich zählen	195
Vertriebscontrolling: Erfolg planen	198
Ihr Unternehmergehalt: Pay yourself first!	202
Mitarbeitergehälter: Ergebnisse belohnen, nicht Anwesenheit	203
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	207
9. Führung: Hören Sie auf zu motivieren, übertragen Sie Verantwortung	
Vergessen Sie Führungsstile!	210
Machen Sie aus jedem Mitarbeiter eine Führungskraft	212
Selbststeuernde Teams statt viele Häuptlinge	216
Die richtigen Mitarbeiter einstellen. Und entlassen	219
Entwickeln Sie Ihre Führungsqualitäten	223
■ Fazit: Profitbremsen ↓ – Profitbeschleuniger ↑	227
Die Essenz des profitablen Unternehmens:	
7 Thesen, worauf es wirklich ankommt	229
Anmerkungen	232
Literaturempfehlungen	233
Über den Autor	235

Vorwort von Martin Limbeck

»In nur drei Tagen lernst du, wie du dein Unternehmen über Nacht skalierst und nächste Woche für mindestens 50 Millionen verkaufst!«

Ich kann es nicht mehr hören und nicht mehr sehen. Ich habe den Eindruck, dass der Markt regelrecht überschwemmt wird mit solchen fadenscheinigen Angeboten. Sagt dir nicht schon dein gesunder Menschenverstand, dass das absoluter Bullshit ist? Wenn du so ein Seminar buchst, kannst du dein Geld auch direkt anzünden. Oder spenden, dann tust du wenigstens noch was Gutes. Doch letztendlich sind solche Angebote nur das Ergebnis dessen, was sich in den Köpfen vieler Menschen abspielt. Soll heißen, solche Produkte gibt es nur, weil es auch einen Markt dafür gibt. Oder, wie meine Oma zu sagen pflegte: »Jeden Morgen steht ein neuer Dummer auf.«

Das ist mit der Grund dafür, warum ich gerade an meinem ersten gesellschaftspolitischen Buch schreibe. Ich habe das Gefühl, vor allem junge Menschen wollen alles mit möglichst wenig Aufwand erreichen oder am liebsten geschenkt bekommen. Dabei sind es die Macher, die unsere Wirtschaft wieder auf Vordermann gebracht haben nach dem Krieg. Und zu einer solchen Leistungsgesellschaft müssen wir wieder werden – sonst können wir bald alle zum Spottpreis an die Chinesen verkaufen.

Warum ich das erzähle? Weil es glücklicherweise Ausnahmen wie Philip Semmelroth gibt. Er teilt wie ich die Leidenschaft für professionellen Vertrieb und denkt in erster Linie unternehmerisch und strategisch. Nachdem wir uns über einen gemeinsamen Kontakt kennengelernt haben, schickte er mir sein erstes Buch, »55 Business-Turbos für KMU«. Als ich es aufschlug, musste ich schon schmunzeln, denn Philip hatte als Widmung hineingeschrieben: »Erfolg ist eine Entscheidung!« Spätestens da war mir klar: Der Typ ist kein Dampfplauderer wie so viele am Markt. Sondern ein Macher, genau wie ich. Ich blätterte also in dem Buch – und es gefiel mir gut. So gut, dass ich es

kurz entschlossen in den Koffer steckte, um es im Urlaub richtig zu lesen. Ich bin seit 30 Jahren Unternehmer und auch ich konnte aus dem Titel noch einige gute Denkanstöße mitnehmen.

Inzwischen war Philip schon mehrfach zu Gast in meinem Podcast und weiteren Experten-Panels. Ich schätze den Austausch auf Augenhöhe mit ihm sehr, denn er bringt die Dinge genauso klar, wahr und unverblümt auf den Punkt wie ich. Du merkst bei ihm sofort, dass er ein Mann der Praxis ist, der wie ich das Verkaufen von der Pike auf gelernt hat – und nicht auf YouTube. Alles, was er erzählt, hat er vorher selbst erlebt und ausprobiert und gibt es so an seine Kunden, Zuhörer und Leser weiter.

Aus diesem Grund bin ich davon überzeugt, dass auch sein neues Buch, das du jetzt in den Händen hältst, ein Erfolg werden wird. Und mit Sicherheit wird es viele Unternehmer geben, für die dieser Titel Weckruf und Segen zugleich ist. Wenn du das Buch Kapitel für Kapitel durcharbeitest, erhältst du einen Bauplan für ein profitables Unternehmen und die Antworten auf alle Fragen, die dir als Unternehmer auf den Nägeln brennen. Wie skaliere ich mein Business? Wie mache ich das Unternehmen unabhängig von meiner Person? Wie entwickle ich meinen Vertrieb weiter? Das alles sind Themen, die mir ebenfalls sehr am Herzen liegen. Ich habe noch kein Buch dazu geschrieben, gebe mein Wissen jedoch in meiner Gipfelstürmer-Mastermind weiter, ähnlich zu Philips Unternehmercoachings. Doch in diesem Fall denke ich, dass der Markt groß genug für uns beide ist.

Denn einen Unterschied gibt es zwischen uns, der nicht wegdiskutiert werden kann: Philip kann zwar mehr Steak essen als ich – doch dafür verträgt er keinen Gin. ☺

In diesem Sinne wünsche ich viel Spaß beim Lesen und Umsetzen und Glück auf!

Martin Limbeck

Unternehmer, Bestsellerautor, Vertriebsexperte

Einführung: Profit zuerst!

Könnten Sie Ihre Firma morgen profitabel verkaufen?

*Jede Firma sollte so aufgestellt werden,
dass sie jederzeit profitabel ist.*

Wer mich kennt, weiß, dass ich gern schnell auf den Punkt komme. Ich erspare Ihnen und mir daher die üblichen wohlgesetzten Einleitungsworte. In diesem Buch geht es darum, wie Sie dafür sorgen, dass Ihre Firma von Beginn an Profit abwirft – und zwar so viel, dass Ihr Engagement und Ihre Risikofreude als Unternehmer sich für Sie angemessen auszahlen. Denn die traurige Realität ist: Viele Gründer und Eigentümer kleiner und mittlerer Unternehmen arbeiten extrem hart und erzielen dabei ein Einkommen, für das ein angestellter Manager und auch mancher Angestellte gar nicht erst antreten würde. Häufig verzichten sie sogar auf Urlaub und setzen bei den Monatsgehältern mal eine Runde aus, wenn es gerade »schlecht läuft«. Das stelle ich immer wieder fest und das will ich gemeinsam mit Ihnen ändern. Denn es ist nicht normal, dass Sie »wenig« oder »zeitweise nix« verdienen.

Ein gut aufgestelltes Unternehmen wirft stetig Gewinne ab. Es funktioniert wie ein Uhrwerk, in dem alle Komponenten präzise aufeinander abgestimmt sind, mit einem einzigen Ziel: Kunden profitabel zu begeistern. Stellen Sie Ihre Firma deshalb vertriebsfokussiert auf. Das heißt: Rücken Sie den Mehrwert Ihrer Idealkunden in den Fokus Ihres Handelns und sorgen Sie mit System dafür, dass die Produkte und Dienstleistungen, die Sie diesen Menschen verkaufen, lukrative Gewinne garantieren. Reduzieren Sie Transaktionskosten auf

**Nur wenn es im Alltag ohne Sie läuft,
sind Sie wirklich Unternehmer.**

ein Minimum. Verschleißen Sie sich nicht im operativen Hamsterrad, befähigen Sie Ihre Mitarbeiter. Denn nur, wenn es ohne Sie läuft, sind Sie wirklich Unternehmer. Andernfalls besitzen Sie einfach nur einen Job. Wenn Sie meinen Bestseller »55 Business-Turbos für KMU« gelesen oder mich als Keynote-Speaker und Vertriebscoach kennengelernt haben, kennen Sie meine Vita. Falls nicht: Ich habe mit 18 Jahren eine Firma gegründet, weil ich selbstbestimmt und finanziell unabhängig leben wollte. Das funktionierte lange Zeit überhaupt nicht, denn ständig rief irgendein Kunde an und bestimmte meinen Tagesablauf. Ich stellte immer mehr Mitarbeiter ein und hatte noch weniger Zeit für mich, weil niemand ohne mich klarkam. Dann entwickelte und perfektionierte ich in zahlreichen Praxistests eine Methode, durch die das Unternehmen siebenstellige Umsätze ohne mich machte. Mein Team arbeitete autark, ich hatte Zeit für andere Businessfragen, die ich spannend fand. Mit 40 verkaufte ich die Firma profitabel und gründete neue Unternehmen. In einem davon helfe ich heute anderen Unternehmern, wirtschaftlich erfolgreicher zu werden. Daneben teile ich mein Know-how in Büchern, Coachings, Vorträgen und Seminaren. Ich verdiene schon lange sehr gutes Geld. Und wenn Sie meine Ideen nicht nur lesen, sondern auch umsetzen (notfalls mit meiner Hilfe), wird auch Ihr Kontostand bald ein Lächeln auf Ihr Gesicht zaubern. Geld macht nicht glücklich. Aber ohne Geld geht es Menschen meistens auch nicht besser.

Trauen Sie nur Experten, die selbst umgesetzt haben, was sie Ihnen raten.

Wenn ich in diesem Buch über Geld spreche, dann nicht, um Sie zu beeindrucken. Denn auch wenn ich

in meinem Leben schon einige Taler verdient habe, gibt es Tausende von Menschen, die deutlich mehr Geld haben als ich. Ich nenne Zahlen, um zu unterstreichen, dass funktioniert, was ich Ihnen rate. Denn ich glaube, bevor wir anderen Menschen Empfehlungen geben, sollten wir selbst bewiesen haben, dass wir mit diesen Strategien Erfolg hatten. Das unterscheidet mich von vielen anderen Anbietern, die Ihnen erklären wollen, wie Sie eine Firma professionell zu führen haben, und Ihnen (typischerweise mithilfe intensiven Onlinemarketings) anbieten, Ihr Business »größer zu machen« und es »auf das nächste Level zu heben«. In den meisten Fällen haben diese »Exper-

ten« nie eine eigene Firma aufgebaut. Ich dagegen biete Ihnen eine nachweislich funktionierende Methodik an. Dabei müssen Sie nicht alle Umwege gehen, die ich ging, bis ich diese Strategie entwickelt und perfektioniert hatte. Mit anderen Worten: Ich verrate Ihnen die Abkürzung.

Ich werde Sie in diesem Buch nicht mit Anekdoten aus der großen Businesswelt unterhalten. Ich kenne das Morgenritual von Warren Buffett oder Elon Musk nicht. Aber ich weiß, wie Sie aus Ideen tragfähige Geschäftsmodelle bauen oder vorhandene Geschäftsmodelle profitabler gestalten. Und da fast 90 Prozent der Wirtschaft in diesem Land aus kleinen und mittelständischen Unternehmen besteht, die meist nicht von studierten Harvard-Business-Experten gemanagt werden, möchte ich mich als Sparringspartner anbieten, um Ihnen – manchmal bewusst provokativ formuliert – mit ein paar meiner Erfahrungen zu helfen, Ihren bisherigen unternehmerischen Kurs zu hinterfragen und an einigen Stellen zu modifizieren. Vieles von dem, was ich in meinem Leben ausprobiert habe, war am Ende sehr erfolgreich, und diese Dinge möchte ich mit Ihnen teilen. Vieles hat auch nicht funktioniert, sodass ich auch vor Irrwegen warnen kann. Manches, was Sie im Buch lesen werden, wird Ihr bisheriges Denken herausfordern. Doch immer dann, wenn Sie innere Widerstände spüren, überlegen Sie bitte, ob Sie der Idee nicht doch eine Chance geben möchten. Was wäre, wenn es funktioniert? Wer mehr erreichen möchte, muss neue Wege ausprobieren.

2020, mitten in der Coronakrise, habe ich meine IT-Firma profitabel an einen Investor verkauft. Nicht, weil ich musste, sondern weil ich konnte. Und das gelang vor allem so schnell und reibungslos, weil kein Zweifel dran bestand, dass diese Firma auch ohne mich funktioniert. Presseberichte dazu finden Sie auf meiner Website www.Philip-Semmelroth.com. Grundsätzlich gilt: Kein Investor kauft ein Unternehmen, in dem der Eigentümer permanent Feuerwehr spielen muss und das nicht zuverlässig solide Gewinne abwirft – jedenfalls nicht zu einem für den Verkäufer lukrativen Preis. Ihr Unternehmen jederzeit profitabel verkaufen zu können,

Nehmen Sie die Abkürzung zum Erfolg.

Der Gütetest für Ihr Unternehmen: Könnten Sie morgen profitabel verkaufen?

ist in meinen Augen der ultimative Qualitätstest für Ihre Firma. Denn auch wenn Sie Ihre Firma überhaupt nicht verkaufen wollen, kann dieser Fall jederzeit eintreten, etwa durch schöne oder weniger schöne Lebensereignisse, mit denen wir alle zeitweise konfrontiert sind. Wäre es nicht sehr beruhigend, zu wissen, dass Sie dann einen Unternehmenswert haben, der sich schnell veräußern ließe? Und das, weil Sie bereits alles professionell vorbereitet haben und nicht erst unter Zeitdruck und mit großer Anstrengung Veränderungen auf den Weg bringen müssen, damit ein Verkauf überhaupt möglich wird? In der Realität ist es oft leider noch schlimmer. Knapp die Hälfte aller Firmen kann gar nicht verkauft werden, denn der Gründer hat kein Unternehmen, sondern sich selbst einen Job gebaut. Und auch alle anderen Jobs in diesen Unternehmen funktionieren nur, wenn der Unternehmer tagtäglich im Tagesgeschäft mitmischt. Konsequenterweise werden diese Unternehmen einfach geschlossen, wenn die Inhaber in den Ruhestand gehen. Das ist besonders dann tragisch, wenn das Ruhestandsmodell auf einem Unternehmensverkauf basiert und der Firmeninhaber nach einem arbeitsreichen Leben praktisch ohne Altersvorsorge dasteht. Sollten Sie sich genau darüber Sorgen machen, müssen wir unbedingt miteinander reden. Buchen Sie am besten gleich auf meiner Website www.Philip-Semmelroth.com/UmsatzBooster ein Strategie-Gespräch, in dem wir besprechen, wie ich Ihnen helfen kann.

Ihr Unternehmen ist nicht Ihr »Baby«!

Wenn Sie Ihr Unternehmen nicht als Ihren operativen Job verstehen, sondern sich permanent fragen:

»Könnte ich meine Firma morgen profitabel verkaufen?«, dann verändert das Ihren Fokus im Unternehmensalltag. Sie werden sich ständig Gedanken darüber machen, wie sich der Wert der Firma steigern lässt. Sie werden darauf achten, dass alles, was Sie tun, unterm Strich profitabel ist. Sie werden sensibler für Transaktionskosten und Opportunitätskosten. (Sollten Sie sich gerade fragen, was ich damit meine, ist dies genau das richtige Buch für Sie!) Sie werden Ihr Unternehmen mit mehr Distanz betrachten – nicht als Ihr »Baby«, das Sie hätscheln und pöppeln und über dessen Schwächen Sie großzügig hinwegsehen, sondern als ein Instrument, mit dem Sie Ihre Ziele erreichen. Ein Instrument, das Sie stetig optimieren und das Ihnen im Gegenzug für Ihr hartnäckiges Engagement ein finanziell sorgen-

freies Leben garantiert. Vielleicht fragen Sie sich gerade, warum ich meine erste Firma überhaupt verkauft habe, wenn sie so hervorragend ohne mich lief. Viele, die mein Buch »55 Business-Turbos für KMU« gelesen haben und davon begeistert waren, konnten das nicht verstehen und stellten genau diese Frage. Darum antworte ich gleich hier darauf:

1. Ich bin besessen von der Idee, dass wir alles, was wir tun können, effizienter und profitabler machen könnten. Strategien, die mir helfen, Zeit zu sparen, haben auf mich eine hohe Anziehungskraft, und ich bin ständig bemüht, noch mehr in noch weniger Zeit zu erledigen. Dieses Know-how weiterzugeben und andere Unternehmer voranzubringen, ist mir ein echtes Anliegen. Der Erfolg blieb dabei nicht aus. Bald hatte ich in meinem Beratungsunternehmen mehr Anfragen, als ich bedienen konnte. Und bei all dem wird Nachdenken auch noch besser bezahlt als Arbeiten.
2. Durch den Verkauf einer Firma bekommen Sie an einem Tag das ganze Geld, das Sie realistisch betrachtet über die nächsten Jahre verdienen könnten – jedenfalls, wenn Sie wirklich verkaufen und nicht einem Buy-Out-Prozess mit einer Übergangszeit von drei bis fünf Jahren zustimmen. Sie erzielen also einen hohen Profit, ohne dass Sie auch nur noch eine Stunde dafür arbeiten müssen. Und genau so habe ich das gemacht.
3. Jedes Geschäftsmodell unterliegt einer gewissen Evolution, egal, womit man heute Geld verdient. Es ist daher entscheidend, sich immer wieder neu zu erfinden und eine Vielzahl von Aspekten (Markt, Wettbewerb, Nachfrageverhalten) ständig im Auge zu behalten. Das kostet Zeit und macht das Verfolgen beruflicher und privater Ziele in anderen Lebensbereichen schwerer. Ich bin in meiner Firma bei null Euro gestartet und habe am Ende siebenstellige Umsätze gemacht. Auf dem Weg dahin habe ich viel über Personalführung, Marketing, Verkauf, Positionierung, Standards und Prozesse, Profitabilitätssteigerung und vieles andere gelernt. Es ist also nachweislich möglich, als Inhaber und Gründer, der am Anfang alles selbst machte, eine Firma so zu organisieren, dass sie am Ende vollständig ohne Mitwirkung im operativen Bereich profi-

table Ergebnisse erzielt. Doch für eine Umsatzexplosion, also eine weitere deutliche Steigerung von sieben- auf achtstellige Jahresumsätze, bedarf es wieder veränderter Systeme und neuer Denkweisen. Wäre es anders, dann wäre dieser Umsatzsprung vorher schon erreicht worden. Und alles, was bisher funktionierte, erneut infrage zu stellen und zu justieren, hätte mich mehr Zeit gekostet, als ich bereit war zu investieren. Spätestens, als ich für meine erste Keynote von rund 45 Minuten ein Netto-Honorar von 12 600 Euro bekam, wusste ich, dass es kein großes Risiko sein würde, mich meinen anderen unternehmerischen Zielen zu widmen.

Emotionen sind ein schlechter Ratgeber, wenn es um Unternehmen geht. Wie gesagt: Ihr Unternehmen ist nicht Ihr »Baby«. Ihr Unternehmen ist ein Instrument, um Ihre Ziele zu erreichen. Auch wenn Ihr Ziel ist, die Welt zu einem besseren Ort zu machen, wird Ihnen

das nur gelingen, wenn Sie Gewinne erzielen. Nicht einmal eine Non-Profit-Organisation überlebt, wenn sie dauerhaft Geld verbrennt. Deshalb lautet das Motto dieses Buches »Pro-

Profit zuerst: Zahlen zählen, nicht Emotionen.

fit zuerst!«. Ohne Profit können Sie keine fairen Gehälter zahlen, weder sich selbst noch Ihren Mitarbeitern. Bitte achten Sie auf die Reihenfolge. Als Unternehmer müssen Sie immer erst an sich denken. Nur wenn es Ihnen gut geht, können Sie dauerhaft für andere sorgen. Gibt es im Flugzeug ein Problem mit dem Sauerstoff, gilt die gleiche Regel: erst Maske auf, dann anderen helfen.

Ohne Profit haben Sie keinen Spielraum, Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln. Ohne Profit können Sie sich keine Fehler leisten, die passieren werden, wenn Sie Aufgaben und Verantwortung ernsthaft delegieren. Ohne Profit fehlen Ihnen die Mittel, sich professionelle Unterstützung einzukaufen. Geld löst Probleme. Und bei all dem haben wir noch nicht von den schlaflosen Nächten gesprochen, die Ihnen drohen, wenn der Profit ausbleibt. Mir würde deshalb gefallen, wenn Sie Ihr Unternehmen in Gedanken fortan Ihre »Gelddruckmaschine« nennen. Denn um nichts anderes geht es: Sie müssen Geld produzieren und setzen dafür Ressourcen ein – die eigene Zeit, die Zeit Ihrer Mitarbeiter, Material und andere Betriebsmittel. Wenn Ihre Firma kein Geld produziert, sondern stetige Investitionen

erfordert, dann haben Sie kein Unternehmen, sondern einen Geldvernichter. Und das müssen Sie ändern!

Manches, was ich Ihnen auf den folgenden Seiten empfehle, mag für Sie zu einfach klingen. Doch kein Business wird besser nur dadurch, dass Sie es komplexer machen. Viele Impulse richten sich gezielt an Unternehmer, doch man muss keine Firma besitzen, um sich die vorgeschlagenen Strategien zu eigen zu machen. Daher eignet sich

Einfache, aber wirksame Strategien – komplexer ist nicht automatisch besser.

dieses Buch auch für ambitionierte Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich bessere Ergebnisse und in der Folge deutlich mehr Geld in ihrem Leben wünschen. Kein Buch der Welt ist in der Lage, Sie bei Ihrer Entwicklung und Transformation so zu unterstützen, wie das ein intensives persönliches Coaching könnte. Bevor Sie sich aber über eine Zusammenarbeit mit mir Gedanken machen, lassen Sie uns erst einmal schauen, ob Ihnen meine direkte Art, meine Denkweise und meine Ergebnisse gefallen. Dabei habe ich eine gute Nachricht für Sie: Ich bin ein großer Freund von Klartext, Präzision und Authentizität. Egal, ob Sie eins meiner Bücher lesen, einen Vortrag von mir hören, Videos von mir auf YouTube schauen, meine Posts auf LinkedIn studieren oder mich morgens im Hotel beim Frühstück ansprechen, ich bin immer gleich und verstelle mich nicht. So können Sie sich leicht ein Bild davon machen, ob Sie sich vorstellen können, mit mir zu arbeiten. Denn eins ist sicher: Wenn Sie mich zu Beginn unserer Zusammenarbeit nicht mögen, brauchen wir nicht mehr Zeit miteinander zu verbringen. Ich werde Ihnen zuliebe nicht netter oder frecher. Wenn Sie mich nach meiner Meinung fragen, bekommen Sie immer die Antwort, die meinem Denken zum Zeitpunkt Ihrer Frage entspricht. Fragen Sie mich beispielsweise um Rat zu Ihrem Geschäftsmodell, werden Sie immer eine ehrliche Antwort bekommen – auch wenn ich weiß, dass sie Ihnen vermutlich nicht gefallen wird. In Unternehmercoachings erreiche ich die meisten Durchbrüche damit, dass ich meinen Kunden Dinge sage, die sie nicht hören wollen, und sie veranlasse, einiges zu ändern. Die zahlreichen Feedbacks, die mich Wochen oder Monate später erreichen und die bestätigen, dass bestimmte Dinge hervorragend funktioniert haben, beweisen mir, dass dies der beste Weg ist.

Wichtig dabei ist: Ich bin nicht schlauer als Sie. Ich habe nur härter trainiert!

Bevor es losgeht, noch ein Hinweis: Selbstverständlich gibt es auch erfolgreiche Gründerinnen, Eigentümerinnen und Unternehmerinnen, hochkompetente Mitarbeiterinnen und Chefinnen sowie wertvolle Kundinnen und Geschäftspartnerinnen. Doch ich bin überzeugt: Taten verändern die Welt, nicht Worte. Deshalb verzichtet dieses Buch auf umständliche Doppelkonstruktionen und Gendersternchen.

1. Unternehmertum mit Mehrwert: Starten Sie von Tag 1 an mit einer Exitstrategie

*Ihre Firma ist nicht Ihr »Baby«. Sie ist das Instrument,
mit dem Sie Ihre Ziele erreichen.*

Seit 41 Jahren wohne ich in demselben Stadtteil von Leverkusen, anfangs im Elternhaus, seit einigen Jahren im eigenen Haus. Keine 500 Meter entfernt gibt es eine Kirche, die permanent läutet. Das hat mich nie gestört, weil ich mich daran gewöhnt habe. Aus irgendeinem Grund ist mein kleiner Sohn fasziniert von dieser Glocke. Wann immer er diese läuten hört, müssen meine Frau oder ich mit ihm in den Garten gehen, weil er dann auch gern den Kirchturm anschaut. Der kleine Caesar, wie ich meinen Sohn scherzhaft nenne, wenn er seine diktatorischen Ansagen macht, hat uns dabei so sehr im Griff, dass ich sehr sensibel für diese Kirchenglocke geworden bin. Ich höre sie ständig: morgens, mittags, abends. Ich habe manchmal den Eindruck, sie läutet ohne erkennbares System einfach rund um die Uhr. Und das nach 41 Jahren und nur, weil mein Sohn mich dafür sensibilisiert hat. Genau darum geht es mir. Ich möchte Ihnen den Gedanken einpflanzen, dass Sie mit dem, wofür Sie jeden Tag unermüdlich und hart arbeiten, Profit machen müssen. Alles andere ist keine Option. Und sobald Sie diesen Pfad unternehmerischer Tugend zu verlassen drohen, sollte eine Alarmglocke in Ihrem Kopf losgehen. Die Exitstrategie, um die es in diesem Kapitel geht, ist dabei ein wichtiger Baustein. Sie dient dazu, das Alarmsystem zu installieren.

Ein schädlicher Mythos: Die eigene Firma als »Baby«

Ich habe bereits angekündigt, dass ich mit diesem Buch gelegentlich Ihr Mindset infrage stellen werde. Fangen wir gleich damit an. Ein verbreiteter Irrglaube besteht darin, das eigene Unternehmen als sein »Baby« zu betrachten. Auch wenn Sie diesen Begriff selbst so nicht verwenden würden, ahnen Sie vermutlich, was ich meine: eine Haltung zur Firma, die eher von sentimentaler Anhänglichkeit geprägt ist als von nüchterner Rationalität. Eine solche Haltung ist absolut schädlich. Sie führt aus einer Vielzahl von Gründen dazu, dass Unternehmerinnen oder Unternehmer sich für ihr Firmenbaby aufopfern, ohne auch nur annähernd für ihre Mühen entschädigt zu werden. Nicht alle diese Gründe werden auf Sie zutreffen. Doch vielleicht fragen Sie sich bei der Lektüre der folgenden Punkte, ob Sie auch schon in eine dieser Fallen getappt sind.

Falle 1: »Leidenschaft« als Gründungsmotivation

Bei der Entstehung eines Babys ist normalerweise Leidenschaft im Spiel und das ist auch gut so. Gründet sich aber die Entstehung eines Unternehmens primär auf Leidenschaft, so ist das fragwürdig. »Leidenschaft« nehmen Gründer für sich in Anspruch, die ihr Hobby zum Beruf machen. Sie allein reicht jedoch nicht für den Unternehmenserfolg. All Ihre Leidenschaft fürs Grillen wird Ihnen nicht zum Erfolg verhelfen, wenn Sie in Ihrer Heimatstadt ein Steakhouse aufmachen und es dort schon zwei Filialen bekannter Restaurantketten gibt. Erfolgreiche Unternehmen entstehen nicht aus einer persönlichen Passion heraus, sondern weil der Gründer wiederholt beobachtet hat, dass Menschen mit einem Problem kämpfen, für das er eine attraktive Lösung bieten kann. Je attraktiver die Lösung, desto profitabler das Unternehmen (jedenfalls, wenn es durchdacht geführt wird). Fatalerweise gibt es in unserer Gesellschaft reflexartig Applaus, wenn jemand bekennt, er sei seiner Leidenschaft gefolgt und mit »Herzblut« bei der Sache. Dieser Applaus kommt oft von Menschen, die vom Business keine Ahnung haben und vielleicht heimlich selbst

davon träumen, sich mit einer Onlinemarketingagentur oder einem Frisiersalon selbstständig zu machen, nur, weil sie selbst gern Landingpages bauen oder schon als Teenager andere frisiert haben. Aber Applaus bezahlt keine Rechnungen und gute Laune können Sie nicht zur Bank bringen.

Falle 2: Nachlässiges Controlling

Ihren Kindern erlauben Sie hoffentlich, zeitweise einfach mal in den Tag hineinzuleben, beim Spielen die Zeit zu vergessen. Sie werden nicht alles messen, was Ihre Kinder tun. Sie kämen niemals auf die Idee, kontinuierlich wichtige Erfolgsparameter im Auge zu behalten und zu prüfen, ob Ihr erzieherisches Engagement sich auch wirklich auszahlt. Sie werden mit Ihrem Kind Fortschritte feiern und ihm bei Rückschlägen Trost spenden. So können Sie aber keine Firma führen. Denn hier gilt es, Misserfolge konsequent zu vermeiden, Performance zu messen und ständig zu verbessern. In einer Firma sollten Sie auch immer darauf achten, dass Sie jede Minute, die Sie investieren, vergütet bekommen. Und zwar in harter Währung, nicht in Küsschen oder anderen Nettigkeiten. Wäre die Firma Ihr Baby, dürfte dies absolut unangemessen erscheinen.

Falle 3: Geduld bei Misserfolgen

Mein Sohn konnte mit zweieinhalb noch nicht wirklich sprechen. Die Ärzte signalisierten, würde sich der Trend fortsetzen, wäre spätestens im Alter von drei Jahren eine Therapie beim Logopäden angeraten. Ich selbst war da sehr entspannt – irgendwann würden sich die Gene schon durchsetzen und ich kann nachweislich gut mit Sprache umgehen. Außerdem war mein Sohn motorisch gesehen seinem Alter weit voraus. Es ist völlig normal, dass bestimmte Entwicklungsschritte unterschiedlich schnell ablaufen. Beim eigenen Baby ist eine solche Haltung empathisch und richtig. Bei der eigenen Firma wäre genau das fahrlässig. Wenn Ihre Firma nicht funktioniert oder viel zu lange braucht, um auf die Beine zu kommen, dann muss sie weg. Und damit meine ich nicht, dass Sie sie bildlich gesprochen zu Pflegeeltern geben. Sondern dass Sie sie töten und Ihre Zeit und Ihre Ressourcen anderweitig einsetzen. Das funktioniert aber nur dann,

wenn Sie eine gewisse Distanz zur Firma aufbauen. Elterliche Gefühle sind hier schlichtweg fehl am Platz.

Falle 4: Nicht rigoros genug handeln

Wenn Unternehmen dauerhaft keine Überschüsse erwirtschaften, haben sie häufig strukturelle Probleme. Als Unternehmer müssen Sie sich nüchtern die Frage stellen, ob Sie diese strukturellen Probleme in den Griff kriegen können oder auf verlorenem Posten kämpfen und die weiße Fahne hissen sollten. In diesem Zusammenhang denke ich zum Beispiel an die Gastronomie, die zu den absoluten Verlierern der Pandemie gehörte. Gerade erfolgreiche Restaurants, die neben einer vorzüglichen Küche auch ein besonderes Ambiente boten, konnten mit dem erlaubten Take-away ihr zahlungskräftiges Publikum kaum halten. Locations in Prime-Lage wurden noch dazu von hohen Mieten aufgeessen. Ihre Inhaber brauchten die mit Mühe zur Seite geschafften Ersparnisse auf – bis hin zum Totalverlust. Natürlich lassen sich solche Entwicklungen nicht direkt am Tag 1 absehen und nach vielen Monaten weiß man es besser. Dennoch rate ich dringend dazu, die Finanzströme im eigenen Unternehmen kritisch im Auge zu behalten und bei unerfreulichen Tendenzen hart durchzugreifen. Hoffnung ist keine Strategie. Wenn die Einnahmen wegbrechen, müssen die Kosten sofort gesenkt werden. Das bedeutet in vielen Fällen die Entlassung von Personal. Damit tun sich Konzerne häufig leichter als mittelständisch geführte Unternehmen, doch harte Entscheidungen gehören zum Unternehmertum dazu. Auch hier bin ich kein Theoretiker. Ich habe irgendwann den Bruder meines besten Technikers entlassen, weil es nicht anders ging. Viele würden mir sagen, das ist doch ein großes Risiko, so was macht man doch nicht etc. Doch ich habe es getan, und zwar so fair und transparent, dass ich auch Jahre später noch Kontakt zu dem entlassenen Mitarbeiter habe, weil er mir nie böse war. Im weiteren Sinne bedeutet dies, dass Sie Menschen, die nicht zu Ihnen passen (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten), ohne Rücksicht auf Gefühle und soziale Normen loswerden sollten. Den gedanklichen Transfer, warum das beim »Baby« anders ist, überlasse ich Ihnen.