

**SPIEGEL**  
**Bestseller-**  
**Autor**

# LIMBECK. UNTERNEHMER.



**GABAL**

Martin Limbeck

# **LIMBECK. UNTERNEHMER.**

**DAS STANDARDWERK**

für ERFOLGREICHES  
ENTREPRENEURSHIP

**GABAL**

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.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form  
alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

#### 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 978-3-96739-153-4

Redaktion: Thilo Baum

Lektorat: Harald Gourgé, Heidelberg

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design | [www.martinezch.de](http://www.martinezch.de)

Autorenfoto: Oliver Wäger

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und Kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1 Verstehen Sie das Unternehmertum!</b> .....	20
1.1 Manager sind keine Unternehmer .....	25
1.2 Das Unternehmertum steht im Sturm.....	32
1.3 Seien Sie der erste Verkäufer im Unternehmen!.....	40
1.4 Ihre persönliche Basis als Unternehmer .....	53
1.5 Ihr Unternehmer-Mindset.....	84
<b>2 Entwickeln Sie eine attraktive Geschäftsidee!</b> .....	105
2.1 Welches Feuer löschen Sie? .....	113
2.2 Niemand interessiert sich für Ihr Produkt .....	120
2.3 Kunden finden .....	126
2.4 Der Preis spielt (grundsätzlich) keine Rolle.....	138
2.5 Von der Geschäftsidee zum Geschäftsmodell .....	143
<b>3 Bauen Sie Ihr Unternehmen klug auf!</b> .....	172
3.1 Ihr Fahrplan .....	182
3.2 Die richtigen Gesellschafter .....	190
3.3 Die richtige Rechtsform .....	197
3.4 Der richtige Ort .....	205
3.5 Der richtige Zeitpunkt.....	212
3.6 Die richtigen Berater .....	216
3.7 Ihr Flussdiagramm .....	229
3.8 Kluge Prozesse .....	232

<b>4 Setzen Sie Ihre Ressourcen klug ein!</b> .....	245
4.1 Zeit .....	247
4.2 Geld .....	251
4.3 Manpower .....	259
4.4 Wissen .....	281
<b>5 Etablieren Sie eine »Sales Driven Company«!</b> .....	294
5.1 Einkommensproduzierende Aktivitäten.....	298
5.2 Verbinden Sie Marketing und Vertrieb!.....	308
5.3 Next Generation Sales .....	315
5.4 Social Selling .....	321
5.5 Automatischer Verkauf per Funnel.....	332
<b>6 Kommunizieren Sie einnehmend!</b> .....	341
6.1 Sichtbarkeit ist alles .....	343
6.2 Erzählen Sie Geschichten! .....	346
6.3 Ihr Unternehmen auf den Punkt.....	352
<b>7 Die Persönlichkeitsanalyse: Welcher Unternehmertyp sind Sie?</b> ... 361	

*Die Online-Analyse zur Bestimmung Ihrer Unternehmer-Kompetenzen finden Sie hier:*

*<https://martinlimbeck.de/unternehmertest>*



<b>Nachwort</b> .....	362
<b>Literatur</b> .....	365
<b>Über den Autor</b> .....	367

***Lesen Sie bereits heute in das Buch »Limbeck. Vertriebsführung.« hinein***

Scannen Sie den QR-Code, registrieren Sie sich auf dem GABAL-eCAMPUS und Sie erhalten die 60 Seiten des ersten Kapitels »Was heißt Vertriebsführung heute« kostenlos zum Download.



<https://gabal-ecampus.de/downloads/course/leseprobe-limbeck-vertriebsfuehrung->



# Vorwort

Wissen Sie was? Als Erstes finde ich es wirklich toll, dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben. Für mich ist es ein weiterer Meilenstein, in gewisser Weise auch die logische Konsequenz aus mehr als 30 Jahren Unternehmertum. Ich freue mich, meine Erfahrungen und mein Wissen mit »Limbeck.Unternehmer.« an Sie weiterzugeben.

Manchmal im Leben kommt es vor, dass sich eine Ausrichtung ändert. Das haben Sie bestimmt auch schon mal erlebt. In meinem Leben haben sich schon mehrmals Ausrichtungen geändert.

Irgendwann habe ich erkannt, dass ich nicht nur verkaufen, sondern das Verkaufen auch anderen beibringen kann. Also habe ich angefangen, als Franchisenehmer bei einem Trainingsinstitut Seminare zu entwickeln und zu geben. Diese Seminare waren immer sehr erfolgreich – und irgendwann stand die Frage im Raum, ob ich das gesamte Institut übernehme. Es scheiterte daran, dass wir uns beim Preis nicht einig wurden. Zugleich wusste ich: Mein Seminargeschäft musste ich unbedingt größer machen. Ich sollte expandieren. Und ich dachte mir: Was der bisherige Franchisegeber – ein Wirtschaftspädagoge – kann, kann ich auch.

Meine erste wichtige Positionierung war dann das »neue Hardselling«. Das war 2005. Das war für mich eine logische Folge aus meiner Tätigkeit als Verkäufer und zugleich die richtige Positionierung auf einem Markt, der voller Verkaufstrainer war – Hans-Uwe L. Köhler (1948–2022) war mit »LoveSelling« positioniert, Edgar Geffroy (\* 1954) mit der »Clienting-Lehre«. Mein Ansatz mit dem »neuen Hardselling« war ein abschlussorientiertes Verkaufen mit einer langfristigen Kundenbindung. Neu daran war für viele, dass das eine das andere nicht ausschließt.

Weiter hinten im Buch werden Sie lesen, dass ich jedem Gründer empfehle, die wichtigsten organisatorischen Aufgaben gleich zu Anfang auszulagern, sodass wir uns als Unternehmer auf das konzentrieren können, was uns wirklich liegt und was wir wirklich können. Es ist ein Fehler, sich mit Tätigkeiten herumzuschlagen, die kein Einkommen generieren. Das gilt im Prinzip immer, vor allem aber auch



am Anfang einer Selbstständigkeit. Denn da besteht die Gefahr, dass wir vor lauter Nebensächlichkeiten die wichtigen Schritte verpassen. Ich empfehle also, möglichst früh in der Unternehmerlaufbahn Mitarbeiter einzustellen – einfach, damit wir bestimmte Abläufe nicht mehr selbst erledigen müssen.

Für mich hat das damals bedeutet, dass ich als Verkaufstrainer auch meine Verwaltung möglichst früh ausgelagert habe. Der Lizenzgeber in unserem Franchisesystem sagte: »Sie können wie die meisten anderen alles selber machen oder Sie sind clever und nehmen sich gleich eine Assistentin, die den Kleinkram von Ihnen fernhält.« Und zack, schon hatte ich Mitarbeiter. Ich war also Führungskraft, ich war Chef und Manager in einem. Ich habe Prozesse gelenkt und gleichzeitig ein Team geführt. Personalführung, eine klassische HR-Geschichte – das war für mich am Anfang auch ohne Führungskräfte-seminar komplett selbstverständlich. Denn ich wollte ja keinerlei Zeit aufbringen für etwas, was andere schneller und besser machen als ich. Wieso auch?

Ich erzähle Ihnen das, weil ich deutlich machen will, wie schnell du plötzlich Unternehmer sein kannst. Jetzt werden Sie vermutlich sagen: »Na ja, ein Einzelkämpfer mit einer Bürokraft, was soll das bitte für ein Unternehmer sein?« Und ja, ich gebe Ihnen recht! Natürlich. Klar war ich noch kein großes Unternehmen. Aber es war eben der Anfang. Ich habe angefangen, wie viele anfangen, wenn sie gründen und sich dann in diese wunderbare Welt des Unternehmertums, des Entrepreneurship begeben.

Aber mit der Zeit bin ich gewachsen. Ich habe weitere Unternehmen gegründet und weitere Menschen angestellt. Ich habe an mir selbst kontinuierlich gearbeitet und immer wieder Führung und andere Dinge gelernt – und irgendwann natürlich auch Führungskräfte-seminare besucht. Ich war und bin in einem starken Austausch mit sehr guten Content-Lieferanten zu den Themen Führung, Vertrieb, Persönlichkeitsentwicklung und vielen weiteren Bereichen. In jedem Stadium meiner Entwicklung habe ich neue Gedanken und Impulse in meine unternehmerische Tätigkeit und mein unternehmerisches Leben hineingebracht – und so waren die Bücher »Limbeck.Verkaufen.« und »Limbeck.Vertriebsführung.« natürlich nur folgerichtig. Wenn Sie so wollen, habe ich das Unternehmerdasein an mir selbst gelernt.

Das Ganze war nicht fehlerfrei, natürlich nicht. Im Rückblick denke ich, ich habe sehr viele Fehler gemacht. Später in diesem Buch werden wir darüber sprechen, wie wir Fehler vermeiden und die richtigen Entscheidungen treffen. Manchmal sollten wir auch etwas entscheiden, einfach damit die Leute wissen, woran sie sind, und damit das Unternehmen weiß, in welche Richtung es geht. Manche dieser Entscheidungen erweisen sich später als falsch. Doch das wissen wir eben nicht

vorher. Und schlimm ist es auch nicht. Wichtig ist nur, dass Sie aus Ihren Fehlern lernen.

## **Die Entwicklung zum Unternehmer kann fließend sein**

Es gab in meiner Biografie also nicht den Punkt, an dem ich plötzlich Unternehmer war, sondern es war eine Entwicklung. Mir ging es wie vielen anderen auch: Ich habe klein angefangen und bin gewachsen. Mit der Expansion in andere Geschäftsbereiche sind natürlich auch die personellen Aufgaben gewachsen. Und weil es diesen Übergang vom Selbstständigen zum Unternehmer im Grunde gar nicht so richtig gibt – da legt niemand einen Schalter um und definiert Sie neu –, sollten wir von Anfang an das Know-how und die Kompetenzen des Entrepreneurship beherzigen. Vom ersten Tag an. Von dem Moment an, in dem wir zum Gewerbeamt gehen und ein Gewerbe anmelden oder beim Finanzamt unsere freiberufliche Tätigkeit. Wir sollten uns, wenn wir uns selbstständig machen, von Anfang an als Unternehmer verstehen.

Das ist vor allem eine Frage des Mindsets. Ich weiß genau, wie Sie jetzt reagieren. Sie denken wahrscheinlich: »Ach, jetzt kommt da schon wieder einer mit Mindset. Überall Mindset. Wir müssen nur unser Mindset ändern und schon werden wir megaerfolgreich.«

Und Sie haben recht! Mir geht das auch auf den Geist mit dem Mindset. Ich finde das total beknackt, dass dir alle das richtige Mindset einreden wollen. Nur: Die haben eben recht. Es stimmt halt.

Lassen Sie uns einfach mal unterscheiden: Auf der einen Seite geht mir die ganze Literatur zum Thema Mindset auf den Geist, mir gehen diese ganzen Seminare auf den Geist, in denen uns jemand vollquatscht mit der Behauptung, wir müssten nur etwas an unserer Einstellung ändern und schon riesele das Geld vom Himmel. Ich finde das ziemlich oberflächlich, muss ich Ihnen sagen. Der Begriff »Mindset« bedeutet nämlich nicht, dass wir uns nur jeden Tag zehnmal sagen müssen, wie toll wir sind, und dann sind wir plötzlich toll.

Auf der anderen Seite ist Mindset das Einzige, worum es am Ende geht. Mindset ist viel mehr als nur eine kosmetische Korrektur unserer Sicht auf die Welt. Mindset ist eine Haltung. Und eine Haltung änderst du nicht von heute auf morgen. Gerade beim Unternehmertum, beim Entrepreneurship, haben wir es mit einer Haltung zu tun, die wir in unserem Land einerseits dringend brauchen, die aber andererseits immer seltener wird.

Die Frage ist: Können Sie sich dieses Mindset zulegen?

Angenommen, jemand kommt aus einem unternehmerfeindlichen Haushalt. Am besten mit sozialistischen Eltern, die schon immer angestellt waren, noch besser im öffentlichen Dienst, vielleicht sogar in einer Schule. Deutsch, Geschichte, Latein. Ein Elternhaus also, in dem nie unternehmerisches Denken stattgefunden hat. Kann jemand, der aus so einem Elternhaus kommt und eine solche Sozialisation genossen hat, Unternehmer werden?

Es gibt eine ganze Menge Ratgeber, die dir sagen: »Ja, du musst nur dein Mindset ändern.« Na, dann mal los! Ich frage mich, wie wir mal so eben nebenher unsere gesamte Prägung ablegen sollen. Da wird einer kurz mal vom Sozialisten zum Unternehmer? Ist klar.

In diesem Buch geht es genau darum. Auf Seite 361 finden Sie den Link zu einer Persönlichkeitsanalyse, die Sie durcharbeiten können. Es ist ganz einfach, Sie müssen nur ein paar Fragen beantworten. Am besten ehrlich. Also nicht so, wie Sie sich gerne sehen würden, sondern so, wie Sie sind. Mit Ihren Antworten erzielen Sie Punkte, an denen Sie am Ende ablesen können, wie es um Ihre Unternehmerpersönlichkeit steht.

Und das ist – glauben Sie mir – am Ende des Tages das Entscheidende. Unter dem Strich zählt nicht, wie Sie durch Elternhaus und Schule geprägt waren oder vielleicht noch sind, sondern in der Analyse frage ich knallhart Ihre Entrepreneurship-Skills ab.

Übrigens ist der Test wirklich was Neues. Wahrscheinlich kennen Sie die üblichen Persönlichkeitstests wie zum Beispiel das DISG-Modell oder das Enneagramm. Beide Modelle sind, vereinfacht gesagt, Möglichkeiten, verschiedene Charaktertypen festzulegen. Es gibt eine Menge Persönlichkeitsmodelle, aber lassen Sie mich diese beiden mal kurz hervorheben.

## **Das DISG-Modell als Unternehmer-Check?**

In der ganzen Coaching-Szene und in der Seminarlandschaft ist das DISG-Modell sehr verbreitet. Wahrscheinlich kennen Sie es: Der rote Typ (»dominant«) ist der Zielstrebigste; der gelbe Typ (»initiativ«) ist der lustige und ideengetriebene Typ; der grüne Typ (»stetig«) ist der routinierte und ruhige Typ; und der blaue Typ (»gewissenhaft«) schließlich ist der Erbsenzähler unter den vier Typen. Er will immer alles genau haben, obwohl es darum manchmal gar nicht geht.

Jetzt sag mir mal, welcher dieser Typen ein Unternehmer ist und welcher nicht. Natürlich sind viele Unternehmertypen rote Typen. Das ist auch klar, denn Unternehmer wollen Ziele erreichen. Es ist relativ schwer, unternehmerisch tätig zu sein,

wenn jemand nicht willens und in der Lage ist, Ziele zu verfolgen und zu erreichen. Aber sonst?

Viele Unternehmer, die ich kenne, sind gelbe Typen mit vielen lustigen Ideen – und deswegen verzetteln sie sich auch immer wieder ganz nett. Wenige Unternehmer aus meinem Umfeld sind grüne Typen. Das heißt aber nicht, dass es keine grünen Unternehmer gibt. Schon klar: Das meine ich jetzt nicht politisch, sondern im Sinne des DISG-Modells. Also: Welche Unternehmertypen sind schon routiniert und vor allem auf ein emotional angenehmes Klima bedacht? Sind Unternehmer nicht eher diejenigen, die sich im Zweifel auch durchbeißen und die vor allem auch unangenehme Situationen und unklare Schwebestände ertragen? Das können die grünen Typen eher nicht, die sind dafür zu harmoniegetrieben.

Auf der anderen Seite kenne ich eine Menge Unternehmer, die blau sind. Auch klar: Damit meine ich nicht die Flasche Cognac nach Feierabend, sondern den blauen Persönlichkeitstyp aus dem DISG-Modell. Blaue Unternehmertypen sind sehr detailliert und sehr präzise in dem, WAS sie tun, und sehr korrekt, wenn es um Vorschriften und Abläufe geht. Blaue Typen lieben Prozessmanagement, aber macht sie das zu Unternehmertypen? Sehr viele blaue Typen kennen sich auch hervorragend mit den Zahlen aus, während rote und gelbe Typen gerne über die Zahlen hinweggehen. Also, ich sage mal so: Ein roter Typ findet es schon toll, wenn am Ende des Monats oder des Jahres ein netter, schöner sieben- oder achtstelliger Betrag auf dem Konto liegt, der vorher noch nicht da war. Im Unterschied dazu aber analysiert der blaue Typ genau, warum das so ist. Und wehe, es sind 20 Euro zu wenig.

Für solche Details würde ein roter Typ eher einen Buchhalter einstellen. Vielen roten Typen genügt das große Ganze. Vielen grünen Typen ist das Geld völlig egal, die finden sich auch eher bei Sozialunternehmen und gemeinnützigen NGOs. Die wollen halt Gutes tun. Unternehmer können sie trotzdem sein. Viele gelbe Typen wollen eher Spaß haben. Wie also wollen wir anhand dieser Typologie herausfinden, ob jemand ein Unternehmertyp ist oder nicht?

Das DISG-Modell ist eine tolle Sache, wenn Unternehmer ihre Teams zusammenstellen und sich überlegen, wofür sie welchen Menschenschlag brauchen. Auch wir nutzen das DISG-Modell und das Modell »INSIGHTS« in unseren Seminaren, um Persönlichkeitstypen abzubilden. Zuvor hatte uns eine Möglichkeit gefehlt, Menschentypen einzuordnen, und heute sind es äußerst wichtige Partner. Auch deswegen entwickeln wir selbst weitere Persönlichkeitsanalysen.

Das INSIGHTS-Modell, das letztlich auf Carl Gustav Jung (1875–1961) zurückgeht, zugleich eine Erweiterung des DISG-Modells darstellt und heute maßgeblich von Frank M. Scheelen (\*1962) praktiziert wird, finde ich sehr gut, weil

es zwischen den vier Hauptkategorien »Denken«, »Fühlen«, »Sensorik« und »Intuition« spannende Typen identifiziert, die jedes Unternehmen braucht (»Reformer«, »Direktor«, »Motivator«, »Inspirator«, »Berater«, »Unterstützer«, »Koordinator«, »Beobachter«) und die sich dann noch mal in 60 Mischtypen verfeinern.

Neben diesen Typologien – die beide sinnvoll sind – geht es mir jetzt außerdem noch darum, auch das unternehmerische Denken mithilfe einer Persönlichkeitsanalyse herauszuarbeiten. Im Kern habe ich dabei gar nicht so sehr die Motive im Blick, die jemand hat, sondern die Kompetenzen – also das, was jemand konkret kann.

### **Das Enneagramm als Unternehmer-Check?**

Oder nehmen Sie das Enneagramm. Da gibt es neun Typen, die – jeder für sich – verschiedene Reifestadien durchlaufen. Üblich sind dabei Nummerierungen; wir sprechen also von einer »Eins« oder einer »Vier«. Ich zum Beispiel bin eine »Acht«.

Die »Eins« ist der »Perfektionist«, der gerne recht hat. Er ist oft pedantisch, mit zunehmender Reife dann eher auf gesunde Weise kritisch. Dann gibt es als »Zwei« den »Geber«, sozusagen die Helfernatur. Solche Typen wirken manchmal übergriffig, können mit zunehmender Reife aber eine sehr freundliche Fürsorge entwickeln. Ferner gibt es den »Dynamiker«, der erfolgsgetrieben ist – das kommt möglicherweise dem unternehmerischen Denken noch am nächsten. Wie gesagt, sehe ich mich überwiegend als »Drei«.

Die »Vier« ist der »tragische Romantiker«, und der macht sich selbst das Leben richtig schwer. Meine Güte, womit der sich gedanklich so alles herumschlägt! Er will vor allem anders als die anderen sein und ist deswegen gerne originell bis kauzig. Weil das nicht bei allen gut ankommt, bemitleidet er sich auch gerne selbst, was es dann auch nicht leichter macht. In der Reife zeigt er eine natürliche Kreativität und auch eine Disziplin, aber das unbedingte »Anderseinwollen« hindert ihn schon oft am Erfolg.

Auch die »Fünf« ist ziemlich stark auf sich selbst fokussiert: Der »Beobachter« schaut scheinbar von außen aufs Geschehen, sieht sich gerne als Checker und analysiert mit steigender Reife die Dinge tatsächlich sehr weise. Deswegen ist er oft auch exzentrisch. Als Unternehmer hat die »Fünf« viel zu viel Gedöns im Kopf, wenn Sie mich fragen. Viel zu viele Issues. Und die »Fünf« stellt oft selbst nichts auf die Beine, sondern ist nur damit beschäftigt, die anderen zu kritisieren.

Dann folgt die »Sechs«, der »Advokat des Teufels«. Der tut seine Pflicht und ist mit zunehmender Reife eine sichere Bank, auf die du dich verlassen kannst. Aber als Chef? Ich weiß nicht. Nur wenn er einen Vorgesetzten hat, dem er gehorchen darf.

Bei der »Sieben«, dem »Epikureer«, hören wir schon den altphilologischen Zugang aus dem Enneagramm heraus. Der griechische Philosoph Epikur (um 341–270/271 v. Chr.) stand für den Genuss, und so will die »Sieben« eben vor allem glücklich sein. Als Unternehmer? Na ja.

Eher noch infrage kommt die »Acht«, der »Boss«. Sein Selbstbild lautet »Ich bin stark«, ihm geht es um Macht. Er ist oft tyrannisch und wendet im Zweifelsfall vielleicht sogar Gewalt an. Sie sehen, solche »Achten« finden wir eher in der Führung autokratischer Regime als in erfolgsorientierten Unternehmen, die ja zunehmend kooperativ agieren.

Dann endet die Reihe mit dem »Vermittler«, der »Neun«. Er will zufrieden sein und vor allem Ruhe im Karton. Ein Unternehmertyp? Schwierig. Unternehmer sind selten zufrieden, sie wollen die Zustände ändern. Durch neue Ideen und Produkte.

Sollen wir jetzt sagen, das Enneagramm eignet sich zur Unternehmerpersönlichkeitsanalyse, weil die »Drei« und die »Acht« Macher- und Führungsqualitäten haben? Sie sehen schon: Das Vorhaben hinkt ein bisschen. Auch das Enneagramm ist nicht darauf ausgelegt, Unternehmerkompetenzen zu ermitteln. Es leistet eher – wie das DISG-Modell – in der Personalauswahl treue Dienste.

## **Der bisherige HR-Ansatz genügt nicht, um Unternehmertypen zu ermitteln**

Insgesamt sind mir die gängigen Persönlichkeitsmodelle zu wenig spezifisch fürs Unternehmertum. Ohne Frage, die Modelle sind alle interessant und helfen bei der Menschenkenntnis. Aber lassen Sie mich einfach mal ein paar Kriterien benennen, auf denen die meisten Typologien am Ende basieren. Beim »Big-Five-Ansatz« geht es um Extraversion, emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen. Bei den »Alpha-Plus-Profilen« finden wir den aktiven Macher, den kontaktorientierten Teamer und den gründlichen Planer. Alles so weit in Ordnung. Aber wer ist nun der Unternehmer? Insgesamt vermisse ich in so gut wie jedem Modell die Kompetenz, gute Geschäftsideen zu erkennen und zu entwickeln.

Oder: Was bringt es uns, wenn wir wissen, ob wir uns eher an Namen oder Gesichter erinnern? Oder ob wir eher analytisch oder träumerisch sind? Soll ich jetzt sagen, ein träumerischer Mensch könne niemals Unternehmer werden oder sei ungeeignet für einen Job als Führungskraft?

Also: Mir sind die üblichen Modelle viel zu HR-lastig. »HR« steht für »Human Resources« – vielleicht ist es Ihnen auch schon aufgefallen, dass die gesamte Personalerwelt so etwas Sozialwissenschaftliches hat, fast etwas Pädagogisches und

Therapeutisches. Gemessen am DISG-Modell scheint HR voller grüner Typen zu sein, wie bei Gewerkschaften. Das ist auch erklärbar: Zum Personalwesen gehört traditionell vor allem die Erkenntnis, dass die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eben eine menschliche Beziehung ist. Die findet nicht nur auf fachlicher Ebene statt, sondern vor allem auch auf persönlicher. Teamfähigkeit und Verständnis für die Sicht des anderen sind also hoch gefeierte »Soft Skills«.

Sicher habe ich nichts dagegen, Bedürfnisse und Emotionen von Mitarbeitern zu verstehen und darauf einzugehen. Ich habe auch nichts gegen eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit, die sich positiv auf das Arbeitsklima auswirkt. Auch ist mir klar, dass sich HR mit verschiedenen gesellschaftlichen und kulturellen Aspekten auseinandersetzen muss. Aber vor lauter Fokus auf das Menschelnde geht mir irgendwie der Blick auf die Unternehmensziele verloren. Das Bewusstsein dafür zum Beispiel, dass sich alle im Unternehmen als Verkäufer verstehen sollten, vermittelt HR selten. Weil in der Personalabteilung schlicht ein völlig anderer Menschenschlag arbeitet als im Verkauf. Nach dem DISG-Modell sind beide diametral entgegengesetzt – die grünen »Stetigen« in HR, die roten »Dominanten« im Verkauf.

Sehen Sie, worauf ich hinauswill? Mit dem üblichen HR-getriebenen Ansatz machen Sie kein Unternehmen erfolgreich. Wir brauchen einen Vertriebsansatz, weil es am Ende ums Verkaufen geht. Wir brauchen die »Sales Driven Company« – ein Begriff, von dem in diesem Buch noch öfter die Rede sein wird. Mein Kollege Dirk Zupancic hat ihn erfunden.

Wenn HR nun vorrangig aus grünen Typen nach DISG besteht, dann lieben HR-Leute entsprechend Routinen und Listen. Das macht den »stetigen Typen« im DISG-Modell aus. Die Leute verehren Fragebögen zum Ausfüllen, und das größte Glücksgefühl auf Erden ist für sie, wenn alle Einträge stimmen. Aber bitte immer schön im Rahmen bleiben, niemals das Setting hinterfragen. Entsprechend liebt HR es auch, die Eigenschaften von Menschen mit Eigenschaften von Stellenbeschreibungen abzugleichen und am Ende vielleicht zusammenzubringen. Je stärker der Match, desto glücklicher der Personaler – solange der Match in der Box bleibt und der abgecheckte Mensch nicht das Ganze von außen betrachtet.

Folglich geht es auch bei den Persönlichkeitsmodellen um »Matching«. Wir wollen herausfinden, ob etwas zusammenpasst. Wie beim Flirten. Kennen Sie »Parship«? Die waren die Ersten auf dem Dating-Markt, die Persönlichkeitsmerkmale miteinander abgeglichen haben. Den Persönlichkeitstest können Sie kostenlos im Netz machen. Der Grundgedanke ist dabei, dass ähnliche Menschen zueinanderpassen.

Nur: Stimmt das denn? Ist die Theorie richtig, dass Ähnliches zueinanderpasst?

Da will ich aus Erfahrung erst mal ein großes Fragezeichen setzen. Wäre meine Partnerin genau so eine Kämpferin wie ich, dann wäre das Leben ganz schön stressig. Ich selbst bin manchmal schon anstrengend genug. Und es gibt halt auch zurückhaltende, eher introvertierte Menschen, denen ein Partner guttut, der ein bisschen mehr aus sich herausgeht.

## **Bisherige Tests gehen davon aus, dass der Laden läuft**

Dann hat der typische HR-Blick noch eine wirklich heftige Schwäche: HR geht nach meinem Eindruck fast immer davon aus, dass der Laden läuft. Aus irgendwelchen Gründen, die ich nicht kenne. HR will nur noch, dass die Prozesse laufen, die irgendwann mal jemand aufgesetzt hat. Der HR-Blick ist wie der Blick vieler Bewerber: Da geht es nicht darum, ein Unternehmen aufzubauen, sondern die Leute wollen in eine funktionierende Struktur einsteigen und daran partizipieren.

Die Schnittstelle zwischen Bewerbern und Unternehmen ist die Stellenanzeige. Sicherlich haben Sie schon jede Menge Stellenanzeigen gesehen. Und jetzt mal Hand aufs Herz: Sie lesen gerade ein Buch über Entrepreneurship und haben vermutlich einigen Unternehmergeist in sich. Außerdem lesen Sie Limbeck, der aus dem Verkauf kommt. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Sie Verkäufer sind. Frage: Fühlen Sie sich von den üblichen Stellenanzeigen angesprochen?

Nehmen wir ein Beispiel: Ich finde im Netz eine Stellenanzeige für einen »Product Development Manager (m/w/d) Cyber«. Eine Frage lautet: »Was bringen Sie mit?« Gefordert wird: »mehrjährige Erfahrung in der Produktentwicklung im Versicherungsbereich«, »Sie sind ein erfahrener und motivierter Mitarbeiter, der in einem wachsenden Unternehmen arbeitet«, »Sie haben eine Ausbildung im Bereich der Versicherungen erfolgreich absolviert oder ein entsprechendes Hochschulstudium abgeschlossen«.

Da will niemand, dass wir das Unternehmen von außen betrachten. Wir sollen uns schön *im* Unternehmen tummeln. Da erwartet niemand, dass wir den Begriff »Cyber« hinterfragen und uns überlegen, ob der Kunde damit überhaupt irgendetwas Sinnvolles verbindet. Wir sollen ein Produkt entwickeln, dessen Bezeichnung schon steht. Wissen Sie, was ich meine? Die unternehmerischen Entscheidungen, was das Unternehmen tut und warum, sind getroffen! Da gibt es nichts mehr zu diskutieren. Wir als Bewerber beziehungsweise neue Mitarbeiter sollen nur noch einer Funktion entsprechen. Wir sollen die Sinnfrage nicht stellen. Und deswegen ist der übliche HR-Ansatz für Unternehmertypen in aller Regel völlig unattraktiv – für Verkäufer übrigens auch.



Ich glaube: Unternehmertypen – und auch die meisten Verkäufer – wollen sich nicht in Kategorien einordnen lassen wie bei einer Stellenanzeige. Ich glaube, Stellenanzeigen sind nur dafür gut, innerhalb eines bestehenden Systems Funktionen zu erfüllen. Aber sie sind ungeeignet, um Systeme zu entwickeln und neue Strukturen aufzustellen, etwa indem jemand das Unternehmen in seiner bisherigen Verfassung auf den Kopf stellt. Gerade bei Verkäufern zeigt sich immer wieder: Die meisten Punkte sammeln eben nicht die, die der Checkliste entsprechen und die sich mit dem Unternehmen identifizieren, sondern die, die ihren eigenen Kopf haben und mit Kunden sprechen, wie es sich eben gehört. Normal halt. Gute Verkäufer lassen beim Kundentermin auch die Hochglanzbroschüren des Innendienstes im Auto, weil die nur das Selbstbild des Unternehmens wiedergeben und mit dem Kunden nichts zu tun haben. Später gehe ich darauf noch tiefer ein.

Dass das HR-Denken seine Grenzen hat, zeigt sich spätestens in der Krise: Plötzlich kommen Berater von außen, die rein unternehmerisch denken und die gewohnten und korrekten Abläufe im Unternehmen als falsch deklarieren. Da haben wir jahre- oder vielleicht sogar jahrzehntelang alles richtig gemacht, und plötzlich soll das falsch sein. Tja! So kommt es eben, wenn wir uns im System einkapseln und die externe Perspektive sowie die Unternehmensziele aus dem Blick verlieren, die vor allem darin bestehen, dass wir Umsatz machen. Manche Unternehmen sind am Ende so verfettet, dass wie bei der öffentlichen Verwaltung jede Menge überflüssige Stellen und Abteilungen entstanden sind, die nur noch in das gefühlige HR-Denken einzahlen und nicht mehr in das, worum es am Ende geht: nämlich zu verkaufen.

### **Ein eigenes Modell für den Unternehmer-Check**

Mir genügen die bisherigen Ansätze nicht. Ich bin überzeugt: Wenn wir heute unternehmerisch tätig und erfolgreich sein wollen, brauchen wir andere Merkmale als die aus den klassischen Persönlichkeitsmodellen. Geht es um unternehmerisches Denken, brauchen wir konkrete Fähigkeiten, die ich in den herkömmlichen Typologien nicht abgebildet finde. Also habe ich ein eigenes Modell für Sie entwickelt – mit einer Persönlichkeitsanalyse, zu der Sie, wie bereits gesagt, auf Seite 361 einen Link finden.

Zwölf Kompetenzen habe ich Ihnen zusammengestellt, auf die es im Wesentlichen ankommt. Dabei geht es um Kompetenzen in Ihrem Verhältnis zu sich selbst (»Das Ich«), um das, womit Sie auf den Markt gehen (»Das Produkt«), um die Organisation Ihres Unternehmens (»Die Prozesse«) und schließlich um die, an die

Sie sich mit Ihrer Kommunikation richten, ob nach außen oder nach innen («Die Menschen»). Diese vier Bereiche prüfen wir durch. Jeder Bereich besteht aus drei Kompetenzen – macht zwölf. In allen diesen Bereichen sollten Sie möglichst stark sein.

Wie stark Sie jeweils sind, können Sie mit der Persönlichkeitsanalyse herausfinden. Zu jeder Kompetenz finden Sie drei Fragen mit jeweils drei Antwortoptionen. Davon ist nicht eine richtig und die anderen sind falsch, sondern die Antworten sind unterschiedlich gut. Je nach Antwort erhalten Sie 0 bis 2 Punkte. Für Mathematiker: 12 Kompetenzen mal 3 Fragen gibt 36 Fragen. Das beste Ergebnis – also, wenn Sie bei jeder Frage 2 Punkte holen – ergibt entsprechend 72 Punkte. Die maximale Punktzahl in einem der Bereiche »Das Ich«, »Das Produkt«, »Die Prozesse« und »Die Menschen« beträgt somit 18.

Dazu übrigens ein wichtiger Punkt: Die Analyse bringt nichts, wenn Sie ankreuzen, wie Sie sich gerne sehen würden. Kreuzen Sie unbedingt an, wie Sie sind und wie Sie tatsächlich agieren. Sonst zeigt Ihr Ergebnis eine Wunschvorstellung und nicht Ihre reale Lage. Wenn Sie sich weiterentwickeln wollen, sollten Sie der Realität ins Auge sehen.

Also: Herzlich willkommen in diesem Buch – und viel Freude und Erfolg bei den Erkenntnissen, die Sie vielleicht daraus mitnehmen werden. Es ist gut, dass Sie sich mit dem unternehmerischen Denken beschäftigen, denn wir brauchen es dringender als je zuvor.

# 1 Verstehen Sie das Unternehmertum!

Sicher kennen Sie die Frage: »Und was machen Sie so?« Unser Gegenüber will wissen, womit wir unsere Brötchen verdienen. Entsprechend lauten die Antworten: »Ich bin Steuerprüfer.« – »Ich bin Busfahrerin.« – »Ich gebe Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung und helfe Menschen, bei sich selbst anzukommen.« Und so weiter.

Was antworten Sie auf diese Frage, wenn Sie Unternehmer sind?

Ist Unternehmertum ein Beruf? Könnten Sie also auf die Frage »Und was machen Sie so?« antworten: »Ich bin Unternehmer«?

Die meisten Unternehmer antworten auf die Frage, was sie so beruflich machen, fachlich. Sie sagen, was sie herstellen oder welchen Kundennutzen sie liefern. Sie halten es im Wesentlichen mit dem Generaldirektor Heinrich Haffenloher aus der TV-Klamotte »Kir Royal« von 1986, der sagt: »Ich mache in Kleber.« Übrigens gespielt von Mario Adorf (\* 1930), einem der genialsten Schauspieler, die ich kenne. Er spielt da einen völlig gelangweilten mittelständischen Unternehmer, der keine Lust mehr hat, sich mit seinen Klebstoffen zu beschäftigen, und stattdessen endlich auch mal Spaß haben will. Natürlich völlig überzeichnet, aber es ist ja auch eine Satire.

Warum antworten Unternehmer so selten: »Ich bin Unternehmer«? Weil der Unternehmer in unserem gesellschaftlichen Bewusstsein nicht als Beruf verankert ist. Als wir von der Schule aus das Berufsinformationszentrum (BIZ) des Arbeitsamtes besucht haben – heute »Arbeitsagentur« –, gab es einen Katalog von Berufen und Tätigkeiten, die allesamt auf abhängige Beschäftigungen hinausliefen. »Unternehmer« war nicht dabei. Kein Mensch kam auf die Idee, uns Schülern die Idee mitzugeben, dass wir auch selber etwas auf die Beine stellen können. Das Mindset lautete: »Such dir einen sicheren Job!«

Auch deshalb werden so wenige eines Jahrgangs Unternehmer. Unternehmer zu sein, ist im Weltbild des öffentlichen Dienstes, der ja nach wie vor die Schulen maßgeblich bestimmt, schlicht kein verfügbarer Zustand. Entsprechend gelten die-

jenigen, die sich unternehmerisch betätigen wollen oder dies später auch tatsächlich tun, als Sonderlinge. Und dazu trägt dann auch eine Satire wie »Kir Royal« bei, die den Unternehmer als solchen als Karikatur seiner selbst vermittelt – stinkreich, viel zu viel Zeit, gelangweilt und oberflächlich.

Schade, oder?

Wenn jemand die Frage »Und was machen Sie so?« mit »Ich bin Unternehmer« beantwortet, dann hat derjenige vermutlich ein breiteres Portfolio als nur ein einziges Unternehmen in einer Branche. Was soll jemand wie Elon Musk (\* 1971) auch auf diese Frage antworten? Er machte in Bezahlssysteme und Weltraum und macht jetzt vorrangig in Elektroautos und Twitter. Worauf bitte sollte Musk spezialisiert sein?

Für mich wird immer deutlicher, dass es sich beim Unternehmer tatsächlich um ein eigenständiges Berufsbild handelt. Was wir konkret machen, ist dabei gar nicht so sehr der Punkt. Wichtig ist, dass wir uns unternehmerisch betätigen können – dass wir also wissen, wie es geht.

Jetzt könnten wir sagen, das ist ja wie beim MBA-Studium, also in der Manager-Ausbildung. Viele Manager denken ja, sie könnten alles und jeden vermarkten, weil sie die Techniken dazu gelernt haben. Weil sie Prozessmanagement beherrschen und Marketing. Sehr viele Manager scheitern aber dennoch – nämlich dann, wenn sie zu dem Produkt, der Branche und dem Markt überhaupt keine herzliche Verbindung pflegen.

Etliche von ihnen verstehen auch gar nicht, was sie überhaupt tun. Es ist erschreckend, wie viele Manager denken, sie könnten jedes Produkt nach Schema F vermarkten. Doch das ist eben ein Irrtum, weil jede Branche ihre Eigenheiten hat und jeder Markt seine Besonderheiten.

Zugleich ist es der Unterschied zum Unternehmer im Sinne von Entrepreneurship. Die allermeisten Unternehmer sind nämlich mit Herzblut dabei. Sie haben ihr Produkt irgendwann mit Begeisterung und Liebe und Hingabe entwickelt. Sie lieben ihr Produkt. Sie haben sich auch auf den Kunden fokussiert und sich überlegt, wie sie ihm am besten eine Lösung für ein ganz spezifisches Problem liefern. Vom Typus her lieben Unternehmer ihr Unternehmen. Sie lieben auch ihre Kunden. Das heißt: Die emotionale Anteilnahme am Beruf ist viel höher als bei einem rein technokratischen Zugang, wie wir ihn bei den allermeisten Managern beobachten, die ständig zwischen Unternehmen wechseln und heute Hundefutter und morgen Tageszeitungen vermarkten.

Um es in der Sprache von Managern zu sagen, bevorzugt aus dem HR: Das Commitment fehlt. Ganz vielen Managern geht genau das Commitment ab, das sie

von ihren Mitarbeitern fordern. Während Unternehmer genau das Commitment haben, das die Lage erfordert – weil es ihre Firma ist und ihr Produkt.

## **Ihr Business ist wie ein Kind**

Verstehen Sie? Es ist so etwas wie das eigene Kind. Es ist eine drastische Analogie, denn natürlich ist ein Kind viel wichtiger – gewisse Parallelen können Sie daraus dennoch ableiten.

Natürlich können Sie wunderbar auf fremde Kinder aufpassen und Sie werden auch da wahrscheinlich keine großen Fehler machen. Aber das wirkliche Commitment legen Sie an den Tag, wenn es *Ihr* Kind ist. Wenn ein fremdes Kind lacht, freuen Sie sich natürlich auch. Aber wenn Ihr eigenes Kind lacht, dann berührt es Ihr Inneres, dann sind Sie in Ihrer Seele berührt.

Übertragen aufs Geschäft heißt das: Unternehmer kümmern sich um ihr eigenes Business-Kind, Manager kümmern sich um fremde Business-Kinder. Mit dem Unterschied zwischen Unternehmern und Managern befassen wir uns gleich noch intensiver.

Und dieses Denken, dass wir uns quasi als die Eltern unserer Business-Kinder verstehen, fehlt in der klassischen Berufsausbildung komplett. Es fehlt bei der Bundesagentur für Arbeit, es fehlt in der Schule und es fehlt im Selbstverständnis der allermeisten Menschen.

Wer wirklich ein Produkt entwickelt und sich in einer Branche zu Hause fühlt, der hat eine emotionale Verbindung zu dem Produkt. Und auch zu den Menschen, die dieses Produkt am Ende brauchen werden. Mit einem rein technokratischen Management-Blick können wir vielleicht Sauerkraut in Dosen verkaufen, aber wenn es um Produkte mit Herzblut und Hingabe geht, haben Unternehmer schlicht einen herzlicheren Zugang.

Und genau dafür sollten wir eintreten: für den »Unternehmer« als Berufsbild. Ob Sie nun mehrere Unternehmen aus unterschiedlichsten Bereichen haben oder nur eines: Ihr Wesensmerkmal ist das unternehmerische Denken und Handeln. Was wir als Unternehmerin und Unternehmer am Ende inhaltlich tun, also was wir fachlich auf die Beine stellen, ist für das Berufsbild »Unternehmer« gar nicht so ausschlaggebend. Wir können wie Heinrich Hafftenloher »in Kleber machen« oder Apps programmieren oder künstliche Darmausgänge bauen. Am Ende geht es um etwas, was uns begeistert. Und diese Begeisterung kommt in unserem unternehmerischen Handeln zum Ausdruck.

Ich glaube, Unternehmertum ist außerdem vor allem eine Lebenseinstellung.

Das ist übrigens bei vielen Berufsbildern der Fall. Als das letzte Mal der Schornsteinfeger zu uns gekommen ist, hatte er einen schwarzen Zylinder auf dem Kopf – obwohl er so einen Hut gar nicht braucht. Das ist mehr als nur simple Berufsbeleidung. Unser Schornsteinfeger identifiziert sich über die traditionelle Kleidung mit seinem Berufsstand. Oder denken Sie an Zimmerleute, die in ihren schwarzen Cordklamotten durch Deutschland reisen, oft zu Fuß, oft als Tramper. Über diese Tradition identifizieren sich diese Leute mit ihrem Beruf. Das heißt, ein Berufsbild kann etwas Integratives haben. Es kann zur Selbstvergewisserung beitragen, also die Vorstellung von sich selbst festigen und das Selbstbild auf eine konstruktive Weise festigen. Es ist wichtig für uns, zu wissen, wer wir sind. Und Menschen identifizieren sich eben vor allem mit den Themen, für die sie brennen.

So ein Selbstverständnis wünsche ich mir fürs Unternehmertum. Ich wünsche mir, dass wir Unternehmer eine ähnliche Selbstvergewisserung besitzen wie Schornsteinfeger und Zimmerleute. Wir brauchen identitätsstiftende Elemente bei allem, was wir tun. Der Unternehmer als solcher muss ein Berufsbild werden, das wir uns auch als Schüler im Berufsinformationszentrum als Profil anschauen können.

## **Die Ausbildungsinhalte des Berufs »Unternehmer«**

Was wären die Ausbildungsinhalte, wenn nun der »Unternehmer« ein klassisches Berufsbild wäre wie »Bäcker« und »Kfz-Mechatroniker«? Zum Beispiel geht es um die Inhalte dieses Buches, insbesondere auch um die Kompetenzen in der Persönlichkeitsanalyse. Vielleicht nimmt ja irgendein wichtiger Politiker dieses Buch mal zur Hand? Er könnte darauf hinwirken, dass junge Menschen bei der Arbeitsagentur auch den Gedanken »Entrepreneurship« nahegebracht bekommen.

Konkret geht es beim Unternehmertum um die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und Risiken einzugehen, um etwas zu schaffen, das es zuvor noch nicht gab.

Das ist für mich ein ganz entscheidender Punkt. Chancen und Risiken sind ja im Grunde sehr ähnlich: Eine Chance ist die Wahrscheinlichkeit, dass etwas Gutes eintritt. Ein Risiko ist die Wahrscheinlichkeit, dass etwas Schlechtes eintritt. Und mit diesen Wahrscheinlichkeiten klug umzugehen, ist in allererster Linie unternehmerisches Handeln.

Hinzu kommt: Als Unternehmer sind wir keine Arbeitnehmer, die Anweisungen befolgen. Wir haben keinen Chef, sondern wir sind diejenigen, die die Anweisungen geben. Diese Anweisungen sollten natürlich klug und durchdacht sein – und dieses Durchdenken und Entscheiden gehört wiederum zum unternehmerischen Handeln.

Wir sind sozusagen der Kapitän unseres eigenen Schiffs. Wir fahren nicht für eine Reederei, sondern es ist unser Boot. Also tragen auch wir die Verantwortung für das Gelingen oder auch Misslingen des Unternehmens. Sie sehen schon, dass wir jetzt die Doppeldeutigkeit des Begriffes »Unternehmen« erreichen: Auch als Christoph Kolumbus (um 1451–1506) mit seinem Schiff nach Westen aufbrach, um über diesen Weg Indien zu erreichen, war das ein Unternehmen. Wir unternehmen etwas, wir fangen etwas an. Wir beginnen ein Projekt, ein Vorhaben. In der Regel, indem wir eine GmbH gründen und ein Gewerbe anmelden.

Unsere Mitarbeiter tun das nicht – sie bewerben sich bei unserer GmbH, weil sie durch ihre Qualifikation und Kompetenz zum Gelingen unseres Unternehmens beitragen wollen.

Das Schönste am Unternehmertum ist für mich die Freiheit, meine Entscheidungen zu treffen. Ich liebe die Möglichkeit, meine Visionen und Ideen in die Tat umzusetzen. Und ich liebe es, dass genau meine Charaktereigenschaften gefragt sind, damit das Unternehmen erfolgreich wird: Mut, Durchhaltevermögen und ein wacher Blick in die Umgebung hinein.

Unternehmertum ist mit Herausforderungen und Rückschlägen verbunden, aber auch mit unendlichen Möglichkeiten und Belohnungen. Wir können als Unternehmer unsere Träume verwirklichen und etwas Positives in der Welt bewirken. Unternehmertum kann tatsächlich auch einen großen Einfluss auf die Gesellschaft haben. Unternehmer lösen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen Probleme, schaffen Arbeitsplätze und Wohlstand.

Und ich kann jederzeit Partnerschaften knüpfen. Ich muss nicht vorher meinen Chef fragen, bevor ich ein bestimmtes Unternehmen kontaktiere. Diese Freiheit ist das Allerbeste. Wir Unternehmer entscheiden selbst, mit welchen anderen Unternehmen und Organisationen wir uns zusammentun, um gemeinsam Lösungen zu finden und Synergien zu nutzen.

Insofern bedeutet Unternehmertum die reale und konkrete Möglichkeit, unsere Welt als lebenswert zu erhalten – sowohl für uns selbst als auch für kommende Generationen. Ich würde mir wünschen, dass dieses Bewusstsein in unserer Gesellschaft ein wenig tiefer verankert wäre.

Wie beschreiben Sie Ihre Sozialisation? Mit welchen Glaubenssätzen und Denkmustern bezüglich des Unternehmertums sind Sie aufgewachsen?

---

---

---

---

---

Skizzieren Sie die wichtigsten unternehmerischen Eigenschaften, die Sie Ihrer Ansicht nach bereits mitbringen.

---

---

---

---

---

Welche weiteren unternehmerischen Eigenschaften und Stärken wünschen Sie sich?

---

---

---

---

---

## **1.1 Manager sind keine Unternehmer**

Ich hatte es schon angerissen, aber lassen Sie es mich hier bitte noch einmal ausdrücklich klarstellen: Manager sind keine Unternehmer.

Ja, genau. Manager sind keine Unternehmer. Manager sind nämlich Angestellte, meistens sozialversicherungspflichtig. Zwar oft mit Top-Gagen plus Boni, aber sie arbeiten eben nicht auf eigene Kasse. Auch ein bestellter Geschäftsführer bekommt



seine Bezüge zwar aus der Unternehmenskasse, arbeitet aber nicht auf eigene Rechnung.

Ein Unternehmer ist für meine Begriffe erst mal nur der, dem ein Unternehmen auch gehört. Also einer, der aus eigener Kasse die Stammeinlage in seine neu gegründete GmbH eingelegt hat und dann anfängt zu arbeiten. Ich lasse auch als Unternehmer durchgehen, wenn sich drei Kumpels zusammentun und gemeinsam eine GmbH gründen. Dann kann zwar der Einzelne nicht einfach entscheiden, dass er die Hütte verkauft, aber die Gesellschafter können es gemeinsam entscheiden oder es können – je nach Gesellschaftervertrag – zwei den Dritten überstimmen. Es gibt tausend denkbare Konstellationen. In jedem Fall können Unternehmer sagen, dass ihnen ein Unternehmen gehört, dass es ihr Eigentum ist – wenigstens größere Anteile daran.

Unternehmer sind die, die niemanden um Erlaubnis bitten müssen, wenn sie den Unternehmenssitz nach Monte Carlo verlegen, das wichtigste Produkt einstampfen oder weitere Unternehmen zukaufen wollen. So wie wir alle frei entscheiden dürfen, was wir mit der hässlichen Blumenvase zu Hause machen, die wir aus einer Erbschaft haben und die deswegen uns gehört, so dürfen Unternehmen frei entscheiden, was sie mit ihrem Unternehmen machen.

Manager haben diese Freiheit nicht. Wenn die Geschäfte mies laufen, fliegt ein Geschäftsführer auch mal raus. Oder der Vorstandsvorsitzende einer Aktiengesellschaft. Es ist, wie wenn eine Fußballmannschaft einen Trainer rauswirft. Dem Trainer gehört selten der Laden. Wenn du aber Unternehmer bist, kann dich niemand rauswerfen. Du hast sogar die Freiheit, dein Unternehmen vor die Wand zu fahren, sämtliche Tipps von Freunden und Profis in den Wind zu schlagen und das Konto bis zur Schmerzgrenze zu überziehen. Das Limit ist dann der Staat, der dich irgendwann dazu verpflichtet, die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu beantragen.

Das will ich vorausschicken. Denn vielen ist gar nicht bewusst, dass Unternehmer und Manager verschiedene Rollen sind. Später im Buch gehe ich noch genauer auf die Unterschiede ein.

Wichtig ist das Ganze aus einem ähnlichen Grund wie bei den Persönlichkeitsmodellen, die ich im Vorwort erwähnt habe. Wer unternehmerisch agieren will und sich nicht darüber im Klaren ist, was einen Unternehmer ausmacht, der sitzt möglicherweise sehr lange diversen Denkfehlern auf.

Manager sind es zum Beispiel gewohnt, sich auf kurzfristige Gewinne zu konzentrieren. Den Managern in der Chefetage gehört das Unternehmen nicht. Sie haben nur die Aufgabe, für die Eigentümer das Beste herauszuholen. Im mittleren Management verfolgen Manager die Zahlen, um möglichst gut nach oben berichten

zu können. Dabei denken sie, das A und O sei das Prozessmanagement: Laufen die Prozesse reibungslos, ist alles in Butter – denken sie. Unternehmer dagegen fragen sich ständig, ob sie das Richtige tun. Sind die Prozesse klug? Sind wir noch am Puls der Zeit? Wie begegnen wir Veränderungen in der Außenwelt, wenn wir es plötzlich mit völlig neuen Bedingungen zu tun haben?

Dieser Fokus auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens ist vielen Managern im mittleren Management fremd. Das Wohlergehen des Unternehmens ist manchen sogar völlig egal – geht der Laden den Bach runter, war das Top-Management schuld. Die Mittelmanager sagen sich dann: »Wir haben alles richtig gemacht.«

## **Unternehmer stehen selbst in der Verantwortung**

Und das ist eben nicht unbedingt unternehmerisch. Ein Unternehmer übernimmt ständig die Verantwortung für die Situation. Er verändert Dinge, die nicht gut sind, er verbessert sie. Ein Unternehmertyp hält sich nicht an das, was schon immer war, sondern er schaut, wie er kontinuierlich seinen Weg zum Ziel verbessert.

Auch die Fähigkeit, Risiken einzuschätzen und damit umzugehen, fehlt vielen Managern. Manager betrachten ihr Umfeld meist als sicher und strukturiert. Ihr Gehalt kommt zuverlässig aufs Konto. Unternehmerisches Risiko übernehmen Manager so gut wie nie. Und was das Unternehmen betrifft, jonglieren Manager mit Geld, das ihnen nicht gehört.

Viele geben damit groß an: Sie haben »Budgetverantwortung« für 20 Millionen Euro. Na und? Kunststück, wenn es nicht das eigene Geld ist. Verantwortung? Ist klar! Bei dem Wort lacht jeder Unternehmer. Wenn es hart auf hart kommt, wird niemand von ihm privat diese 20 Millionen Euro einfordern. Nur in ganz wenigen Extremfällen, wenn wirklich Betrug nachgewiesen ist, kommt es zu entsprechenden Schadenersatzforderungen. Ein Unternehmer hingegen verliert wirklich 20 Millionen Euro, wenn er sich verkalkuliert oder einen schlimmen Fehler macht.

Unternehmer arbeiten mit ihrem eigenen Geld. Sie wissen genau, dass Fehlentscheidungen Folgen haben. Sie spüren das am eigenen Geldbeutel. Trifft jemand im Management eine falsche Entscheidung, gibt das ein wenig Ärger, aber existenziell wird es selten.

Entsprechend wichtig ist es für Manager umzudenken, wenn sie Unternehmer werden wollen. Und nicht nur für Manager: Auch Fachkräfte – also Experten – müssen umdenken, wenn sie sich selbstständig machen. Dann müssen Selbstständige umdenken, wenn sie unternehmerisch tätig werden wollen, also wenn sie zum Beispiel expandieren und Leute einstellen.

Der wesentliche Unterschied zwischen Selbstständigen und Unternehmern ist, dass Unternehmer die Arbeit nicht mehr selber machen, sondern sie delegieren. Selbstständige sind es gewohnt, alles selbst zu machen – daher die Redensart »selbst und ständig«. Wenn jemand als Selbstständiger es gewohnt ist, alles selbst zu machen, fällt es ihm möglicherweise sehr schwer, als Unternehmer seinen Leuten zu vertrauen und die Aufgaben loszulassen.

Lassen Sie mich daher erst einmal ganz prinzipiell die vier wichtigsten Arten von Berufstätigkeit darstellen, die wir heute in unserer Arbeitswelt haben. Es sind nämlich genau diese: die Fachkräfte, die die Arbeit machen und möglichst spezialisiert sind; dann die Manager, die diese Arbeit koordinieren und steuern; dann die Selbstständigen, die auf eigene Kasse arbeiten, dabei aber nicht delegieren; und wir haben die Unternehmer, die auf eigene Kasse arbeiten und delegieren. Es sind vier völlig unterschiedliche Arbeitskonstellationen mit jeweils eigenen Denkstrukturen.

Als Erster hat meines Wissens der Unternehmensberater Michael Gerber die Unterschiede beschrieben. Hier stelle ich die Unterschiede einmal aus meiner Sicht dar:

- Fachkräfte sind Experten, meistens auf ein Fachgebiet spezialisiert. Ihr Job ist es, konkret Dinge zu tun, also Aufgaben zu erledigen, die in einem Prozess vorgesehen sind. So wird beispielsweise eine angestellte Chemikerin in einem Pharmakonzern im Rahmen einer klinischen Studie für ein neues Medikament Versuche machen und die Ergebnisse eintragen. Die Fachkraft stellt nicht die Sinnfrage – sie hinterfragt weder den Prozess noch die Studie, noch das neue Produkt selbst.
- Manager im mittleren Management koordinieren und strukturieren die Prozesse und Aufgaben von Fachkräften. Sie setzen Prozesse und Controllingfunktionen auf, durch die sie den Erfolg der Arbeit messen können. Der Fokus von Managern liegt oft nur darin, abgeschlossene Vorgänge abzuhaken und nach oben ins Top-Management zu melden. Manager im mittleren Management stellen die Sinnfrage oft ebenfalls nicht. Beim Pharma-Beispiel achtet das mittlere Management darauf, dass das Team die Ergebnisse rechtzeitig abliefern.
- Manager im Top-Management geben die Richtung vor. Es interessiert sie nicht, wer genau was macht. Sie wollen nur, dass das mittlere Management die Prozesse aufsetzt und bis zum Ziel verfolgt. Dann will das Top-Management nur noch die Ergebnisse absahnen.

Bis hierher finden sich alle Funktionen in jedem üblichen Konzern. Konzerne sind für mich Unternehmen, die einer Struktur gehören und keinem Menschen. Zahlreiche Unternehmen sind Konzerne, die in Unternehmensgruppen eingebunden sind. Das heißt: Das eine Unternehmen gehört dem anderen Unternehmen. Dieses gehört wiederum einem anderen Unternehmen. Wir finden in den Eigentümerstrukturen so gut wie keine natürlichen, sondern nur juristische Personen. Das ist für mich erst mal ganz grob eine Konzernstruktur.

### **Konzern oder Mittelstand?**

Wenn ich jetzt einen Eigentümer aus Fleisch und Blut habe, also einen Inhaber, dem das Unternehmen als Eigentum gehört, dann ist er nicht mehr in einer Konzernstruktur. Ich selbst spreche dann vom »Mittelstand«. Mittelständische Unternehmen können groß sein, ohne Frage, doch das Wesensmerkmal ist am Ende: Sie gehören einem Menschen. Nun kann er auch eine Holdingstruktur aufbauen, sodass seine GmbH weitere GmbHs besitzt. Doch auch bei so einer Holdingstruktur steht darüber als Eigentümer ein Mensch. Und deswegen ist das für mich kein Konzern.

Bei diesen Unternehmen, an deren Spitze tatsächlich ein Mensch steht und kein Gremium von Angestellten, gibt es eben diese eine spannende, zusätzliche Rolle in der Business-Welt: den Unternehmer. Während ein Top-Management in aller Regel nur überlegt, wie es die Zahlen verbessern kann, stellt ein Unternehmer schon vom Wesen her die ganze Zeit die Sinnfrage. Er ist der kreative Kopf. Also:

- Der Unternehmer ist ein Visionär, der aus eigenem Antrieb, auf eigene Rechnung und mit eigener Hände Arbeit die Welt verbessern will. Unternehmer wollen ihre Vorstellungen verwirklichen – durch eigenes Zupacken und auch natürlich durch Delegation. Und am Ende steht der Unternehmer mit seinem Namen und seinem Vermögen für sein Handeln gerade.

Bekommen Sie ungefähr eine Vorstellung von den Unterschieden? Steht ein Manager für das Handeln des Unternehmens gerade, so ist das Unternehmen immer noch jemand anders. Manager sind Angestellte dieser Größe. Sie können gar nicht geradestehen für diese andere, fremde, juristische Person – jedenfalls menschlich betrachtet nicht.

Wir kommen später noch zu Bezeichnungen wie »Hunter«, »Farmer« und »Trapper« – Bezeichnungen für verschiedene Arten von Vertriebsleuten. Unterneh-

mer, Manager, Fachkräfte, Selbstständige – auch das sind natürlich sinnvolle Einordnungen. Zugleich haben wir gesehen, dass die meisten Typologien den reinen Unternehmertypus gar nicht abbilden.

Und deswegen möchte ich hier auf eines meiner Lieblingsbücher verweisen. Es stammt aus dem Jahr 1981 und ist, soweit ich das sehe, vergriffen: »Advanced Rhinocerology« von Scott Alexander.

Scott Alexander unterscheidet zwischen Kühen und Nashörnern. Die Kühe weiden auf der Wiese und sind glücklich, wenn der Bauer ihnen einen Tankwagen mit Wasser hinstellt. Nashörner dagegen sind autonom und stapfen durch den Urwald. Ist also die Heimat der Kühe die Weide, ist die Heimat des Nashorns die Wildnis. Das Nashorn kämpft sich selbst durch, die Kühe werden bedient.

Der Vergleich ist klar, oder? Ein Unternehmer ist nicht glücklich, wenn wir ihm einen Wasserwagen zum Saufen hinstellen. Der Unternehmer will selber entscheiden, wann er was wo tut, der will nichts hingestellt bekommen. Aber Manager sind glücklich, wenn wir ihnen einen Kicker hinstellen, damit sie in unserem superlocker geführten Unternehmen auch noch Spaß haben können, plus kostenlosen O-Saft, Wasser und Cola.

Kein Nashorn, kein Unternehmer, will irgendwelche Antragsformulare ausfüllen, um einen neuen Bürostuhl zu bekommen. Wir wollen selbst entscheiden. Wir wollen uns nicht abhängig machen von den Meinungen anderer. Wir wollen uns auch nicht irgendwelchen Regeln und Prozessen unterwerfen, die sich andere ausgedacht haben, sondern wir wollen die Regeln aufstellen und die Prozesse definieren.

Also: Bist du ein Nashorn oder eine Kuh?

Diese Analogie klingt erst mal so wie die Jäger-Bauer-Analogie, wenn wir uns die Wörter »Hunter« und »Farmer« vor Augen halten. Aber es handelt sich dabei um etwas völlig anderes – lassen Sie uns da also nichts durcheinanderbringen. Wir können von Jägern und Bauern sprechen, aber die Begriffe sind vom Vertrieb geprägt. Deswegen würde ich gerne bei den alten Begriffen von »Hunter«, »Farmer« und »Trapper« bleiben und sie auch wirklich nur auf den Vertrieb beziehen.

»Don't be a cow!«, schreibt Scott Alexander. Sei keine Kuh! Also gib dich nicht damit zufrieden, dass dich jemand dafür anstellt, dass du seine Kasse füllst, sondern fülle deine eigene Kasse. Das ist der Grundgedanke dieses wundervollen alten Buches.

Wie gesagt, Sie finden am Ende eine Persönlichkeitsanalyse zur Frage, inwieweit Sie ein Unternehmertyp sind. Bevor Sie diesen Test machen, arbeiten Sie dieses Buch hier gerne durch. Es ist ein Buch, auf das ich wirklich stolz bin und das die jüngste Entwicklung meines Arbeitslebens abbildet, das damit hoffentlich noch

nicht vorbei ist. Ich wünsche mir noch viele weitere lernintensive Phasen. Jedenfalls betrachten mich viele in meiner Unternehmer-Mastermind-Gruppe »Gipfelstürmer« und in meiner Rolle als Unternehmercoach als »alten Hasen«. Und obwohl ich mich selbst nicht alt fühle, nehme ich den Gedanken gerne an und freue mich, wenn ich Ihnen etwas mitgeben kann.

Welche »Nashörner« kennen Sie? Was macht diese »Nashörner« aus?

---

---

---

---

---

Welche »Kühe« kennen Sie? Was macht diese »Kühe« aus?

---

---

---

---

---

Wofür schlägt Ihr Herz bisher? Eher für die Konzernwelt oder für den Mittelstand?  
Oder eher auch für das Angestelltendasein oder den öffentlichen Dienst?

---

---

---

---

---

# DIE STANDARDWERKE VOM SPIEGEL-BESTSELLER-AUTOR MARTIN LIMBECK!



Profundes, persönliches Know-how aus  
über 30 Jahren Verkauf und Vertriebstraining



Das Lebenswerk eines Verkäufers aus Leidenschaft:  
Erfolgsproben Strategien, praktische Tipps und  
wertvolle Anregungen



Gleich reinlesen &  
bestellen!