

Unternehmermythen werden entlarvt

Typische Herausforderungen im Alltag

Wie dieses Buch hilft, ein gelungenes Unternehmerleben zu führen

Kapitel 1

Ein Unternehmen führen? Kann doch jeder

Es gibt nur wenige Berufsfelder, um die sich so viele Mythen ranken, wie das des Unternehmers. So müssen sich Gründerinnen in Deutschland häufig die Frage gefallen lassen, ob sie überhaupt eine »Unternehmerpersönlichkeit« seien. Und damit ist dann gemeint, ob sie bereit seien, jede Woche mindestens 50 Stunden zu arbeiten, auf Urlaub zu verzichten und sich von ihrem Privatleben zu verabschieden. In vielen Gründungsratgebern ist außerdem die Rede vom »geborenen Unternehmer«. Diese Menschen gelten als überdurchschnittlich ehrgeizig, risikofreudig und selbstbewusst. Falls Sie sich in dieser Beschreibung eher nicht wiedererkennen und falls Sie deshalb womöglich schon an sich gezweifelt haben, möchten wir Ihre Zweifel zerstreuen. In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, dass Unternehmertum in Wahrheit viel bunter und vielfältiger ist, als das verbreitete Klischee erwarten lässt. Und dass es nicht von Ihrer Persönlichkeit abhängt, *ob* Sie erfolgreich ein Unternehmen führen können, sondern allenfalls *wie*.

Was es heute bedeutet, Unternehmerin zu sein

Erfolgreiche Unternehmer gelten als überdurchschnittlich risikobereit, zupackend und selbstbewusst. Für diese Eigenschaften werden sie teils bewundert, teils auch gefürchtet.

Das ist aus drei Gründen problematisch:

1. Viele Menschen mit guten Ideen werden davon abgehalten, sich selbstständig zu machen, weil sie glauben, dieser Herausforderung nicht gewachsen zu sein.

2. Es werden diejenigen in unnötige Selbstzweifel gestürzt, die den Schritt in die Selbstständigkeit bereits gewagt haben und dann feststellen müssen, dass ihr Leben ganz anders ist, als es der allgemeinen Vorstellung entspricht.
3. Diese Mythen verstellen den Blick auf die Merkmale, die wirklich zählen, wenn es darum geht, als Unternehmerin erfolgreich und glücklich zu sein.

Deshalb ist es an der Zeit, mit den Märchen aufzuräumen und sie einem kleinen Faktencheck zu unterziehen.

Faktencheck Unternehmertum

Vorurteile gegenüber Unternehmern gibt es viele. Wir greifen drei besonders gängige heraus und zeigen daran auf, dass es jeglicher Grundlage entbehrt, alle Selbstständigen über einen Kamm scheren und bestimmte Eigenschaften unterstellen zu wollen, die diese Berufsgruppe angeblich von Sportreporterinnen, Kindergärtnern, Richterinnen oder anderen unterscheidet.

Mythos 1: Als Unternehmer müssen Sie risikofreudig sein

Das Leben hält vielfältige Risiken bereit und das gilt nicht nur für Selbstständige. Ob es darum geht, in eine andere Stadt zu ziehen, ein Kind in die Welt zu setzen oder im Job eine neue Aufgabe zu übernehmen – immer braucht es Mut und ein gewisses Maß an Risikobereitschaft, um Entscheidungen wie diese zu treffen. Sind Unternehmerinnen also wirklich wagemutiger als andere Menschen?

- ✓ **Faktencheck:** Zwar müssen Unternehmer immer wieder Entscheidungen treffen, von denen sie nicht wissen, ob sie sich später als richtig herausstellen. Aber das Geheimnis des Erfolges liegt gerade nicht darin, hoch zu pokern, sondern kalkulierbare Risiken mit begrenztem Einsatz einzugehen.

Schon wahr: Unternehmerinnen, die übervorsichtig sind und zu lange zögern, werden es eher schwer haben. Es ist aber belegt, dass Firmen besonders dann erfolgreich sind, wenn ihre Inhaber keine hohe, sondern lediglich eine mittlere Risikobereitschaft aufweisen (zum Beispiel hier: Marco Caliendo, Frank Fossen, Alexander Kritikos: *The Impact of Risk Attitudes on Entrepreneurial Survival*, IZA Discussion Paper No. 3525).

- ✓ **Bewertung:** Falsch. Um ein Unternehmen zu führen, brauchen Sie keinen ausgeprägten Hang zum Risiko. Eine mittlere Risikobereitschaft ist perfekt.

Mythos 2: Als Unternehmerin müssen Sie ein echtes Arbeitstier sein

Haben Sie schon mal einen dieser Persönlichkeitstests für Gründer gemacht, die darüber aufklären sollen, ob jemand das Zeug zum Unternehmer hat? Eine Frage, die darin zuverlässig auftaucht, lautet: »Sind Sie bereit, mehr als 50 Stunden die Woche zu arbeiten und Ihre Freizeit einzuschränken?« Damit wird suggeriert, dass ein Leben in der Selbstständigkeit

eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft voraussetzt und nur etwas für Menschen ist, die nichts kennen außer ihren Beruf. Zu Recht?

- ✓ **Faktencheck:** Sicher gibt es sie, diese viel beschäftigten Chefinnen, die morgens die Ersten in der Firma sind und abends die Letzten, und die vor lauter Stress ständig kurz vorm Herzinfarkt stehen. Bei einigen ist das ein Ausdruck ihrer Leidenschaft, bei anderen aber auch aus der Not geboren: Sie schaffen es einfach nicht, ihre Aufgaben abzuschließen oder wirksam zu delegieren.

Diese Fälle sollte man aber nicht zum allgemeinen Maßstab erklären. Tatsächlich gibt es auch ausgesprochen faule Unternehmer, die sehr erfolgreich sind. Der wohl bekannteste von ihnen ist Tim Ferriss, der mit seinem Bestseller *Die 4-Stunden-Woche* (Berlin 2008) gezeigt hat, dass sich ein Unternehmen auch mit minimalem Einsatz führen lässt. Auch wenn einige darin enthaltene Ratschläge hinterfragt werden dürfen, ist das Buch eine tolle Inspirationsquelle für alle, die vom Leben mehr als Arbeit erwarten.

- ✓ **Bewertung:** Falsch. Sie müssen nicht jede Woche 50 Stunden und mehr arbeiten, um ein Unternehmen zu führen. Viele Beispiele zeigen, dass es auch anders geht. Wie viel Zeit Sie in Ihren Beruf investieren, hängt auch von der Art Ihres Unternehmens und von der formalen Organisation der Abläufe ab.

Mythos 3: Wenn Sie introvertiert sind, sollten Sie sich lieber um eine Festanstellung bemühen

Ein weiterer Dauerbrenner in besagten Persönlichkeitstests ist die Frage: »Gehen Sie offen auf andere Menschen zu und fällt es Ihnen leicht, Kontakte zu knüpfen?« Eine Frage, deren Aussagekraft gen null tendiert, denn wer sie mit Ja beantwortet, wird es in mindestens 95 Prozent aller Berufe leichter haben als jemand, der nicht gern mit anderen Menschen spricht und die Zähne nicht auseinanderbekommt, wenn er auf Fremde trifft.

- ✓ **Faktencheck:** Es gibt keine seriösen Studien darüber, wie viele Firmeninhaberinnen introvertiert und wie viele extrovertiert sind. Aber als gesichert gilt, dass gut ein Drittel der Bevölkerung in die erste Kategorie gehört. Unter ihnen die erfolgreichsten Unternehmer des Planeten: Bill Gates, Warren Buffett, George Soros – allesamt zurückhaltende, aber unternehmerisch immens erfolgreiche Zeitgenossen.

Diese Namensliste soll uns als Beleg dienen, dass das Persönlichkeitsmerkmal introvertiert/extrovertiert keine Auswirkungen darauf hat, wie erfolgreich eine Unternehmerkarriere verläuft. Es gibt sehr extrovertierte Unternehmerinnen und sehr zurückhaltende – und alles dazwischen.

- ✓ **Bewertung:** Falsch. Ob jemand ein Unternehmen in eine strahlende Zukunft führt oder in die Pleite, hat nichts damit zu tun, wie aufgeschlossen oder schüchtern die Person ist. Extrovertierte Unternehmer fallen nur mehr auf und es wird mehr über sie geredet. Aber sie sind keineswegs erfolgreicher als ihre zurückhaltenden Kollegen.

Unsere Liste der Unternehmermythen ließe sich weiter fortsetzen. Wir belassen es dabei, weil schon diese drei Beispiele zeigen, dass die meisten Geschichten, die über Unternehmerinnen kursieren, schlicht falsch sind.



Es gibt weder einen »Unternehmertyp« noch müssen Sie zum Unternehmertum geboren sein. Es gibt junge und alte, laute und leise, risikofreudige und vorsichtige Menschen, die ein Unternehmen führen. Und sie alle können damit Erfolg haben, auf ihre Weise.

Verschiedene Unternehmerpersönlichkeiten – verschiedene Ziele

So unterschiedlich wie die Unternehmerpersönlichkeiten in der realen Welt, so unterschiedlich sind auch die Ziele, die sie verfolgen:

- ✓ Die eine möchte viel Geld in kurzer Zeit verdienen, der andere wünscht sich vor allem Freiheit und Autonomie.
- ✓ Der einen geht es darum, die Welt zu verbessern, der andere hat sich aus der Not heraus selbstständig gemacht.
- ✓ Die eine brennt für ihre Idee, der andere möchte flexibler arbeiten können, um Familie und Beruf besser zu vereinbaren.

Wir wissen nicht, was Ihre Gründe dafür sind oder waren, die Selbstständigkeit einer Festanstellung vorzuziehen. Aber wir sind überzeugt: Es hängt nicht von Ihrer Persönlichkeit ab, ob Sie damit glücklich werden, sondern davon, ob Ihr Unternehmen zu Ihrer Persönlichkeit passt. Was Sie dafür tun können, erfahren Sie in diesem Buch.



Letztlich gibt es kein Patentrezept, das in allen Situationen passt. Den richtigen Dreh für Ihr Unternehmen zu finden, ist eine Entwicklungsaufgabe, vor der Sie jeden Tag aufs Neue stehen, und das Ergebnis wird immer eine selbst geschneiderte Maßanfertigung sein.

Sie wissen dabei selbst am besten, wie Ihr Unternehmen funktioniert und wo die Knackpunkte liegen. Mit diesem Buch möchten wir Ihnen lediglich die Werkzeuge an die Hand geben, die Ihnen dabei helfen, ein gelungenes Unternehmerleben zu führen.

Herausforderungen im Unternehmeralltag

Nicht nur Unternehmerpersönlichkeiten sind bunt und vielfältig, die Aufgaben, vor denen Unternehmer tagtäglich in ihren Betrieben stehen, sind es auch. Gleichwohl lassen sich einige allgemeine Herausforderungen benennen, die sie alle kennen, ganz unabhängig von der Branche, der Region oder der Größe des Betriebs (siehe Abbildung 1.1).

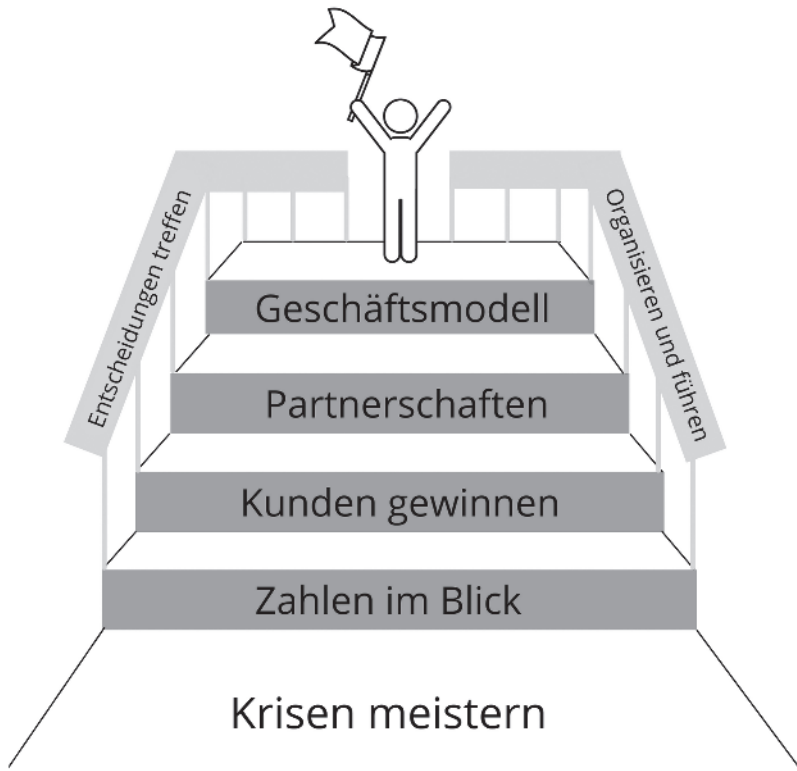


Abbildung 1.1: Die Herausforderungen in einem Unternehmen

Mutig Entscheidungen treffen

Eine der Aufgaben von Unternehmerinnen, die über allen anderen steht, ist es, Entscheidungen zu treffen. Und damit ist nicht die Wahl zwischen Reispfanne und Gemüselasagne beim Mittagstisch gemeint. Sie haben es mit echten Entscheidungen zu tun, und das beinahe jeden Tag. Diese zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- ✓ Bei einer echten Entscheidung geht es um etwas. Die Entwicklung Ihres Betriebs kann davon abhängen.
- ✓ Es gibt mindestens zwei Alternativen.
- ✓ Es steht nicht von vornherein fest, welche der Alternativen die überlegene ist.

Angesichts dieser Tragweite ist es verständlich, wenn Sie hin und wieder schlaflose Nächte haben. Aber selbst wenn Sie es sich vielleicht manchmal wünschen würden: Sie kommen nicht darum herum zu entscheiden. Denn auch »nichts tun« zählt in der Regel zu den zur Wahl stehenden Optionen und wird sich auf Ihr Geschäft auswirken.

Nun können Sie vor jedem weitreichenden Beschluss mit hohem Aufwand Daten sammeln, ausgiebig Berechnungen anstellen und Prognosen entwickeln – aber hundertprozentige

Gewissheit über die Folgen Ihrer Handlungen werden Sie auch mit größten Mühen nicht erreichen. Wie wäre es also, wenn Sie einfach akzeptierten, dass Sie die Zukunft nicht vorhersagen können? Fangen Sie doch lieber an, sie aktiv zu gestalten.

- ✓ Sehen Sie im Zufall Ihren Freund, den Sie für Ihre Vorhaben nutzen können, statt sich an Konzepten und Prognosen festzuhalten, die von der Realität längst überholt wurden.
- ✓ Setzen Sie nur das aufs Spiel, was Sie zur Not verlieren könnten. Dann fällt es leichter, Dinge auszuprobieren.
- ✓ Orientieren Sie sich an den Mitteln, die Sie schon haben, anstatt sich Ziele zu setzen, die nur schwer erreichbar sind.
- ✓ Hören Sie auf, sich ständig an der Konkurrenz zu messen, und bauen Sie stattdessen auf starke Netzwerke, die Sie nach vorn bringen.

Entscheidungen mutig zu treffen ist allerdings nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite finden Sie die Parole: »Kehrt marsch!« Zum Unternehmertum gehört nämlich auch der Mut, eine Idee zu begraben und ein paar Schritte zurückzugehen, wenn Sie merken, dass Sie falschlagen oder dass das, was gestern richtig war, heute nicht mehr gilt.

Mehr zu diesen und weiteren Entscheidungsrichtlinien, die Ihnen Ihr Unternehmerleben vereinfachen können, erfahren Sie in Kapitel 2.

Das Geschäftsmodell anpassen – immer wieder

Wir wissen nicht, ob Ihr Unternehmen seit drei Generationen besteht oder seit drei Jahren. Aber wir wissen, dass es nicht bis in alle Ewigkeit so bleiben wird, wie es heute ist. Wenn sich die Gesellschaft, die Märkte oder die Kundschaft verändern, kann Ihre Firma nicht auf der Stelle treten. Sie muss sich anpassen, wenn sie am Markt bestehen möchte. Hinzu kommt: Auch Sie selbst entwickeln sich weiter. Ihre Ansprüche und Sichtweisen sind nicht mehr dieselben wie früher – und als Unternehmerin haben Sie die großartige Chance, Ihre Firma auf Ihre Lernreise durchs Leben mitzunehmen.

Es gibt also viele gute Gründe – äußere wie innere –, Ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen, und Sie sollten das so regelmäßig tun, wie Sie Ihr Auto zur Inspektion bringen. Ein geeignetes Werkzeug dafür ist die Business Model Canvas (BMC), mit der Sie die Funktionsweise Ihres Betriebs zunächst übersichtlich auf einem Blatt Papier darstellen können, um sie im zweiten Schritt zu verändern.



Die *Business Model Canvas* ist so konzipiert, dass sie die Stärken, aber auch die Schwächen Ihres bestehenden Geschäftsmodells offenbart. Sie stellt den Kundennutzen in den Mittelpunkt, der durch das Geschäftsmodell im Ganzen geschaffen wird.

Die Canvas ist ein flexibles Tool, das Ihnen hilft, sich auf die wesentlichen Treiber Ihres Geschäfts zu fokussieren. Gleichzeitig zeigt es Ihnen, wie die Funktionen Ihres Geschäftsmodells miteinander zusammenhängen. Sie können relativ einfach einzelne Bausteine verändern, davon ausgehend das gesamte Geschäftsmodell neu denken und dabei mehrere Varianten vergleichen.

Häufig wird in Unternehmen als Erstes über die Produkte nachgedacht, wenn es darum geht, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dabei wird übersehen, dass sie nur einen Teil des Kundennutzens ausmachen. Dieser wird durch das Geschäftsmodell im Ganzen geliefert. Vielleicht trifft Ihr Produkt den Nerv der Zeit, aber der Vertrieb passt noch nicht zu den Vorstellungen Ihrer Kunden. Oder Sie könnten Ihre Leistungen effektiver und zu höheren Preisen vermarkten, wenn Sie die richtige Zielgruppe ansprechen würden.

Dank der Konzentration auf das Wesentliche verlieren Sie sich nicht im Kleinklein von Merkblättern, Zielgruppenanalysen und Wirtschaftszahlen, sondern behalten den Fokus auf den großen Zusammenhängen. In Kapitel 5 erläutern wir, warum die Geschäftsmodellarbeit für Unternehmerinnen eine Lebensaufgabe ist und wie das Instrument der Business Model Canvas Ihnen dabei hilft.

Bei der Arbeit an Ihrem Geschäftsmodell müssen Sie das Rad nicht neu erfinden. Es gibt verschiedene erprobte Ansätze für die Entwicklung von Unternehmen, auf die Sie dabei zurückgreifen oder von denen Sie sich inspirieren lassen können.

- ✓ **Baukastenprinzip:** Dieses von Günter Faltn («Gründen in Komponenten») erdachte Konzept hilft Ihnen, sich auf Ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und durch die Einbindung externer Dienstleister ein schlankes und flexibles Unternehmen aufzubauen.
- ✓ **Lean Start-up:** Hier geht es um schlanke Prozesse. Das Herzstück dieser Methode ist eine kontinuierliche Feedbackschleife, bei der es darum geht, Ideen früh umzusetzen, die Resonanz potenzieller Kundinnen und Nutzer zu testen und einzubeziehen und so Ihre Idee schrittweise zu verbessern.
- ✓ **Solopreneurship:** Bei diesem Gedanken geht es darum, Ihre Unabhängigkeit zu bewahren und alle Fäden in Ihrem Business fest in der Hand zu halten. Sie arbeiten ohne feste Mitarbeiterinnen und verkaufen nicht Ihre Arbeitszeit, sondern die Ergebnisse Ihrer Arbeit. Das setzt skalierbare Geschäftsmodelle voraus.
- ✓ **Digitale Geschäftsmodelle:** Sie zeichnen sich dadurch aus, dass der Kundennutzen ganz oder teilweise digital erbracht wird. Sie können mit der Digitalisierung bei jedem Baustein Ihres Geschäftsmodells ansetzen. Vergessen Sie aber nicht, Ihre Kundinnen in den Mittelpunkt Ihrer Überlegungen zu stellen.
- ✓ **Produkt-Treppe:** Sie ist ein intuitives Tool, um Ihr Geschäftsmodell zu strukturieren und zu vereinfachen. Bringen Sie Ordnung in Ihr Sortiment und schaffen Sie sich eine Palette von Produkten oder Dienstleistungen, die perfekt aufeinander aufbauen und sich gegenseitig stützen.
- ✓ **Franchising:** Von diesen Konzepten können Sie lernen, wie Sie sämtliche Prozesse in Ihrem Betrieb definieren und standardisieren und dadurch die Effizienz steigern können.

In Kapitel 6 werden alle diese Konzepte näher ausgeführt. Keines davon müssen Sie von A bis Z durchdeklinieren, um Ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Sie können auch nur einzelne Bestandteile übernehmen oder sich zu ganz eigenen Wegen inspirieren lassen.

Organisieren und führen

Das Geschäftsmodell ist, der Begriff sagt es schon, ein vereinfachtes Modell der Wirklichkeit. Es zeigt, was Sie in Ihrer Firma tun, aber nicht, wie Sie es tun. Als Unternehmer besteht Ihre Aufgabe auch darin, eine passende Organisationsstruktur zu finden, die es Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen erlaubt, einen starken Kundennutzen zu schaffen und motiviert und mit Freude dabei zu sein.

Dazu sollten Sie zunächst folgende Fragen klären:

- ✓ Wen brauchen Sie für Ihr Unternehmen?
- ✓ Wer ist für welche Aufgaben zuständig?
- ✓ Wer trifft welche Entscheidungen?
- ✓ Wie werden die Prozesse definiert, die jeden Tag im Betrieb ablaufen?
- ✓ Brauchen Sie einzelne Abteilungen? Und wenn ja, welche?
- ✓ Welche Kommunikationswege sind sinnvoll?
- ✓ Was legen Sie in Handbüchern und Checklisten fest, was nicht?

Die Antworten auf diese Fragen bestimmen, wie die Formalstruktur – also die offiziellen Regeln der Zusammenarbeit in Ihrem Betrieb – beschaffen ist. Zugleich legen Sie damit die Basis für eine bestimmte Unternehmenskultur. Mehr über die Bedeutung und das Zusammenspiel von formalen und nicht formalen Strukturen und was das Ganze mit Ihren Führungsaufgaben zu tun hat, erfahren Sie in den Kapiteln 7 und 8.



Es ist wichtig, dass Sie diesen Zusammenhang verstehen: Die Unternehmenskultur wird vor allem durch die formalen Strukturen bestimmt (und nicht durch wohlformulierte Leitbilder oder Teambuildingevents).

Die formalen Strukturen und die informale Unternehmenskultur haben Einfluss darauf, wie die Menschen in Ihrem Betrieb handeln und wie sie miteinander umgehen. Sie bestimmen also letztlich, wie viel Sie führen müssen und welcher Führungsstil für Ihr Unternehmen am besten geeignet ist. Wie Ihnen gute Führung gelingt und wie Sie auch schwierige Gespräche mit Mitarbeitern meistern, lesen Sie in Kapitel 9.

Partnerschaften schließen

In Lehrbüchern wird Unternehmerinnen oft geraten, sich eingehend und regelmäßig mit der Konkurrenz auseinanderzusetzen, um für sich selbst den besten Platz auf dem Markt zu besetzen. Wir empfehlen, es einfach mal andersherum zu machen und den Blick auf mögliche Schlüsselpartner zu richten. Bei einer Partnerschaft gehen Unternehmen eine Kooperation ein, die über eine klassische Lieferanten-Abnehmer-Beziehung hinausgeht, ohne ihre Selbstständigkeit zu verlieren. So können sie ihre Ressourcen bündeln, Kosten senken und das Risiko ihrer Geschäfte minimieren.



Ein Schlüsselpartner ist für Ihr Unternehmen so wichtig, dass er nicht so leicht durch einen anderen ersetzt werden kann.

Schlüsselpartnerschaften ermöglichen es Ihnen, sich auf die Entwicklung Ihres Unternehmens zu konzentrieren, anstatt sich im Tagesgeschäft aufzureiben und zum überarbeiteten Selbstständigen zu werden. Bei digitalen Geschäftsmodellen spielen Partnerschaften eine besonders wichtige Rolle. Aber auch bei traditionellen Unternehmen können sie unentbehrlich sein – und sogar zum Alleinstellungsmerkmal werden.

Zwei wichtige Partner sind der Steuerberater und die Fachanwältin, über die Sie in Kapitel 11 mehr erfahren. Während Ersterer nicht nur dafür da sein sollte, Ihre Steuererklärung unfallfrei über die Bühne zu bringen, sondern Sie auch bei der Investitionsplanung unterstützen sollte, hilft Letztere dabei, sich mit wasserdichten Verträgen zu wappnen und rechtliche Auseinandersetzungen schon im Vorfeld zu vermeiden.

Ein wichtiges Erkennungsmerkmal von Schlüsselpartnern ist, dass Sie sie nicht so ohne Weiteres wechseln können – insofern betrachten wir auch den Anbieter Ihrer digitalen Buchhaltungs- beziehungsweise Steuerungssoftware als eine Art Schlüsselpartner, an den Sie sich langfristig binden werden. Wie Sie eine kluge Auswahl treffen und wie Sie Ihnen die Digitalisierung bei der Unternehmenssteuerung hilft, erfahren Sie ebenfalls in Kapitel 11.

Kunden gewinnen

Ein Unternehmen ohne Kundinnen kann es nicht geben. So weit, so klar. Trotzdem gehört es nicht gerade zu den Lieblingstätigkeiten von Unternehmern, ihre Produkte oder Leistungen feilzubieten. Fast alle träumen davon, dass ihre Kunden von sich aus auf sie zukommen mögen. Aber leider verkaufen sich auch die besten Produkte nur selten von allein.

Ganz gleich, was für ein Unternehmen Sie führen, Sie sollten die Bedeutung des Vertriebs für Ihren wirtschaftlichen Erfolg nicht unterschätzen. Als äußerst wirksam hat es sich erwiesen, feste Routinen zu etablieren, die regelmäßig ablaufen. Denn um erfolgreich verkaufen zu können, brauchen Sie kein Talent, sondern Übung. Reservieren Sie daher jede Woche ein festes Zeitfenster für den Vertrieb.

Abgesehen davon helfen Ihnen folgende Maßnahmen, den Vertriebsturbo zu zünden und sich eine als mühsam empfundene Aufgabe leichter zu machen:

- ✓ Legen Sie die einzelnen Vertriebsschritte genau fest, vom Erstkontakt über das Verkaufsgespräch bis zur Auftragsabwicklung.
- ✓ Erstellen Sie einen Vertriebsleitfaden, der Ihnen und Ihrem Vertriebsteam Orientierung bietet.
- ✓ Dokumentieren Sie die einzelnen Schritte (Kundenanrufe, Besuchstermine, Verkaufsgespräche etc.).

- ✓ Verabschieden Sie sich von selbst gebastelten Tabellen für die Dokumentation und führen Sie besser heute als morgen ein CRM-System ein.
- ✓ Selbst wenn Sie ein engagiertes Vertriebsteam in Ihrer Firma haben: Machen Sie den Vertrieb regelmäßig zur Chefsache. Im Kundengespräch lernen Sie viel über die Vorstellungen Ihrer Zielgruppe.

Ein weitverbreitetes Problem ist, dass Marketing und Vertrieb getrennte Wege gehen: Während das Marketing versucht, das Unternehmen und seine Leistungen ins beste Licht zu rücken und schlichtweg Aufmerksamkeit zu erzeugen, leidet der Vertrieb unter ungeeigneten Kontakten oder darunter, dass die Kundinnen völlig falsche Vorstellungen haben.



Versuchen Sie, in Ihrem Unternehmen Vertrieb und Marketing eng miteinander zu verzahnen, und standardisieren Sie die Vertriebsprozesse so weit wie möglich – dann werden Sie bald feststellen, dass Ihnen das Verkaufen immer leichter von der Hand geht und sogar Spaß machen kann!

In den Kapiteln 12 bis 14 finden Sie viele praktische Tipps, wie Sie Ihren Vertrieb leichter und effektiver gestalten können.

Die Zahlen im Blick behalten

Eine solide Finanzplanung ist für jedes Unternehmen unverzichtbar. Dabei geht es zum einen darum, zurückzusehen und aus dem Vergangenen die richtigen Schlüsse zu ziehen (dabei helfen Ihnen zum Beispiel Ihre betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA), Ihr Jahresabschluss oder Ihre Bilanz).

Mindestens ebenso wichtig ist aber auch der Blick nach vorn. An vorderster Stelle steht die Liquiditätsplanung. Gehen Ihrem Betrieb die flüssigen Mittel aus, kann er in die Insolvenz schlittern – sogar dann, wenn die Auftragslage gut ist. Erst drohen Mahngebühren. Dann bestehen Ihre Lieferanten plötzlich auf Vorkasse, bis sie vielleicht ganz die Geduld verlieren und die Geschäftsbeziehung beenden. Das Ende vom Lied: Sie können Ihre Lager nicht mehr auffüllen und verlieren jede Chance, Umsatz zu machen.

Damit Sie solche Aussichten nicht um den Schlaf bringen, brauchen Sie einen guten Überblick über Ihre flüssigen Mittel. Mit einer einfachen Liquiditätsplanung können Sie vorhersehen, wie sich Ihre Zahlungsfähigkeit in den kommenden Wochen und Monaten entwickelt. Sind finanzielle Engpässe absehbar, wird es Zeit, entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Die Liquiditätsplanung verrät Ihnen, ob Sie morgen Ihre Rechnungen bezahlen können. Sie sagt aber nichts darüber, ob sich das, was Sie jeden Tag tun, wirtschaftlich lohnt. Deshalb brauchen Sie zusätzlich eine Rentabilitätsplanung. Sie sagt, ob Sie ausreichend Einnahmen haben werden, um die Kosten wieder einzuspielen, und ob Sie darüber hinaus sogar Gewinne erwarten dürfen. Die Rentabilitätsplanung ist eher ein Instrument für die mittelfristige Planung. Sie ist vor allem dann wichtig, wenn Sie größere Investitionen planen oder Ihr Unternehmen umkrempeln möchten.

Vergessen Sie dabei bitte nicht, dass auch eine noch so sorgfältige Finanzplanung immer mit Unsicherheit verbunden ist. Sie ist nicht mehr als eine Vorhersage der zukünftigen Unternehmensentwicklung. Und wenn Sie beim Picknick schon mal klatschnass geworden sind, weil Sie sich auf den Wetterbericht verlassen haben, wissen Sie: Vorhersagen können auch mal falsch sein.

Deshalb kommt es darauf an, die Planzahlen regelmäßig mit den Istzahlen zu vergleichen. Prüfen Sie:

- ✓ Wie stark waren die Abweichungen?
- ✓ Warum sind Ihre Vorhersagen nicht oder nur teilweise eingetreten?
- ✓ Und was bedeutet das für die Zukunft?

Wenn Sie sich regelmäßig die Zeit nehmen, Ihre Finanzplanung und Ihre BWA zu analysieren, werden Sie immer besser darin, valide Voraussagen zu treffen. Kapitel 15 widmet sich ganz diesen grundlegenden Controllingansätzen, die jeder Unternehmer kennen sollte.

Noch besser wird Ihr ökonomisches Frühwarnsystem, wenn Sie Ihre Finanzplanung durch ein Set aus höchstens fünf *Key Performance Indicators* (KPIs) ergänzen, mit denen Sie Ihren Erfolg messen und Ihre Maßnahmen steuern können. Mit den passenden KPI können Sie eine Brücke schlagen zwischen den übergeordneten Unternehmenszielen und der täglichen Praxis in Ihrem Betrieb. Wie das geht, erfahren Sie in Kapitel 16.

Krisen meistern

Dieses Buch ist randvoll mit Tipps, wie Sie Ihr Unternehmen auf Kurs halten und vor Krisen bewahren. Eine Garantie ist es jedoch nicht. Fehler passieren und Unternehmen können auch gänzlich unverschuldet ins Schlingern geraten, wie uns zuletzt die Coronakrise brutal vor Augen geführt hat. Deshalb zeigen wir in Kapitel 17 verschiedene Wege auf, wie Sie gelassen durch unruhige Zeiten kommen.

Falls Sie mit Ihrem Unternehmen in Schwierigkeiten stecken, können Ihnen diese Erste-Hilfe-Tipps helfen, das Ruder wieder in die Hand zu nehmen:

✓ Ruhe bewahren

Ihre Gesundheit ist das Wichtigste – physisch und psychisch. Finden Sie Ihre Balance. Es geht jetzt vor allem darum, sich bestmöglich zu schützen und ruhig zu bleiben. Dann haben Sie auch das richtige Mindset für die weiteren Schritte.

✓ Krisenabsicherung

Tun Sie das, was getan werden muss. Schieben Sie Anpassungen nicht auf die lange Bank. Reduzieren Sie Ihre Kosten und prüfen Sie Ihren finanziellen Status quo: Wie lange können Sie im Notfall zurechtkommen? Welche Rücklagen haben Sie?

Falls noch nicht geschehen, wird es jetzt höchste Zeit für eine Liquiditätsplanung. Dann können Sie entscheiden, ob und welche Hilfen Sie in Anspruch nehmen.

Sprechen Sie mit Ihrem Steuerberater, ob es Möglichkeiten gibt, auf dem Gebiet der Steuern für Entlastung zu sorgen, und rufen Sie das Finanzamt an.

✓ Chancen erkennen

Für Unternehmerinnen, die mitten in einer existenzbedrohenden Schieflage stecken, mag es abwegig klingen, aber es ist trotzdem wahr: In jeder Krise stecken auch Chancen. Um diese zu ergreifen, brauchen Sie einen kühlen Kopf. Versuchen Sie, positiv zu denken, und prüfen Sie Ihre Optionen: Wie können Sie Ihr Angebot anpassen? Welche Chancen bietet die Digitalisierung? Wo liegen die Stärken und Schwächen Ihres Geschäftsmodells und wie ließe es sich weiterentwickeln?



Egal wie schlimm die Situation ist: Es gibt immer etwas, das Sie tun können. Selbstverantwortung statt Opferhaltung, Lösungsorientierung statt Lamentieren – das sind die Dinge, die jetzt angesagt sind.

Und wenn Sie merken, dass Sie sich immer wieder in den gleichen negativen Gedanken verlieren, durchbrechen Sie diese Spirale bewusst. Hören Sie auf zu grübeln und laufen Sie eine Runde um den Block. Das macht den Kopf frei und lässt Sie Ihre Selbstwirksamkeit spüren. Was auch hilft: Ihre Sorgen aufschreiben. Das entlastet Ihr Gehirn und ist ein guter Trick, um sich von gewohnten Denkmustern zu befreien und neue Lösungen zu erkennen.

Ein gelungenes Unternehmerleben führen

Dieses Buch hält zu jedem der genannten Aufgabenbereiche, die in Ihrem Unternehmerleben mal eine größere, mal eine kleinere Rolle spielen werden, praktische Tipps und Werkzeuge bereit. Sie sollen Ihnen helfen, Ihre Arbeit mit mehr Erfolg und Zufriedenheit zu erledigen. Daneben geht es uns aber auch immer wieder darum, Ihre unternehmerische Haltung zu stärken. Dazu gehört unter anderem, sich von der Vorstellung zu verabschieden, Ihr Unternehmen sei irgendwann »fertig« und Sie müssten nichts mehr daran verändern. Die besondere Herausforderung und zugleich die besondere Chance für Sie liegt darin, dass es keinen Stillstand geben kann. Sie werden sowohl sich selbst als auch Ihren Betrieb stets weiterentwickeln.

Dabei geht es nicht nur um Bilanzen, sondern auch darum, ob Sie noch das Unternehmen führen, dass Sie gerne führen möchten. Unternehmensein ist für die meisten Menschen mehr als ein Beruf. Es ist eine Lebenseinstellung. Ihr Unternehmen sollte nicht nur Ihre Existenz sichern, sondern es Ihnen darüber hinaus ermöglichen, ein glückliches und gelungenes Leben zu führen und die Dinge zu tun, die Ihren Fähigkeiten, Wünschen und Leidenschaften entsprechen.

Falls Sie noch nicht sicher sind, worin Ihre Wünsche und Leidenschaften bestehen, was Ihr persönlicher Sinn des Lebens ist und was daraus für Ihre unternehmerische Tätigkeit folgen kann, hilft Ihnen vielleicht das japanische Konzept Ikigai (siehe Abbildung 1.2). Der Begriff setzt sich aus den Wörtern »iki« für Leben und »gai« für Wert zusammen und kann als Wert des Lebens oder Lebenssinn übersetzt werden.



Abbildung 1.2: Das Ikigai-Modell (eigene Darstellung, angelehnt an www.gruenderplattform.de)

Ihr persönliches Unternehmer-Ikigai liegt in der Mitte, wo sich die vier Kreise überschneiden, die zu den Kernfragen passen:

- ✓ Was können Sie?
- ✓ Was lieben Sie?
- ✓ Was wird benötigt?
- ✓ Wofür zahlen die Menschen?

Das Ikigai-Konzept stellt eine Kombination aus Leidenschaft, Mission, Beruf und Berufung dar. Wenn Sie Ihre unternehmerische Tätigkeit lieben und sie Ihnen leicht von der Hand geht und wenn sie noch dazu von der Welt gebraucht und so sehr geschätzt wird, dass die Menschen bereit sind, dafür zu bezahlen – dann haben Sie das große Los gezogen!

Die vier Bereiche des Ikigai

Ikigai ist eine umfassende Philosophie, die hier stark vereinfacht dargestellt wird. Danach spielen vier Bereiche im Leben eine Rolle: Leidenschaft, Mission, Berufung und Profession.

Wir zeigen Ihnen, worauf es in jedem Bereich ankommt und welche Fragen Sie sich stellen können, um herauszufinden, worin Ihr persönliches Ikigai liegt.

Leidenschaft

Die eigene Leidenschaft zum Beruf zu machen, davon träumen viele Menschen. Wofür brennen Sie? Welche Tätigkeiten machen Sie glücklich? Um das herauszufinden, können Sie sich folgende Fragen stellen:

- ✓ Wobei wird Ihnen nie langweilig?
- ✓ Was würden Sie am liebsten den ganzen Tag machen, wenn Geld und andere Verpflichtungen keine Rolle spielten?
- ✓ Worüber könnten Sie stundenlang reden?
- ✓ Welches Hobby üben Sie mit Begeisterung aus?
- ✓ Was haben Sie schon als Kind gern gemacht – und sind bis heute dageblieben?

Mission

Die meisten Menschen möchten das Gefühl haben, etwas Nützliches zu tun. Sie brauchen eine Aufgabe, damit sie sich gebraucht fühlen. Das kann die Fürsorge für andere sein, ein politisches Engagement oder eben auch eine sinnvolle berufliche Tätigkeit. Beantworten Sie folgende Fragen, um Ihrer Mission auf die Spur zu kommen:

- ✓ Was braucht die Welt?
- ✓ Was sind Ihre Werte und Einstellungen?
- ✓ Welche Probleme haben Sie schon lange erkannt und würden Sie gerne lösen?
- ✓ Was würden Sie in der Welt gerne ändern?

Berufung

Nicht alle Probleme dieser Welt, die Ihnen auffallen, werden Sie lösen können. Überlegen Sie, welche Ihrer Fähigkeiten und Leidenschaften Sie einbringen könnten, um etwas zu verändern.

Folgende Fragen helfen Ihnen, Ihre Berufung zu finden:

- ✓ Was können Sie besonders gut?
- ✓ Wofür sind Sie ausgebildet?
- ✓ Wo liegen Ihre Stärken?
- ✓ Welche Tätigkeiten fallen Ihnen leicht?

Profession

Leidenschaft, Idealismus und Können – das alles bringt nur wenig, wenn Sie von dem, was Sie tun, nicht leben können. Mit diesen Fragen finden Sie heraus, worin Ihre Profession liegen könnte, mit der Sie Ihre Existenz sichern können.

- ✓ Welche Einnahmequellen haben Sie?
- ✓ Wofür werden Sie bezahlt?
- ✓ Mit welchen Fähigkeiten könnten Sie sonst noch Geld verdienen?
- ✓ Wo tut sich eventuell eine Marktlücke auf?

Ein Unternehmen, das keine Freude macht und keinen Sinn verspricht, das jeden Tag Energie abzieht und Kraft kostet, brauchen Sie nicht. Ihr vorrangiges Ziel liegt idealerweise nicht darin, ein erfolgreiches Unternehmen zu führen – sondern ein gelungenes Leben.

Diejenigen Unternehmer, die in der Coronakrise minderwertige Masken zu überhöhten Preisen an die Bundesregierung verkauft haben, mögen zwar hohe Summen auf ihren Konten verbucht haben – als erfolgreiche Unternehmer würden wir sie trotzdem nicht bezeichnen; weil wir der Meinung sind, dass zu einem erfolgreichen Unternehmerleben auch Anstand und Integrität gehören und der Wille, der Gesellschaft etwas zurückzugeben.

Sie müssen diese Einschätzung und unsere Werte nicht teilen, um von diesem Buch zu profitieren. Jeder Mensch hat seine eigenen Vorstellungen vom Leben, sein eigenes Ikigai. Wir wünschen Ihnen aber, dass Sie erkennen, was Ihnen wirklich wichtig ist. Überlegen Sie sich, was für Sie Erfolg in einem umfassenden Sinne bedeutet und ob Ihr Unternehmen dazu passt.

Mit diesem Buch möchten wir Ihnen das Handwerkszeug des Unternehmertums vermitteln und Sie befähigen, ein gelungenes Leben zu führen – was auch immer Sie persönlich darunter verstehen.

