

DIESES BUCH

... BEWAHRT VOR FATALEN FEHLERN

... ERSPART ENTTÄUSCHUNGEN

... KOMPRIMIERT DAS WISSEN HUNDERTER BÜCHER

... WECKT UNTERNEHMERISCHEN GEIST

... INSPIRIERT ZU INNOVATIONEN

... ERHÖHT PRIVATE LEBENSQUALITÄT

... VERVIELFACHT UNTERNEHMERISCHEN GEWINN

ISBN 978-3-945112-35-9 | Sonderedition Orange

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.

Alle Angaben werden mit Herz recherchiert, gesammelt, sondiert, lektoriert und publiziert. Dennoch: Alles ohne Gewähr. Jegliche Haftung seitens der Herausgeberin und/oder der Autoren ist ausgeschlossen.

Dieses Buch ist urheberrechtlich geschützt. Das Buch oder Auszüge daraus dürfen nicht ohne eine ausdrückliche Genehmigung der Herausgeberin und des Autors kopiert oder weiterverwendet werden.

Die Fotos der Autoren entstammen ihren Archiven.

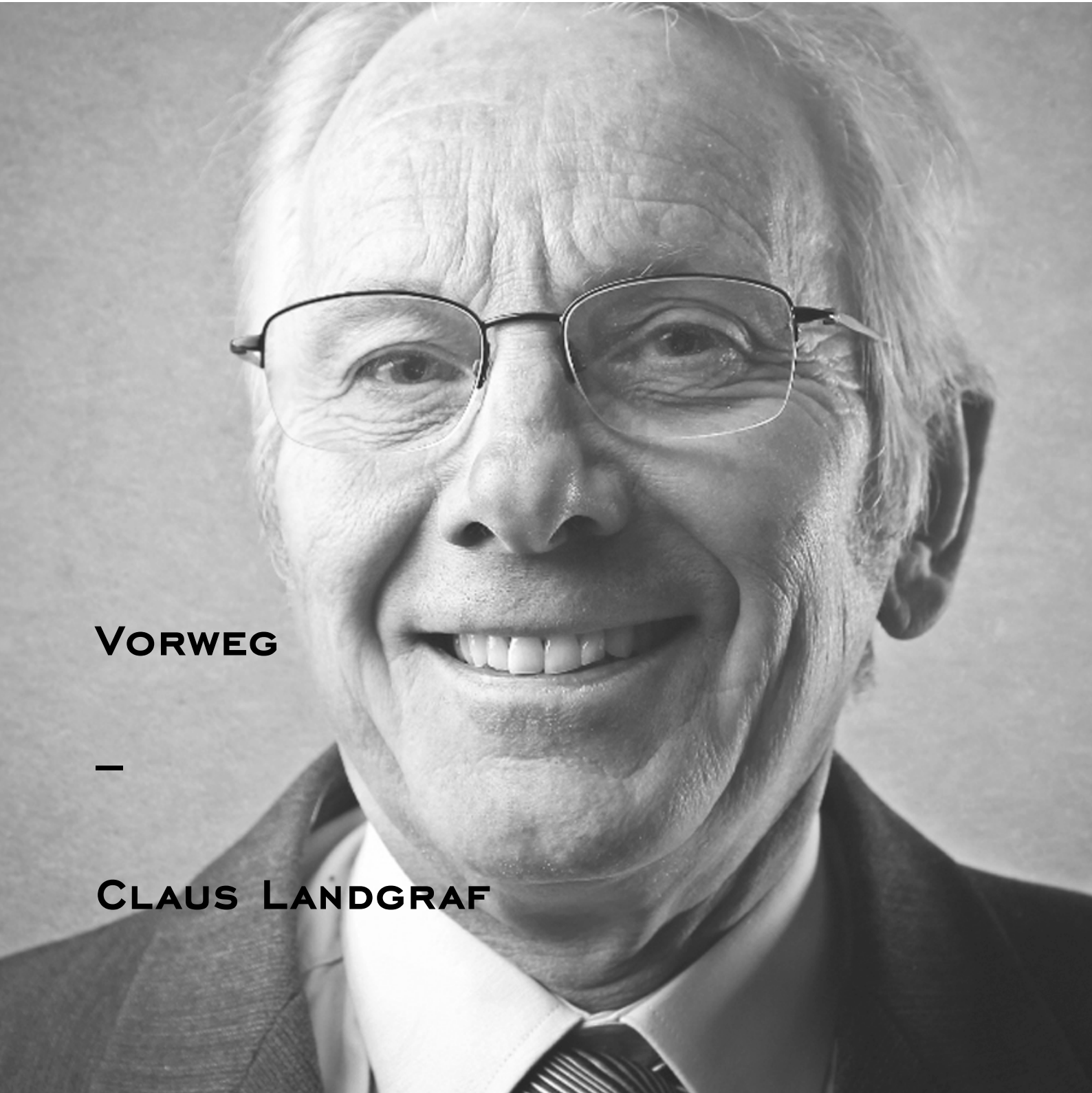
Alle Grafiken & Illustrationen entstammen den Archiven der Autoren.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

# **DER GUTE GEIST DEINES UNTERNEHMENS**

IN FÜNF PHASEN VON NORMAL ZU OPTIMAL!

BRUNO AREGGER



**VORWEG**

—

**CLAUS LANDGRAF**



Lieber Leser,

lange sind wir nun schon Geschäftspartner. Ich bedanke mich für das Vertrauen in unser Unternehmen, unsere Leistungen und unsere Mitarbeiter. Ich bedanke mich auch für die immer sehr gute Zusammenarbeit, die in diesen Tagen keine Selbstverständlichkeit mehr ist.

Und da sind wir bereits bei meinem persönlichen Dankeschön an Sie.

Wir beide wissen, wie wichtig der 'richtige Geist' im Unternehmen ist. Wir wissen, was es braucht, um eben diesen Guten Geist für Gute Geschäfte zu wecken. Und wir wissen, wie viel mehr es braucht, ihn im Alltag zu erhalten.

Ich erlaube mir, Ihnen dieses sehr wertvolle Buch zur Verfügung zu stellen. Nehmen Sie es immer dann zur Hand, wenn Sie Ihr Unternehmen weiter nach vorn bringen wollen.

Tauchen Sie ab – und sei es nur für kurze Zeit – in den Guten Geist des Unternehmens und kehren Sie erfrischt und inspiriert in Ihr Unternehmen zurück.

Von Herzen darf ich Ihnen sagen, dass wir uns nicht nur über unsere Zusammenarbeit freuen, sondern auch – und ganz besonders – über Ihren Erfolg.

Bleiben Sie inspiriert. Gestalten Sie Ihre Branche aktiv mit. Und freuen Sie sich an Ihrem Erfolg.

Ihr Claus Landgraf | CEO Orange



**VORWORT**

—

**OTTMAR HITZFELD!**

OTTMAR HITZFELD

Liebe Leser,

mehrmals die UEFA Champions League zu gewinnen - und das mit verschiedenen Teams –, x Mal die Meisterschaft zu gewinnen – auch das mit verschiedenen Teams - , das geht definitiv nur mit gutem Geist!

Es ist der Trainer oder Unternehmer, der diesen guten Geist in seine Mannschaft bringt. Nicht zuletzt deshalb wurde ich mehrmals zum Trainer des Jahres gewählt.

Viele Jahrzehnte war es meine Aufgabe, den guten Geist in eine Mannschaft zu bringen. Ihre Aufgabe ist es, diesen guten Geist in Ihre Mitarbeitermannschaft und auch zu Ihren Kunden zu bringen.

Ich versichere Ihnen – der gute Geist ist die Voraussetzung für das Gewinnen!

Darum gratuliere ich Ihnen zu diesem Buch. Möge es Ihnen gelingen, Ihren (vielleicht erneuerten) guten Geist in Ihr Unternehmen zu bringen. Wenn meine Worte Sie dazu inspirieren, freut es mich sehr.

Aber können wir voneinander lernen? Ich bin davon überzeugt.

Der Fußballsport hat schon seit vielen Jahren erkannt, dass es für den großen Erfolg einen guten Geist braucht. Dazu gehört natürlich auch die Einstellung eines jeden Einzelnen auf dem Platz, seine Motivation, sein Siegeswille. Im Sport arbeiten wir darum mit vielen Techniken, unter anderem mit Mentaltraining.

Und noch etwas ist ganz wichtig: Als Trainer müssen Sie Ziele setzen, sehr hohe Ziele. Und Ihre Mannschaft dann zu Höchstleistungen anspornen, um diese Ziele zu erreichen.

Das ist doch dasselbe wie in einem Unternehmen. Setzen wir uns also gemeinsam an den Tisch und versuchen voneinander zu lernen. Dass der Sport der Wirtschaft voraus ist, liegt womöglich an den Emotionen. Das Unternehmertum galt bis vor kurzem als wenig emotional. Fußball hingegen ist hoch emotional! Doch wenn sich heute ein Unternehmer einen Coach sucht oder in einem Kloster eine Zeit der Ruhe verbringt, wird er oft schräg angesehen. Da wünsche ich mir einen neuen Geist. Ich glaube, dass der Fußball dazu durchaus als Vorlage dienen kann.

Wenn Sie in der Topliga spielen möchten, müssen Sie sich von Grund auf alle Facetten und Bereiche selbst erarbeitet haben. Im Fußball wie im Unternehmen. Hätte ich als Kind bei Bayern München angeklopft, hätte man mich dort ausgelacht. Also begann ich meine Karriere beim TuS Stetten. Dann ging's beim FV Lörrach weiter und weiter und weiter – Stufe für Stufe.

In Unternehmen ist das anders. Dort gibt es immer wieder die Möglichkeit, dass Theoretiker, die praktisch aber noch nie im Spiel waren, wichtige strategische Stellen übernehmen. Stellen Sie sich das im Fußball vor, unmöglich! Als Fußballtrainer müssen Sie den Spielern ein Vorbild sein. Das heißt, sie mussten als Spieler gegläntzt haben. Sonst gewinnen Sie das Vertrauen der Mannschaft nicht. Eigentlich logisch, oder?

Vertrauen ist für mich aber auch die Basis, um mit den Fans, oder für Sie also mit Ihren Kunden, in den Dialog zu kommen. Wobei ich zugeben muss, dass ich es als Trainer einfacher hatte, als Sie es mit Ihren Kunden haben. Fans verzeihen dem Trainer auch mal eine Niederlage, oder zwei. Ihre Kunden jedoch nehmen Ihre Fehler viel schneller übel und kündigen die Treue und Zusammenarbeit. Fußballfans sind loyaler. Dennoch ist man als Trainer einem großen Spannungsfeld ausgesetzt. Was einem die Fans verzeihen, das straft die Presse sofort ab – ohne jede Gnade. Und auch so mancher Clubvorstand hat keine Geduld. Schnell wird man da als Trainer gefeuert. Das ist ein Wechselbad der Gefühle – mal gefeiert, mal gehasst.

Ich bin sicher, Ihr Spannungsfeld als Unternehmer ist nicht einfacher, wenn auch anders.

Dennoch haben wir viele Gemeinsamkeiten: Wir beide wollen mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und unserer Mannschaft großartige Ziele erreichen. Und wir beide wissen, dass es erst gemeinsam gelingt einen guten Geist zu entwickeln!

Und wie ich als Trainer so bin, erlaube ich mir, Ihnen dreimal drei Ratschläge mit auf den Weg zu geben:



I. Über den Umgang mit Niederlagen.

- Nicht jammern, sondern handeln!
- Niederlagen als Ansporn und Chance für eine Verbesserung begreifen!
- Knallharte Analysen und souveräne Fehlerbehebung!

II. Wie motiviere ich Mitarbeiter im Team zu spielen?

- Jedem Teammitglied grundsätzlich VERTRAUEN schenken!
- Nur als Team können wir erfolgreich sein!
- Höchste Ansprüche verlangen!


III. Über den Umgang mit Erfolgsdruck.

- Erkennen, dass man sich eine hohe Erwartungshaltung erst hat erarbeiten müssen. Dies soll uns mit Stolz erfüllen!
- An sich selbst – als Trainer, als Unternehmer – die höchsten Ansprüche stellen!
- Sich immer wieder auf die eigenen Erfolge besinnen und positives Denken verinnerlichen!

Ich wünsche Ihnen nun, dass Sie beim Lesen vom guten Geist begleitet und inspiriert werden. Denken Sie bei schwierigen Situationen oder Entscheidungen gern an den Fußball. Wie würden Sie handeln und entscheiden...?

Dazu wünsche ich Ihnen viel Durchhaltewillen und Erfolg. Und nun viel Freude beim Lesen!

Herzlichst, Ihr Ottmar Hitzfeld



# INHALT

INHALT

<b>I. FINDUNGSPHASE</b>	<b>5</b>
1.1 BERUFUNG, DIE WELT BRAUCHT DEIN DING!	7
1.2. HAST DU DAS ZEUG ZUM UNTERNEHMER?	11
1.3 ENTSCHIEDEN DICH: SELBSTÄNDIGKEIT ODER UNTERNEHMERTUM?	15
1.4 DEIN WARUM – DEIN SINN & GELDGARANT	19
1.5 BRAUCHST DU WIRKLICH MITARBEITER?	21
1.6 HABE AM ANFANG SCHON DAS ENDE IM SINN	23
1.7 DER KLASSISCHE BUSINESSPLAN IST DAS AUSLAUFMODELL	25
1.8 VORSICHT VOR DEM FALSCHEN FIRMENNAMEN	27
1.9 UM GELD ZU VERDIENEN, MUSST DU NICHT HART ARBEITEN	29
<b>2. STARTPHASE</b>	<b>31</b>
2.1 MACH DICH VOM ERSTEN MOMENT AN ÜBERFLÜSSIG	33
2.2 WARUM 99% DER INSOLVENZEN DEM SCHNELLEN GELD ZU VERDANKEN SIND	5
2.3 VORSICHT, FALSCHES GRÜNDERTEAM	9
2.4 ALLEINGÄNGER ODER TEAMPLAYER? WIE IM FUSSBALL SO IM BUSINESS!	10
2.5 MONARCHIE ODER MITARBEITERBESTIMMUNGSRECHT?	11
2.6 SEI NICHT PERFEKT AM START	12
2.7 STELLE DAS WICHTIGE VOR DAS DRINGENDE	13
2.8 ARBEITE NIEMALS GRATIS	14
2.9 WAS TUN IN DER NOT?	15

<b>3. WACHSTUMSPHASE</b>	<b>16</b>
3.1 MACHE DICH VON MÄRKTEN UND ZEITEN UNABHÄNGIG	17
3.2 DER KUNDE IST NICHT DEIN KÖNIG	18
3.3 WACHSE LANGSAM, DANN FÄLLST DU NICHT	19
3.4 MITARBEITER LÖSEN, DIE AN DIR KLETTEN	20
3.5 WARUM DU ALS UNTERNEHMER NIE DEN NIEDRIGSTEN LOHN HABEN DARFST	21
3.6 VERTRAUE – NUR SEHR AUSGEWÄHLT	22
3.7 GEHE MIT DER NATUR: VON INNEN NACH AUSSEN	23
3.8 DEINE MITARBEITER SIND AUCH DEINE KUNDEN	24
3.9 AUF MITARBEITER NIE DAS LÄSTIGE ABWÄLZEN	25
<b>4. SÄTTIGUNGSPHASE</b>	<b>26</b>
4.1 FEHLER: FAULHEIT	27
4.2 FEHLER: GRÖSSENWAHN	28
4.3 FEHLER: BETRIEBSBLINDHEIT	29
4.4 FEHLER: TUNNELBLICK	30
4.5 FEHLER: RABATTE	31
4.6 FEHLER: KONTROLLWAHN	32
4.7 FEHLER: GEKAUFTE MOTIVATION	33
4.8 FEHLER: IM STATT AM UNTERNEHMEN ARBEITEN	34

<b>5. NEUERFINDUNG</b>	<b>35</b>
5.1 KONKURRIERE MIT DIR SELBST, BEVOR ES EIN ANDERER MACHT	36
5.2 VOM TOTEN ROSS STEIGEN, UM UNTERNEHMERISCH AUFZUSTEIGEN	37
5.3 AUSSTIEG MIT KLAREM ENDE, STATT UNENDLICHE GESCHICHTE	38
5.4 MIT KLAREM BLICK IN DIE VERÄNDERUNG	39
5.5 TRADITION BEWAHREN – ZUKUNFT GESTALTEN	40
5.6 TU‘ DIR DEN GEFALLEN, MACHE FEHLER UND LERNE DARAUS	41
5.7 DAS UNTERNEHMEN UM ZERSTÖRER HERUM NAVIGIEREN	42
5.8 VERKÄUFER VERKAUFEN LASSEN – DAS UNTERNEHMEN IM GANZEN	43
5.9 IST DER KÄUFER EIN POTENTER UNTERNEHMER?	44
<b>6. KURZ UND BÜNDIG</b>	<b>45</b>
6.1 DEN RICHTIGEN MENTOR FINDEN	46
6.2 ENTSCHEIDUNGEN SCHNELL UND ERFOLGREICH FÄLLEN	47
6.3 WENN ALLES STIMMT, IST ALLES EINS – PROFESSION UND PRIVAT	48
6.4 DER SEGEN EINES TAGEBUCHS	49
6.5 AUF DEN HUND KOMMEN	50
6.6 HÖRE IN DICH SELBST HINEIN, NICHT AUF ANDERE	51
6.7 SELBST IST DER UNTERNEHMER!	52

## **2.2**

# **WARUM 99% DER INSOLVENZEN DEM SCHNELLEN GELD ZU VERDANKEN SIND**

Kennst du das als Unternehmer? Geld regiert die Welt und ohne Moos nix los?

Naja, die Fixkosten werden schon laufend höher. Da ist also 'was dran. Doch das ist lange nicht alles, denn wenn wir Unternehmer direkt aufs Geld zielen, werden wir nie welches haben! Wetten?

Der Fokus auf dem Geld ist der Fokus auf den Produkten. Doch die Produkte machen wir doch für Menschen, oder? Und Menschen haben Bedürfnisse. Bitte, fokussiere die Bedürfnisse deiner Kunden!

Würdest du beispielsweise für das Installieren deiner Fräsmaschinen 14 Stunden kalkulieren und dabei pro Stunde 150,- Euro wollen, handelst du direkt am Kunden vorbei! Warum? Weil es deinem Kunde egal ist, wie lange du für deinen Job brauchst. Sein Bedürfnis ist, dass zum abgemachten Zeitpunkt deine Maschine die seine ist, und dass er sie sofort produktiv einsetzen kann. Denn jede Zeitverzögerung bringt deinem Kunden einen Produktivitätsverlust. Was für ihn mit hohen Kosten verbunden ist.

Wenn du es richtig machst, dann klärst du vorab das Kundenbedürfnis und verbindest es mit dem Nutzen, den du ihm bieten kannst. Das ist eine Besprechung auf Augenhöhe mit viel Aufmerksamkeit für die Situation deines Kunden. Er wird es dir danken.

Wie machst du das konkret? Im genannten Beispiel hieße das, deinem Kunden vorzurechnen, was passieren würde, wenn er die neue Maschine nicht zum versprochenen Zeitpunkt in Betrieb hätte. Oder wie hoch der Schulungsaufwand ist, wenn nicht er selbst die Maschine einrichten möchte. Du sprichst also offen und fair mit deinem Kunden über seinen! Invest (in Sachen Zeit und Geld), niemals aber über deinen.

Probleme und die zugrunde liegenden Bedürfnisse finden sich immer und überall. Du zum Beispiel willst hier und jetzt lernen und dabei auch unterhalten werden. Dein Kunde möchte vielleicht ein Eis essen oder sich um das Geschenk für seine Frau kümmern, bevor er es wieder vergisst. Probleme und Bedürfnisse sind eng miteinander verknüpft, aber leider nicht immer offensichtlich. Dies sollte aber nicht dein Problem sein, sondern deine Chance. Hilfe deinem Kunden dabei, seine Probleme zu lösen!

Ein Beispiel? Im Mittelalter hatten die Menschen keine Probleme mit Ratten. Sie erschlugen sie schlicht mit dem Knüttel und fertig. Erst als jemand eine gute Rattenfalle erfand, die den sportlichen Teil der Rattenjagd ersparte, entstand das Bedürfnis Fallen zu kaufen. Der Nutzen dabei war keineswegs, dass die Ratten weg waren. Der Nutzen war, dass sich die Leute nun in dieser Zeit Angenehmerem widmen konnten.

Typischerweise erliegen wir Unternehmer dem Fluch des Experten. Wir sind mit dem eigenen Produkt beschäftigt, nicht mit dem Bedürfnis des Kunden. Doch das ist die falsche Sichtweise. Nicht unsere Idee gehört ins Zentrum, sondern das Problem unseres Kunden. Um Geld zu verdienen fokussieren wir nicht unseren monetären Gewinn, sondern den Nutzen-Gewinn des Kunden. Die folgenden fünf Schritte dienen dir als Leitfaden:

▶ **KUNDENBRILLE AUFSETZEN**

Versetze dich in die Situation deines Kunden. Welche Fragen würdest du dir wünschen? Welche Antworten würden dich überzeugen? Wann würdest du dich verstanden fühlen? Was wäre dir auf der zwischenmenschlichen Ebene wichtig? Mindestens so müsste dann dein Gespräch laufen, um deinen Kunden zu erfreuen.

▶ **BEDÜRFNISSE UND WÜNSCHE ERFAHREN**

Wie das geht? – Fragen, fragen und nochmals fragen! Als Unternehmer bist du Berater und Verkäufer zugleich. Bitte erahne nicht die Probleme deines Kunden, erfrage sie – auch dann, wenn du richtig liegst, fühlt sich dein Kunde besser verstanden, wenn er es selbst aussprechen konnte. Zwar will er fertige Lösungen, aber nur auf sein Problem maßgeschneiderte.

▶ **NACHFRAGEN, BIS DU DIE KONKRETEN WÜNSCHE IM DETAIL VERSTANDEN HAST**

In diesem Schritt geht es darum, dass dein Kunde spürt, dass du ihn tatsächlich verstanden hast. Das darf nicht gespielt sein, das muss echte Empathie sein.

▶ **PRÜFEN, WO UND WIE DEIN NUTZEN DIE KUNDENBEDÜRFNISSE ERFÜLLEN KANN**

Jetzt sollst du konkret werden. Zeige anhand von Fallbeispielen, wie du in der Vergangenheit mit ähnlichen Fällen umgegangen bist. So könnt ihr gemeinsam mögliche Lösungsansätze ausloten.



► **BEWEISE MIT EINEM KONKRETEM ANGEBOT, WIE GUT DU VERSTANDEN HAST**

Du hast nun ausreichend Informationen, um dich mit deinem Angebot als vertrauenswürdiger Lösungsanbieter auszuweisen.

Vorsicht vor der Zuviefaltsfalle! Präsentiere nur eine Variante, nämlich die Beste! Zwei bis drei Optionen werden genügen, um deinem Kunden zu zeigen, dass du ihm helfen wirst.

Ist dir aufgefallen, dass du bis hierher nicht ein einziges Mal an deinen eigenen Geldbeutel gedacht hast? Und das ist gut so!

Vergesse anfänglich, ob und wie viel Kohle es dir bringen wird. Setze die Kundenbrille auf und konzentriere dich einzig und alleine darauf, die Wünsche, Motive, Probleme und Bedürfnisse deines Gegenübers zu bedienen.

Manchmal kann es sein, dass du mit deinem Portfolio keine Lösung und keinen Nutzen bieten kannst. Das ist kein Verlust. Das ist lediglich ein Zeitverzögerer. Wenn du ehrlich und offen ansprichst, dass du an dieser Stelle nicht der Richtige bist, dann wird sich dein Kunde merken, dass du verantwortungsvoll und vertrauenswürdig arbeitest. Er wird dich weiterempfehlen und wieder aufsuchen, sobald er dich brauchen kann. Du verlierst also keinen Umsatz, du gewinnst einen verlässlichen Tipgeber und Netzwerkpartner. Du erntest dieses Mal halt später.

Wenn du aber guten Nutzen bieten kannst, dann sprich es klar aus und zeige konkret, wo und warum du helfen kannst. Dein Preis rückt dabei für den Kunden in den Hintergrund.

Mit dieser Methode gewinnst du nicht jeden Auftrag, wohl aber jeden langfristig lukrativen. Mit dieser Methode schaffst du Nutzen. Mit dieser Methode füllst du deinen Geldbeutel.

Ich schließe mit einem Bibelzitat: Wer hat, dem wird gegeben!

Bringe anderen konkreten Nutzen und es wird sich für dich in barer Münze auszahlen.