

Inhaltsverzeichnis

Einführung	11
Kapitel 1	
Warum dein Unternehmen (noch) feststeckt	17
Kapitel 2	
Schritt eins: Analysiere die Zeitstruktur in deinem Unternehmen	35
Kapitel 3	
Schritt zwei: Bestimme die Queen Bee Role deines Unternehmens	67
Kapitel 4	
Schritt drei: Die QBR schützen und erfüllen	81
Kapitel 5	
Schritt vier: Erfasse deine Systeme	109
Kapitel 6	
Schritt fünf: Das Team optimal aufstellen	127
Kapitel 7	
Schritt sechs: Sei dir bewusst, wem du dienst	155
Kapitel 8	
Schritt sieben: Behalte dein Unternehmen im Auge	171
Kapitel 9	
Widerstand (und was du dagegen tun kannst)	201
Kapitel 10	
Der vierwöchige Urlaub	213

Schlusswort	231
Danksagungen.....	235
Glossar der wichtigsten Begriffe	237
Register.....	241

Einführung

„Es ist zwei Uhr morgens und ich schreibe dir aus Verzweiflung.“

Das ist die erste Zeile einer E-Mail, die ich von Celeste bekam,¹ einer Unternehmerin, die mich um Hilfe bat. In den letzten acht Jahren habe ich unzählige E-Mails von Lesern und anderen Menschen erhalten, die meine Botschaft von der Beseitigung der unternehmerischen Armut durch meine Bücher, meine Reden, Artikel oder Videos und Podcasts vernommen haben. Ich antworte auf alle und speichere eine ganze Menge von ihnen, und das ist die E-Mail, die mich endgültig angespornt hat, dieses Buch zu Ende zu bringen. Die E-Mail ging weiter: „Mir gehört eine Vorschule. Wir verdienen kein Geld. Ich habe mir seit unserer Gründung kein Gehalt ausgezahlt. Ich häufe Schulden an. Und heute Abend bin ich völlig am Ende. Nicht nur finanziell, sondern auch seelisch. Ich bin davon überzeugt, dass ich mich sofort umbringen sollte, um so den schnellsten Ausweg aus meiner misslichen Lage zu finden.“

Als ich diese E-Mail las, hatte ich das Gefühl, dass mir das Herz bricht. Ich war besorgt – nein, ich fürchtete um Celestes Leben. Gleichzeitig verstand ich ihre Verletzlichkeit.

„Bitte verstehe, dass ich dir hier keinen Abschiedsbrief schicke“, fuhr Celeste fort, „und ich bin im Moment auch nicht kurz davor, eine solche Dummheit zu begehen. Diese Entscheidung würde die Last einfach nur meiner Familie überlassen. Wäre ich Single, wäre ich weg. Weißt du, ich habe momentan eine doppelseitige Lungenentzündung. Ich kann mir niemanden leisten, der unsere Vorschule putzt, und in den letzten vier Stunden habe ich die Böden geschrubbt und die Wände abgewischt. Ich bin völlig erschöpft. Ich weine, und höre damit nur auf, weil ich zu erschöpft bin, um zu weinen. Ich sehne mich nach Schlaf. Ich bin so krank, aber ich kann nicht schlafen, weil meine Sorgen mich wachhalten. Das Einzige, was ich noch in mein Unternehmen stecken kann, ist meine Zeit, und selbst die ist jetzt am Ende.“

1 Name geändert.

Celeste tat mir unendlich leid. Ich war in meinem Leben als Unternehmer einige Male an einem ähnlichen Ort gewesen, und ich kannte unzählige andere, die sehr tief gefallen waren und verzweifelt nach einer Lösung gesucht hatten. Die letzten Zeilen der E-Mail werden mir für immer im Gedächtnis bleiben:

„Was ist nur aus meinem Traum geworden? Ich stecke in der Falle. Ich bin vollkommen erschöpft. Ich kann nicht noch mehr arbeiten, als ich es bereits tue. Oder vielleicht kann ich das. Vielleicht ist meine Arbeit der Selbstmord, an den ich denke, nur auf Raten.“

Was ist aus meinem Traum geworden? Stellt du dir diese Frage auch? Sie bewegte mich auf jeden Fall, als ich die E-Mail las. Wir arbeiten und arbeiten und arbeiten und arbeiten, und bevor wir uns versehen, kommt uns die Geschäftsidee, von der wir einst so stolz unseren Freunden erzählt haben, der Plan, den wir auf einem Whiteboard skizziert haben, die Vision, die wir mit unseren ersten Mitarbeitern geteilt haben, wie eine blasse Erinnerung an etwas Unerreichbares vor.

Normalerweise würde ich um Erlaubnis bitten, eine E-Mail von einem Leser zu zitieren, aber ich bin mir nicht sicher, wie ich Celeste erreichen kann, und ich hoffe, dass sie dies vielleicht lesen und Kontakt aufnehmen wird. Ich hatte mehrmals auf ihre E-Mail geantwortet, aber ich bekam nie eine Rückmeldung von ihr und konnte sie auch nicht ausfindig machen. Ich denke noch heute oft an sie und erzähle ihre Geschichte als Warnung.

Celeste, wenn du dies liest, schick mir bitte noch einmal eine E-Mail. Ich werde dir helfen. Wenn du mich nicht kontaktieren möchtest, dann lass mich dir Folgendes ans Herz legen: Du bist es nicht, die dein Unternehmen zurückhält. Es sind mit Sicherheit deine Systeme – und diese Systeme können in Ordnung gebracht werden.

Vielleicht kannst du dich mit Celeste identifizieren; vielleicht (hoffentlich) befindest du dich in einer weniger schwierigen Situation und schaffst es, Woche für Woche den Überblick zu behalten und dein Unternehmen am Laufen zu halten. Wie auch immer, die Chancen stehen gut, dass du nie das Gefühl hast, du könntest dich entspannen oder weniger Zeit in deinem Unternehmen verbringen. Warum ist das so?

Die meisten Unternehmer, die ich kenne, machen alles selbst. Selbst wenn wir uns Hilfe holen, verbringen wir genauso viel, wenn nicht sogar mehr Zeit damit, den Mitarbeitern zu sagen, wie sie all die Dinge tun sollen, von denen wir entlastet werden wollten. Wir springen ein, wenn es brennt. Wir bleiben lange auf. Wir spielen wieder Feuerwehr. Wir arbeiten an Wo-

chenenden und Feiertagen, können kaum unseren Ansprüchen gegenüber unserer Familie gerecht werden und schaffen es oft nicht zu Verabredungen mit Freunden. Wir rücken wieder aus, weil es im Unternehmen brennt. Wir machen weiter und weiter und bekommen nie genug Schlaf.

Das Schlimmste ist: Selbst wenn es in unserem Unternehmen gut läuft, sind wir immer noch erschöpft. Wir müssen noch mehr arbeiten, wenn es gut läuft, denn „wer weiß schon, wie lange das anhält?“ Und die Wachstumschancen, von denen wir wissen, dass wir sie bei den Hörnern packen sollten, die visionäre Arbeit, die für explosives Wachstum entscheidend ist, die Dinge, die wir gerne tun, werden Tag für Tag beiseitegeschoben, bis der Notizblock mit all unseren Ideen unter einer Flut von Papieren und To-Do-Listen verschwindet und nie wieder zum Vorschein kommt. Wir vermasseln es. Wir vermasseln es alle.

„Mehr Arbeiten“ ist das Mantra sowohl des wachsenden als auch des untergehenden Unternehmens. Mehr arbeiten ist das Mantra jedes Unternehmers, jedes Selbständigen, jedes Top-Mitarbeiters und jedes Menschen, der nur darum kämpft, Schritt zu halten. Unser perverser Stolz darauf, länger, schneller und viel mehr zu arbeiten als alle anderen in unserer Branche, hat sich durchgesetzt. Anstatt einen Marathon zu laufen, versuchen wir, zehn gleichzeitig im Sprint zu schaffen. Wenn sich nichts ändert, sind diejenigen von uns, die sich für diese Lebensweise entschieden haben, auf dem Weg zum Zusammenbruch. Oder vielleicht zu einer doppelseitigen Lungenentzündung.

Vielleicht kennst du das. Wenn ja, möchte ich, dass du weißt, dass du nicht der Einzige bist. Du bist nicht der einzige Unternehmer, der das Gefühl hat, noch mehr arbeiten zu müssen, der erschöpft ist und sich fragt, wie lange er so weiter machen kann. Du bist nicht die einzige Unternehmerin, die sich fragt, warum all die Optimierungen nicht mehr Gewinn und mehr Kunden gebracht haben. Warum sie dir nicht geholfen haben, deine Mitarbeiter weiterhin bezahlen zu können oder dir einfach nur ein bisschen deiner kostbaren Zeit zurückgegeben haben. Du bist nicht der einzige Mensch, der dieses Buch liest, weil er das Gefühl hat festzustecken und verzweifelt nach Antworten sucht... und nach der Zeit für ein bisschen Schlaf. Laut einem Artikel auf *20SomethingFinance.com* sind die USA die „am meisten überarbeitete entwickelte Nation der Welt“ (G.E. Miller, 2. Januar 2018). Noch schlimmer: US-Amerikaner sind heute 400 Prozent produktiver als 1950. Und doch arbeiten sie mehr Stunden und bekommen weniger Urlaub als die meisten Menschen in anderen Ländern. Als Unternehmer und Inhaber ist

unsere Arbeitsbelastung noch größer. Was die Freizeit betrifft? Wir gönnen uns keine. Und im deutschsprachigen Raum ist die Situation für Selbstständige kaum anders.

Ich fing an, dieses Buch zu schreiben, als ich mir eine Schlüsselfrage stellte: Könnte mein Unternehmen die Größe, die Rentabilität und den Einfluss erreichen, die ich mir vorgestellt habe, ohne dass ich die gesamte (oder überhaupt irgendeine) Arbeit darin verrichte? Diese Frage löste eine Suche nach Antworten aus, die über ein halbes Jahrzehnt dauern sollte – für mich und die von mir betreuten Unternehmer und Selbstständigen. *Für dich.*

Wenn du mit meinen früheren Büchern nicht vertraut bist oder wenn du noch keinen meiner Vorträge gehört hast, lass mich dir sagen, dass meine Mission im Leben darin besteht, *unternehmerische Armut zu beseitigen*. Ich setze mich dafür ein, dass Unternehmer nie wieder mit zu wenig leben müssen: zu wenig Geld. Zu wenig Zeit. Zu wenig Leben. In meinem Buch *Profit First* habe ich versucht, eines der Monster zu besiegen, das die meisten Unternehmer verzweifeln lässt: den Mangel an Geld. In diesem Buch werde ich dir helfen, ein noch größeres Ungeheuer zu töten: den Mangel an Zeit.

Was auch immer du suchst, in diesem Buch findest du echte, umsetzbare Strategien, um die Effizienz deines Unternehmens zu steigern. Strategien, die für unzählige Unternehmer, zahlreiche Selbstständige und auch für mich funktioniert haben.

Das Ziel ist nicht, mehr Stunden in deinem Tag zu finden. Das ist der Versuch, die Abläufe im Unternehmen mit brachialer Gewalt zu erledigen, und selbst wenn du das durchziehst, wirst du die so gewonnene Zeit ohnehin mit mehr Arbeit füllen. Das Ziel ist organisatorische Effizienz. In diesem Buch erfährst du, wie du einfache, aber wirkungsvolle Veränderungen in deinem Denken und im täglichen Betrieb vornehmen kannst, damit dein Unternehmen wie von selbst läuft. Ich spreche von prognostizierbaren Ergebnissen, mein überarbeiteter Freund. Ich spreche von echtem, nachhaltigen Wachstum. Ich spreche von einer lebendigen Arbeitskultur. Ich spreche von der Freiheit, sich auf das zu konzentrieren, was du am besten kannst und was du gerne tust. Und das, Compadre, ist der einzige Weg, ein wirklich erfolgreiches Unternehmen aufzubauen – indem wir uns die Freiheit eröffnen, die Arbeit zu tun, die wir am besten können und am meisten lieben.

Wir werden dich auch von der Arbeit befreien. Wir werden dich vom ständigen Stress befreien, den du in Bezug auf deine Zeit, deinen Körper, deinen Geist und dein Bankkonto empfindest. Ja, es ist möglich, sich in sei-

nem Unternehmen wohl zu fühlen. Ja, es ist möglich, den Optimismus zurückzugewinnen, den du bei der Gründung deines Unternehmens hattest. Ja, es ist möglich, dein Unternehmen wachsen zu lassen, ohne dein privates Glück zu opfern.

Du musst aufhören, alles zu tun. Du musst dein Unternehmen so ausgestalten, dass es von selbst läuft. Und damit meine ich, dass dein Unternehmen wie eine gut geölte Maschine funktioniert, die von einem hocheffizienten, an deinen Zielen und Werten ausgerichteten Team am Laufen gehalten wird. Ein Unternehmen, das reibungslos läuft, wie ein Uhrwerk eben.

Der Prozess, den du in diesem Buch erkunden wirst, ist lächerlich einfach. Ich gebe dir keine Abkürzungen, Tricks und Hacks, um noch mehr zu erledigen. Stattdessen wirst du herausfinden, wie du die Arbeit erledigen kannst, die am wichtigsten ist, und die Dinge vermeiden kannst, die nicht funktionieren, und klug genug sein kannst, den Unterschied zu erkennen.

(Ja, ich habe da ein bisschen vom Gelassenheitsgebet abgeschrieben. Gelassenheit mag sich für die meisten überarbeiteten Visionäre wie dich wie ein unmögliches Ziel anfühlen. Du würdest dich wahrscheinlich an diesem Punkt schon allein mit geistiger Gesundheit zufrieden geben. Doch wenn du den sieben Schritten folgst, die ich in diesem Buch beschreibe, ist Gelassenheit definitiv wieder ein Thema!)

Im Leben geht es um Wirksamkeit, nicht um Stunden. Auf meinem Sterbebett werde ich mich fragen, ob ich den Zweck meines Lebens erfüllt habe, ob ich als Individuum gewachsen bin, ob ich dir und anderen wirklich gedient habe und ob ich meine Familie und Freunde tief und aktiv geliebt habe. Wenn ich so frei sein darf: Ich denke, dass du dich dasselbe fragen wirst.

Es ist Zeit, dem Elite-Clockwork-Club beizutreten. Im Ernst, schließ dich uns an, zuerst auf unserer englischsprachigen Website, Clockwork.life² (die deutschsprachigen Ressourcen findest du auf inspirited.de/clockwork) und dann eines Tages am Strand. Es ist an der Zeit, zu dem zurückzukehren,

2 Um es dir möglichst einfach zu machen, alle kostenlosen Ressourcen zu diesem Buch zu bekommen, haben wir die Webseite <https://inspirited.de/clockwork/> eingerichtet. Dort findest du alles, was du für dieses Buch brauchst, einschließlich einer Übersicht über das Clockwork-System. Falls du darüber hinaus professionelle Hilfe von einem unabhängigen Berater benötigst, einem Experten der sich auch die Hände schmutzig macht, habe ich ein kleines Unternehmen, das genau dies auf Englisch unter RunLikeClockwork.com anbietet. Ich möchte darauf hinweisen, dass Clockwork.life – wo du alle englischsprachigen Ressourcen zur Originalausgabe des Buches findest, keine .com-Domain, sondern eine .life ist, denn der Clockwork-Club ist ein Lebensstil. Und RunLikeClockwork.com ist eine .com-Domain, denn es geht darum, dass unser Unternehmen deinem Unternehmen dient.

was du liebst – in deinem Leben, in deiner Arbeit und in deinem Unternehmen. Es ist an der Zeit, Strategien mit Leichtigkeit und Freude umzusetzen. Es ist an der Zeit, das Gleichgewicht in deinem Leben wiederherzustellen. Dieses Buch wird dir helfen, all das zu tun.

Das ist mein Versprechen an dich.