

Inhaltsverzeichnis

Einführung	7
Kapitel 1	
Der Unternehmerkompass	15
Kapitel 2	
Finden und reparieren.....	37
Kapitel 3	
Planbarer Umsatz	59
Kapitel 4	
Kontinuierlichen Gewinn generieren.....	89
Kapitel 5	
Ordnung in die Organisation bringen.....	115
Kapitel 6	
Erst bekommen, dann geben.....	139
Kapitel 7	
Die Entwicklung von der Transaktion zur Transformation mit Einfluss	149
Kapitel 8	
Das Vermächtnis deines Unternehmens entfachen.....	173
Schluss	
Du kannst und wirst	197

Danksagungen	203
Die Gründer-Fixer	207
FTN-Glossar	209

Als Leser oder Leserin dieses Buches bekommst du die zum Buch gehörenden Ressourcen und die Fix This Next-Auswertungswerkzeuge kostenlos auf FixThisNext.com (englischsprachig).

Einführung

„Ich schulde dir ein Bier!“

Der Betreff von Dave Rinns E-Mail ließ mich aufhorchen. Ich las weiter.

„Ich saß hier und ertrank in Arbeit. Ich hatte einen Mitarbeiter verloren, der zu einem Konkurrenten gegangen war. Ein anderer sitzt auf Hawaii. Also stemmten wir die Arbeit hier nicht mehr zu dritt, sondern ich war hier alleine und ging vollkommen unter. Wir nahmen einfach jeden Auftrag an, der zu uns kam, aber ohne meine beiden Mitstreiter war klar, dass die Methode, alles mit gleicher Priorität zu bearbeiten, einfach nicht mehr funktionierte. Wir mussten die richtigen Dinge tun, nicht einfach alles. Zugleich fühlte ich mich angesichts der Vielzahl von Möglichkeiten wie gelähmt. Es war so, als wollte ich versuchen, alle verfügbaren Wege gleichzeitig zu verfolgen. Ich wusste nicht, was ich als nächstes tun sollte.“

In Arbeit ertrinken. Sich wie gelähmt fühlen. Nicht zu wissen, was als nächstes zu tun ist. Ja. Das klingt ungefähr richtig. Einige Unternehmer fühlen sich gelegentlich genauso. Die meisten Unternehmer fühlen sich andauernd so. Unternehmer tragen unabhängig von ihrem Erfahrungshorizont und ihrem Erfolg schwer an der Bürde, von all den Problemen, die ständig gelöst werden müssen, gnadenlos überfordert zu sein. Ob du mit deinem Unternehmen gerade anfängst oder ob dein Unternehmen Branchenführer ist, ob du dich abmühst, die Gehälter zu zahlen oder schier im Gewinn badest, dieses dringende Bedürfnis, alles zu regeln, und zwar jetzt, kann dazu führen, dass du erstarrst. Welches Problem solltest du als erstes angehen?

Dave hat ein erfolgreiches Coaching- und Finanzmanagement-Unternehmen. An den meisten Tagen war seine Antwort auf Überforderung instinktiv: mehr Leute anstellen, um mehr Sachen zu erledigen. Doch als ihn zwei Leute aus seinem Team verließen, wurde er mit der Einsicht gesegnet, dass nicht alles gleich wichtig ist. Plötzlich musste er sich mit allen Aspekten seines Unternehmens befassen: Kundenannahme, Buchhaltung, Terminvereinbarungen, Coachinggespräche führen, Kundendaten einsammeln – alles. Durch den Verlust von zwei Mitarbeitern wurden die Schwach-

stellen sichtbar, die es schon immer gegeben hatte. Sie wurden größer und entwickelten sich zur Krise.

Warum also sagte Dave, er schulde mir ein Bier?

„Ich bin früher immer meinem Buchgefühl gefolgt. Ich glaubte, dass jedes Problem ein Problem war, um das man sich kümmern müsse. Jede Gelegenheit war eine Gelegenheit, die es zu ergreifen galt“, erklärte Dave in einem späteren Telefonat. „In Momenten wie diesem wäre ich einfach in den Feuerwehreinsatz-Modus übergegangen und hätte die Feuer gelöscht, die mir den Arsch verbrannten. Ich hätte auf denjenigen reagiert, der am lautesten geschrien hätte. Und wenn das Team wieder verfügbar gewesen wäre, hätte ich vom Feuerwehreinsatz-Modus umgeschaltet in den Notfall-Einsatzleiter-Modus. Wir hätten die gleichen Probleme gehabt, nur dass ich nun meinem Team gesagt hätte, welches Feuer sie hätten löschen sollen. Weil wir durch den niemals endenden Strom an dringenden Dingen vollkommen ausgelastet waren, hatten wir keine Vorstellung, wie wir wachsen sollten.“

Doch jetzt hatte Dave eine Geheimwaffe. Ein einfaches Werkzeug, nicht in seiner Werkzeugkiste, sondern ausgedruckt und an seine Wand gepappt.

„Diesmal aber schaute ich rüber auf meine Wand und sah das Werkzeug, das du mir bei unserem letzten Treffen gegeben hattest. Es erinnerte mich daran, innezuhalten, meine instinktive Reaktion zu unterbrechen und mich zu fragen, „Ok, was sollte ich jetzt gezielt bearbeiten, um mein Unternehmen voranzubringen, anstatt mich in vielen kleinen, einzelnen Aktionen in allen Bereichen zu verzetteln?“

Das Werkzeug, das an Daves Wand hängt, ist etwas, das ich – angelehnt an den Titel der amerikanischen Originalausgabe – die Fix This Next (FTN)-Analyse nenne und ich hatte sie Dave vor einigen Jahren gegeben, als er Teil einer Beta-Tester-Gruppe war. Als er es einsetzte, bemerkte Dave, dass es vier Aspekte gab, die mit seinem aktuellen Problem in Verbindung standen: zwei hatten mit dem Vertrieb und Verpflichtungen Klienten gegenüber zu tun und zwei betrafen die allgemeine Effektivität, was ich „Ordnung“ nenne. Innerhalb von Minuten war ihm klar, welches Problem er als nächstes angehen musste, um einen Fortschritt zu erzielen, der etwas bringt, und wie er das angehen könnte. Er fand sofort Lösungen dafür, die Probleme im System zu lösen – die Verpflichtungen gegenüber den Klienten und den Workflow seines Unternehmens anzupassen.

Dave erzählte mir, „Das bloße Nachdenken war bereits ein Prozess, der mich zur Ruhe brachte. Ich hörte auf, wie blöde durch die Gegend zu toben.“

Ich dachte, „Ich krieg das hin. Jetzt kenne ich den Weg.“ Das brachte mich aus dem Gefühl heraus, in Arbeit zu ertrinken. Und ich war in der Lage, innezuhalten und darüber nachzudenken, was uns fehlte und was wir tun konnten, um das zu regeln.“

„Die Lösung, die ich fand, war nicht bloß eine kurzfristige“, fuhr Dave fort. „Es war eine Anpassung des Unternehmens, sodass ich das Problem lösen konnte und nicht wieder und wieder in diese Überforderung rutschen musste. Diese Lösung hilft mir jetzt und sie wird mir auch nächstes Jahr helfen. Ich bin in der Lage, die aktuellen Schwierigkeiten meines Unternehmens so anzugehen, dass dies meinem Unternehmen auch in Zukunft zu Gute kommt. Wenn ich mich jetzt in der Situation befinde, dass ich mich frage, was ich tun soll, halte ich einen Moment inne, und prüfe mithilfe der FTN-Analyse, worum ich mich kümmern sollte. Und schon habe ich selbst wieder die Kontrolle und mein Unternehmen entwickelt sich weiter.“

Wenn Unternehmer sich an mich wenden, dann bitten sie zumeist um Hilfe bei einer großen Veränderung oder beim Lösen eines großen Problems. Manche sind mit ihrem Umsatz auf einem Plateau gelandet und kommen nicht auf die nächste Ebene – was auch immer sie anstellen. Oder sie kommen nicht ohne Hilfe aus einem Finanzloch. Vielleicht hast du ja ähnliche Probleme mit deinem Unternehmen. Vielleicht ist dein Team vollständig und du bist trotzdem hundemüde. Oder du hast die Leidenschaft für dein Unternehmen verloren, weil du nicht siehst, dass du die Spuren hinterlässt, die du dir erhofft hattest. Oder du suchst vielleicht nach einem Weg, etwas Handfestes für nachfolgende Generationen zu hinterlassen, weißt aber nicht, wie du das anstellen sollst. Ob du im Krisenmodus bist, dein Unternehmenswachstum voranbringen möchtest oder einen bleibenden Eindruck auf unserem Planeten hinterlassen möchtest, Fix This Next spürt die entscheidenden Probleme auf, die du zu lösen hast – und zwar – als nächstes! Wenn du im Feuerwehreinsatz-Modus bist, gibt dir FTN die notwendige Ruhe, um dein zentrales Problem zu identifizieren. Wenn die Dinge zwar laufen, du aber nicht vernünftig voran kommst, dann zeigt dir FTN deinen eigenen Nordpol an.

Ich hatte das System schon hunderten von Unternehmern erläutert und viele hindurch gecoach. Ich wusste, dass es im Labor funktionierte, doch dies war die erste Mail, die ich bekam, die zeigte, dass FTN auch „in der freien Wildbahn“ funktionierte. Ohne dass ich danach gefragt oder einen Rat gegeben hätte. Zu hören, dass ein Werkzeug, das ich entwickelt und in meinen Unternehmen über Jahre ausprobiert hatte, auch für einen ande-

ren Unternehmer funktionierte, versüßte mir den Tag. (Ich schulde *dir* ein Bier, Dave!) Auch von Hunderten anderen zu hören, wie ich dies über die kommenden Monate tun sollte, dass das System sowohl für die kurzfristige Panikattacke als auch die langfristigen Wachstumsstrategien funktionierte, versüßte mir das ganze Jahr. Und zu erfahren, dass ein einziges Stück Papier, das du neben deinen Schreibtisch hängst, wie dies bei mir der Fall ist, dir die vollkommene Kontrolle über dein gesamtes Unternehmen geben kann ... das, mein Freund – *das* – mag mir gut und gern mein gesamtes Leben versüßt haben.

Ob es um Mitarbeiterangelegenheiten geht oder den Versuch, die Gehälter zu bezahlen oder darum, das ambitionierte Ziel zu verkünden, Umsatz oder Effektivität oder Gewinn zu steigern oder alles auf einmal – die meisten Unternehmer verbringen ihre Tage damit, sich um die offensichtlichen Probleme zu kümmern. Wir wissen, dass wir zentrale Herausforderungen haben, um die wir uns kümmern müssen, und Probleme, die gelöst werden müssen, aber wir sind nicht sicher, worauf wir uns als erstes konzentrieren sollen, also kümmern wir uns um das Nächstliegende. Wir schauen uns das Offensichtlichste an, das offenbar sofort angegangen werden muss und sagen uns, dass wir uns „um den ganzen andern Kram“ später kümmern. Du weißt schon, wenn wir mehr Zeit haben. (Du kannst meinen Sarkasmus vermutlich selbst aus dem All noch spüren.)

Seit ich die fünf Bücher vor diesem hier verfasst habe, von denen sich jedes mit einer anderen Herausforderung für Unternehmer befasst, ist die Frage, die ich am häufigsten von Unternehmern zu hören bekomme: „Mike, welches Buch sollte ich zuerst lesen?“ Eine gute Frage, auf die ich immer eine nichtssagende Antwort gegeben habe. Oft sagte ich, „Du musst „Clockwork“ lesen.“ Oder welches Buch meiner offensichtlichen Voreingenommenheit als erstes in den Sinn kam. Meine Antworten richteten sich nicht so sehr darauf, was für meine Leser das Beste gewesen wäre, sondern eher darauf, was mich im Moment am meisten anfixte. Du weißt schon – das Offensichtliche.

Heute beantworte ich diese Frage mit einer Gegenfrage. Wenn ich gefragt werde: „Welches Buch sollte ich jetzt lesen?“, frage ich, „Welches Problem in deinem Unternehmen möchtest du als nächstes angehen?“ Wenn du deine Umsätze und die Zahl deiner Kunden steigern möchtest, dann glaube ich, dass du im „Pumpkin Plan“¹ eine erprobte Strategie finden wirst, um

1 Auf PumpkinPlanYourBiz.com findest du kostenlose Ressourcen auf Englisch und Zugang zu zertifizierten Pumpkin-Plan-Coaches.

genau das zu erreichen. Ich bin dadurch gesegnet, dass ich jeden Tag von einem anderen Unternehmen höre, das mithilfe des „Pumpkin Plan“ sein gesundes Wachstum mit großem Erfolg angeschoben hat. Wenn deine Umsätze stimmen, du aber noch immer darum kämpfst, Geld mit nach Hause zu nehmen, dann würde ich in aller Bescheidenheit vorschlagen, dass „Profit First“² deine nächste Lektüre darstellen sollte. Ich bin stolz, fühle mich geehrt und bin sehr demütig – alles zugleich –, weil ich sagen kann, dass Hunderttausende Unternehmer jetzt rentable Unternehmen haben, weil sie den Methoden gefolgt sind, die ich in diesem Buch erläutere. Und wenn du noch immer an deinen Schreibtisch gekettet bist und dich fragst, wann du jemals aus dem Hamsterrad wirst aussteigen können, zu dem dein Unternehmen geworden ist, und endlich wieder an die Arbeit gehen darfst, die du liebst, dann ist „Clockwork“³ das Mittel der Wahl. Unternehmer auf der ganzen Welt – mich eingeschlossen – organisieren ihre Unternehmen so, dass sie von alleine laufen. Sie nehmen jedes Jahr vier Wochen Urlaub – weil sie die Systeme einsetzen, die ich in diesem Buch einführe. Falls du Probleme mit dem Personal hast, mit der Führung, mit Verkaufstechniken oder einer von dutzenden weiterer verbreiteter Herausforderungen, dann liegt die Lösung da draußen in einem der vielen außergewöhnlichen Bücher, die meine Zeitgenossen verfasst haben.

Und doch: Die Frage bleibt. Welches Problem musst Du als nächstes angehen? Die Antwort auf diese einfache Frage ist von entscheidender Bedeutung, doch nur wenige Unternehmer wissen, wie sie zu beantworten ist. Bei all den Herausforderungen, denen wir uns gegenüber sehen, sind wir nicht sicher, welche *im Moment* die wichtigste ist. Das ist eine ernste Angelegenheit. Wie kannst du sicher sein, welches Problem oder welche Gelegenheit du als erstes anzugehen hast, wenn du so viele Punkte auf deiner Liste hast? Wenn du dich auf das Offensichtliche konzentrierst, würdest du das wählen, das aktuell das Nächstliegende zu sein scheint. Korrekt, oder? Du weißt, welche Angelegenheit dies ist, weil dein Bauch dir das sagt oder weil du emotional am Ergebnis hängst oder weil es das einfachste ist.

Und jetzt möchtest du, dass ich dir sage, um welche Sache du dich zuerst kümmern sollst. (Wie ich später ausführen werde, ist es nicht unbe-

2 Auf ProfitFirstProfessionals.de kannst du Kontakt zu zertifizierten Profit-First-Professionals aufnehmen. Auf ProfitFirstProfessionals.com findest du die englischsprachigen Ressourcen und Kontakte.

3 Du hast es vermutet! Kostenlose englischsprachige Ressourcen und Expertenunterstützung kannst du auf RunLikeClockwork.com finden.