

WHITEBOOKS



Jan Reuter

Das selbst- bestimmte Unternehmen

Fünf Strategien für
konsequenten
(Unternehmer-)Erfolg

GABAL

Jan Reuter

Das selbstbestimmte Unternehmen

Für meine Eltern
Ute und Hermann Reuter

Jan Reuter

Das selbst- bestimmte Unternehmen

Fünf Strategien für konsequenten
(Unternehmer-)Erfolg

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.

Bibliographische 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 978-3-86936-836-8

Redaktionelle Textbetreuung: Dr. Sonja Ulrike Klug | www.buchbetreuung-klug.com
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Titelfoto: Jacob Lund | Fotolia
Illustrationen: Petra Graf, www.petragraf.com
Autorenfoto: James C. Walker | www.shyboyfotography.com
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Benjamin Wessinger 7

Einführung: Life is short, play more 9

1. Warum – die wichtigste Frage in Ihrem gesunden und selbstbestimmten Unternehmen 19

Gefährliche Diagnosen: Austauschbarkeit und Preiskampf 20

Ihre unternehmerische Hausapotheke 29

Der Bleistift: Symbol für eine erfolgreiche Positionierung und ein glückliches Leben 36

Die zentrale Bedeutung Ihres ganz persönlichen Warum 38

Starker Auftritt mit einem starken Warum:

Interview mit Siegfried Fink 51



2. Werden Sie zum Menschen-Magneten! 59

Der Weg zum Kundenparadies 60

Kundenbegeisterung beginnt bei den Mitarbeitern 64

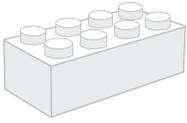
Vom Kunden her denken 74

Der Mensch als Dreh- und Angelpunkt:

Interview mit Gero Altmann 79

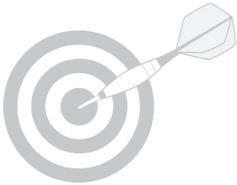


3. „Humbition“ – die Mischung aus Ehrgeiz und Bescheidenheit macht erfolgreich 91



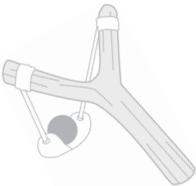
- Warum zu viel Ehrgeiz gefährlich werden kann 92
- Wie das „Lego-Prinzip“ Sie weiterbringt 97
- Der selbstbestimmte Unternehmer als Schlüsselfigur 105
- Vorbeugen statt heilen: Ihre Hausapotheke gegen Übermut und Größenwahn 115
- Mehr sein als scheinen! 119

4. Strategische Positionierung – eine Pfeilspitze Angelegenheit 127



- Wenn der Durchschnitt das Maß aller Dinge ist 128
- Die beste Strategie ist auf den Engpass konzentriert 134
- In sieben Schritten zum Unternehmenserfolg 144
- Produkt-Ökosysteme statt Produkt-Sammelsurium 159
- Anders als andere Hotels:
 - Interview mit Ulrich Brandl 167

5. Wie Sie als David gegen Goliath gewinnen 177



- Warum wir die Großen und Mächtigen meist überschätzen 178
- Davids Erfolgstaktik, die Erste:
 - weglassen, minimieren, steigern und kreieren 187
- Davids Erfolgstaktik, die Zweite:
 - die Kraft Ihrer emotionalen Positionierung 194
- David in Topp-Form 199

Literaturverzeichnis 205

Danksagung 213

Über den Autor 214

Stichwort- und Personenverzeichnis 215

Vorwort von Benjamin Wessinger

Eigentlich lese ich keine Management-Bücher mehr. Zu oft hatten sie zu wenig mit meinem eigenen Berufsleben und meinen Erfahrungen zu tun, so dass ich den Autoren ihre Ratschläge nicht abgekauft habe.

Dass ich bei diesem Buch eine Ausnahme gemacht und es nicht nur gelesen habe, sondern auch empfehle, liegt daran, dass „Das selbstbestimmte Unternehmen“ einen Unterschied zur üblichen Management-Literatur macht: Es basiert auf den eigenen unternehmerischen Erfahrungen des Autors. Jan Reuter weiß, worüber er schreibt, denn er selbst ist mit seinem eigenen Unternehmen sehr gut aufgestellt.

Obwohl er unter den gleichen (schwierigen) Rahmenbedingungen wie alle anderen Apotheken in Deutschland in einem harten Konkurrenzumfeld arbeitet, führt er nicht nur außerordentlich erfolgreich seine inzwischen recht große Apotheke in einer kleinen Stadt, sondern es gelingt ihm auch, sich selbst und seine beruflichen Tätigkeiten gut zu organisieren. Nebenher hält er noch Vorträge, dreht Videos und schreibt Bücher – und trotzdem ist noch genügend Zeit für seine Familie, für sich selbst und für seine Hobbys. Daher können Sie, liebe Leserin, lieber Leser, davon ausgehen, dass an seinen Ratschlägen etwas dran ist.

Vielleicht gehören Sie zu den vielen kleinen und mittelständischen Unternehmern und Selbstständigen, die nachts schlecht schlafen und tagsüber mit Bauchschmerzen herumlaufen, weil ihr Geschäft ihnen mehr als nötig Probleme bereitet und sie das Gefühl haben, wie fremdbestimmt in einem Hamsterrad zu laufen, aus dem es keinen Ausstieg zu geben scheint: Konkurrenzkampf hier, Preisdruck da, sinkende Kundentreue dort, dazu noch viel zu viele Vorschriften und Bestimmungen, die eingehalten werden müssen ... All das ist ja heutzutage nicht nur in der Apothekenbranche, sondern in allen Branchen zu beobachten und bestimmt den Alltag vieler Unternehmer und Selbstständiger.

Ich empfehle Ihnen nachdrücklich dieses Buch, um Ihr Unternehmen (und sich selbst) wieder dorthin zu führen, wofür Sie einst angetreten sind: in die Selbstbestimmung – in die Freude und den Elan, den Unternehmertum tatsächlich bedeuten kann und den Jan Reuter selbst lebt und vorlebt.

Lassen Sie sich inspirieren, beraten und beglücken, lachen Sie mit dem Autor und seinem Bär Bruno über seine köstlichen Unternehmensdiagnosen und Beispiele – und nehmen Sie so viel „Medizin“ wie möglich für Ihr eigenes Unternehmen mit, um sich optimal am Markt aufzustellen und vor allem selbst zufrieden und glücklich zu werden!

*Apotheker Dr. Benjamin Wessinger
Chefredakteur der Deutschen Apotheker Zeitung und Verlagsleiter
beim Deutschen Apotheker Verlag in Stuttgart*

Einführung: Life is short, play more

Hat der Titel meines Buches Sie angesprochen? Das freut mich, denn das Leben ist zu kurz, um es fremdbestimmt zu verbringen. Ihr Leben ist zu kurz, um es fremdbestimmt zu verbringen! Und obwohl mein Buch „Das selbstbestimmte Unternehmen“ heißt, nehme ich damit nicht nur Bezug auf Ihr Unternehmertum und Ihr berufliches Leben, sondern auch auf Sie als Mensch.

Kennen Sie diesen irrwitzigen Film auf Youtube (Youtube (1), 2009), der unseren „Flug durchs Leben“ schön überspitzt und doch punktgenau in bewegten Bildern herüberbringt? Dieser Flug findet quasi in Überschallgeschwindigkeit statt: Eine Mutter presst und presst bei der Entbindung, und der Säugling kommt auf einmal aus ihrem Körper herausgeschossen. Wie eine Kanonenkugel fliegt er weiter und immer weiter durch die Luft und die Wolken. Dabei scheint alles nur grauenerregend zu sein: die Geschwindigkeit, die Flughöhe, das Leben an sich. Während des Fluges altert das Baby, wird zum Kind, zum Jugendlichen, zum Mann, zum Greis – und schreit und schreit ohne Unterlass. Kommt der Mensch überhaupt einmal dazu, den Blick in die Wolken zu genießen? Die Kälte des Gegenwindes oder die Sonnenstrahlen auf seiner Haut zu spüren? Sieht er, was unter ihm alles vorgeht? Er schafft es vor lauter Geschrei noch nicht einmal, irgendjemanden kennen zu lernen, geschweige denn eine Beziehung zu einem Mitmenschen aufzubauen. Warum schreit er überhaupt so laut? Will er die Scheuklappen dicht machen, sich abschotten und am Spielfeldrand sitzen bleiben?

Vor lauter Schreien bemerkt er rein gar nichts von dem eigentlichen Abenteuer, von der unendlich spannenden Reise durchs Leben. Und dann kommt die Punktlandung: Friedhof in Sicht, offenes Grab, Sargdeckel auf, weißhaariger Greis rein und Klappe zu. Das war's – aus die Maus. Soll das etwa alles gewesen sein? Eines ist klar: Dieser Mensch hat nichts von der Musik gehört, bevor das Lied vorbei war.

Mit Vollgas
ins Nirwana

Das Schlimme ist, dass viele von uns im Leben genau so oder ganz ähnlich unterwegs sind. Solch ein Leben hat leider rein gar nichts mit Selbstbestimmung zu tun. Der Mensch im Film fliegt einfach mit Vollgas durchs Leben, mit dem Momentum, das er bei seiner Geburt mitbekommen hat – wie ein einmal abgeschossenes, aber ungesteuertes Projektil. Und so, wie das im Film aussieht, merkt er gar nichts davon, dass dies sein ganz ureigenes Leben ist – und verpasst die große Chance, etwas ganz Bestimmtes und sehr Individuelles daraus zu machen. Dieser Mensch wird zwar alt und ist ein Greis, als er im Grab „landet“, aber vom Leben hat er trotzdem nichts gehabt. Oft ist es leider genau so: Wir sterben gar nicht zu früh. Wir leben einfach nur zu wenig.

Ich glaube fest daran, dass wir nicht nur das Recht haben, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, sondern sogar die Pflicht dazu. Wir sind hier, um unsere einzigartige und unverwechselbare Individualität zum Ausdruck zu bringen, und die Welt durch sie zu bereichern – sie zu einem Ort zu machen, der jeden Tag ein kleines Bisschen besser wird. Ob das immer gelingt, steht sicher auf einem anderen Blatt. Aber es ist auf jeden Fall den Versuch wert.

Wenn wir unser Leben einfach so wegwerfen, dass wir fremdbestimmt agieren und nicht den Michelangelo aus uns herausholen, ist das so wie Miles Davis ohne Trompete, London ohne U-Bahn, Mercedes ohne Stern, Oktoberfest ohne Bier und verliebt sein ohne Schmetterlinge. Ich habe mir seit einigen Jahren

folgende Aufgabe in den Kalender eingetragen: Jeden Mittwoch und jeden Samstag, pünktlich zur Ziehung der Lottozahlen, klingelt mein Handy und erinnert mich an meinen allergrößten Lottogewinn: mich selbst! Kein Scherz – ich lasse mich zweimal in der Woche von meinem Handy auf den Sechser mit Zusatzzahl hinweisen: die Tatsache, dass ich existiere.

Vielleicht schütteln Sie den Kopf und denken: „Michelangelo hin, Abenteuer des Lebens her – ich bin als Selbstständiger, Einzelhändler oder Unternehmer voll engagiert. Weiß der Autor überhaupt, wie eng es im Geschäft inzwischen geworden ist? Wettbewerb, Preisdruck, wählerische und untreue Kunden, die Branche ein Haifischbecken, zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen. Jeder Tag ist ein einziger Kampf ums Überleben. Außerdem zu viel Stress, der mir als Unternehmer zu schaffen macht. Ich werde nicht jünger, und ich fühle mich, als ob ich langsam, aber sicher am Limit laufe ...“

Warum ich
weiß, wovon
ich spreche

Dazu kann ich Ihnen versichern: Ja, „er“ weiß es! Ja, ich weiß, wie Sie sich fühlen. Denn ich bin einer von Ihnen. Als Apotheker und mittelständischer Unternehmer schwimme ich selbst im Haifischbecken. Ich habe mir Konzepte ausgedacht und Fortbildungen besucht – immer mit dem Ziel, mich besser zu positionieren, mich zeitlich zu entlasten und dabei womöglich noch eine bessere Rendite zu erwirtschaften. Und ich habe dabei gelernt: Ja, es geht – ja, es ist möglich, aber nicht nach Schema F. Sondern nur mithilfe ganz individueller Stärken, eines ganz persönlichen inneren Antriebs und des unbedingten Willens zur Selbstbestimmung. Deswegen gibt es in diesem Buch (obwohl ich Apotheker bin) auch nicht *das* eine Rezept oder *das eine* Allheilmittel, mit dem Sie erfolgreich werden. Aber es gibt die „Wirkstoffe“, aus denen Sie Ihr ganz eigenes Erfolgsrezept herstellen können. Und es gibt viele wirksame einzelne „Medikamente“ für die zahlreichen kleinen und großen „unternehmerischen Leiden“, mit denen Sie und ich uns tagtäglich herumschlagen.

Zur Einstimmung gebe ich Ihnen nun einen kleinen Einblick darin, wie meine Situation als Apotheker zu Beginn war. Die meisten unbedarften Menschen, die meine Branche nicht kennen, glauben noch immer, dass es den Apotheke(r)n besonders gut gehe, dass sie auf Rosen gebettet seien. Das war einmal – vor langer Zeit, als ich noch nicht Apotheker war. Einen engeren und stärker reglementierten Markt als Apotheken gibt es heute kaum. Aber es ist auch dort möglich, selbstbestimmt erfolgreich zu sein. Heute habe ich mich so positioniert, dass ich mit einem sehr guten Gefühl rentabel, nah am Kunden und soweit wie möglich unabhängig von allen möglichen „Pharma-Kraken“ arbeiten kann. Ich liebe meinen Beruf, und ich liebe es, morgens aufzustehen und zu denken, dass wieder ein Tag vor mir liegt, an dem ich Menschen helfen kann, gesünder zu werden. Das ist nämlich mein ganz persönliches Warum. Aber ich greife vor, dazu kommen wir ausführlich im nächsten Kapitel. Jetzt erst einmal eine kleine Reise in die unternehmerische Welt der Apotheken in Deutschland. Vielleicht erkennen Sie schon erste Parallelen zu Ihrer eigenen Branche, Ihrem eigenen Geschäft.

Apotheken
gibt's wie
Sand am Meer

Nicht einmal die Finanzbranche ist in Deutschland so stark reguliert wie das Apothekenwesen. Der Markt ist „abgegrast“, der Kuchen aufgeteilt. Es gibt mittlerweile weniger als 20.000 Apotheken in Deutschland, und die Zahl derer, die profitabel arbeiten, sinkt von Jahr zu Jahr. Das liegt zum einen am starken Wettbewerb: In den großen Städten gibt es für fast alle Kunden mehrere Apotheken zur Auswahl, die auf Laufabstand liegen. Make your choice – welche ist bunter, hat die netteren Mitarbeiter oder die besseren Angebote? Demgegenüber ist auf dem Land das entgegengesetzte Extrem zu beobachten: Die Versorgung ist so dünn, dass sie kaum noch aufrechterhalten werden kann. Zudem scheint der Gesetzgeber vergessen zu haben, dass auch eine Apotheke ein Unternehmen ist, das Gewinne erwirtschaften muss, um am Markt bestehen zu können, denn es gibt extrem viele Auflagen und Vorschriften in unserer Branche zu beachten.

Da gibt es etwa den „Versorgungsauftrag“: Wir Apotheker können grundsätzlich keinen Kunden ablehnen oder nach „A-, B-, C- oder D-Kunden“ variieren. Wir müssen eine ganze Liste von Medikamenten immer vorrätig halten, damit wir dem Versorgungsauftrag stets nachkommen können. Im Extremfall kann das bedeuten: Ich muss ein Medikament vorhalten, das 50.000 Euro kostet. Wir sprechen hier nicht von Kommissionsware; ich bin verpflichtet, das Medikament regulär einzukaufen.

Auf meinen Einkaufspreis darf ich lediglich einen Zuschlag von 3 Prozent berechnen. Das wäre meine Gewinnmarge im Verkauf, wenn davon nicht der gesetzliche Apothekenabschlag wieder abgezogen würde – ein wahrhaft schlechter Deal, insbesondere, wenn die Rückerstattung durch Krankenkassen erst sechs bis acht Wochen später erfolgt. Wenn ich das Medikament aber nicht verkaufe und das Verfallsdatum zuschlägt, kann ich fast 50.000 Euro Verlust abschreiben. Geht's noch? Gigantische Umsätze bei sehr niedrigen Renditen sind in Apotheken die Regel, auch weil die Gewinnspannen von den Kassen so stark gedeckelt, andererseits aber von den Pharmariesen so hoch wie möglich getrieben werden.

Zusätzlich noch das Thema „Sicherheit“: Auch da gibt es unzählige und gleichzeitig wichtige Vorschriften hinsichtlich Arzneimittel- und Patientensicherheit. Alle muss ich beachten, sonst riskiere ich meine Zulassung. Bestimmte Medikamente müssen in Schränken verschlossen, mit Aufklebern versehen und in Räumen bestimmter Größe mit Sicherheitstüren gelagert werden. Bei Missachtung können mir die Behörden den Laden sofort schließen. Und trotz all dieser Sicherheitsvorkehrungen ist auch bei mir, wie in so vielen anderen Apotheken, schon eingebrochen worden: Drogen, starke Schmerz- oder Rauschmittel sowie andere sehr teure Medikamente stehen auf dem Schwarzmarkt schließlich hoch im Kurs. Sie sehen: Als Apotheker bin ich in der „Zange“ zwischen Pharmaherstellern, Krankenkassen und dem Gesetzgeber „eingeklemmt“.

Aber das ist noch nicht alles: Die EU mischt sich ebenfalls ganz direkt in unser Business ein. Sie hat in einem Urteil ihres Obersten Gerichtshofes im November 2016 beschlossen, das ausländische Versandapotheken „zum Nutzen der Verbraucher“ einen erheblichen Rabatt auf rezeptpflichtige Arzneien gewähren dürfen, während deutschen Apotheken das nicht erlaubt ist. Das ist wirtschaftlich gesehen eine Katastrophe und gefährdet langfristig die Existenz der ohnehin bedrohten deutschen Apotheken insgesamt.

Verstehen Sie mich richtig: Versandapotheken haben einen Sinn, wenn sie mithelfen, die Versorgung der Bevölkerung mit Medikamenten zu gewährleisten. Das ist etwa abseits der Ballungsräume und großen Städte in ländlichen Gebieten wichtig, wo die Apotheken nicht fußläufig erreichbar sind, und Menschen, die nicht mobil sind, Schwierigkeiten haben, an ihre Medizin zu kommen. Aber grundsätzlich: Warum die hohen Rabatte und der ungeheure Wettbewerbsvorteil für die Onliner? Versandapotheken stehen sowieso gut da und müssen weder ein Ladenlokal unterhalten, noch einen Notdienst anbieten.

Und zum guten Schluss gibt es noch ein weiteres Damoklesschwert, das über den deutschen Apotheken schwebt: Die Pharma-Konzerne könnten selbst auf die Idee kommen, Apotheken zu eröffnen, um die Wertschöpfungskette komplett in ihre Hand zu bekommen. Das ist im Ausland (z. B. bei Wallgreens Boots Alliance) bereits gang und gäbe. Noch geht das in Deutschland nicht, weil wir hier ein Gesetz haben, das vorschreibt, dass maximal vier Apotheken in der Hand eines Unternehmers sein dürfen. Das ist auch der Grund, warum Apotheken noch immer zu 99 Prozent Familienbetriebe sind. Würde die Pharmaindustrie ins Apothekengeschäft einsteigen – das wäre über eine Änderung der Gesetzgebung jederzeit möglich, wenn deutsches Recht mit EU-Recht „harmonisiert“ würde –, dann könnte die Industrie die inhaber- und familiengeführten deutschen Apotheken komplett ausbremsen und uns alle langsam, aber sicher in den Ruin treiben.

Ich schätze, dass ein Drittel aller deutschen Apotheken heute im Grunde schon zahlungsunfähig ist. Praktisch jede Woche schließt eine mit Herzblut geführte Apotheke in Deutschland, und mir wird im Umkreis von 150 Kilometern alle 14 Tage eine Apotheke zum Kauf angeboten. Doch die Investitionskosten sind so hoch, dass ich trotz meiner gut gehenden Apotheke solche Angebote stets ablehne.

Nachwuchs gibt es im deutschen Apothekenwesen kaum: Wer sich heute als Apotheker selbstständig machen will, braucht zum Start allein schon ein Warenlager im Wert von ca. 150.000 EUR, ganz zu schweigen von den übrigen Investitionskosten – das ist ein extrem hohes Existenzgründer-Risiko, das kein junger Mensch heute nach dem Studium in Anbetracht der schwierigen und wackligen Markt- und Gesetzeslage eingehen möchte.

Sie sehen, unsere Branche kränkelt stark. Aber darauf zu viel Gewicht zu legen, ist einer der Fehler, den wir Unternehmer häufig machen. Wir sprechen viel zu viel von unseren Schwierigkeiten, von unseren „Krankheiten“ (im unternehmerischen und im streng körperlichen Sinne) und fragen uns, wie wir sie wohl am besten „behandeln“ können. So kennen wir es, so machen wir es generell in unserer westlichen Welt: Wir gehen von unseren Schmerzen, dem „kranken“ Unternehmen, aus und begeben uns auf die Suche nach den passenden Heilmitteln. Nach diesem Prinzip funktioniert auch unsere Medizin: Der Fachausdruck dafür lautet „Pathogenese“: Wir fragen uns, wie Krankheiten entstehen und wie wir sie kurieren können. Es gibt aber auch das entgegengesetzte Konzept, und das funktioniert viel besser – abgesehen davon, dass es einen auch gleich viel positiver stimmt: die *Salutogenese*. Das ist die Frage danach, wie Gesundheit eigentlich entsteht und wie sie sich erhalten lässt. Und mit Salutogenese für Ihr Unternehmen befassen wir uns in diesem Buch.

Den Weg
der Gesundheit
gehen

Wussten Sie, dass die Ärzte in China früher nur Geld bekamen, solange ihre „Patienten“ gesund waren? An Kranken konnten sie nichts verdienen. Wenn ein „Patient“ erkrankte, hatte der Arzt keinen guten Job gemacht und bekam kein Geld mehr. Was für eine gute Idee: Der Auftrag lautet, die Patienten gesund zu erhalten, statt Krankheiten zu behandeln. Das bringt nämlich auch automatisch mit sich, mit wachen Augen darauf zu blicken, was den Patienten denn gesund hält, welche Umstände dem förderlich sind und was sich alles präventiv und systemisch tun lässt, um den Idealzustand zu erreichen oder zu erhalten. Übertragen auf Ihr Unternehmen bedeutet das, Sie müssen die Analogie nur zu Ende denken: Statt „Heilmittel“ aller Art zu konsumieren, stellen Sie sich lieber gleich gesund auf und holen Sie sich alles an Bord, was Sie gesund erhält.

Marktführer
werden

Also nicht vergessen: Yes, you can! Mit meiner Central-Apotheke bin ich in meinem Heimatort Walldürn und im weiteren lokalen Umfeld Marktführer, obwohl wir nicht die einzige Apotheke am Ort sind. Die Apotheke habe ich zwar von meinen Eltern übernommen, aber ich habe erkannt, dass ich sie nicht mehr so führen kann, wie das etwa vor 50 Jahren noch möglich gewesen wäre: einfach morgens aufschließen und auf Kunden warten. Mit dem, was ich anders mache, habe ich unsere Apotheke innerhalb von ein paar Jahren über die Stadt hinaus bekannt gemacht sowie den Umsatz und die Anzahl der Mitarbeiter verdoppelt. Unser Einzugsgebiet liegt bei ungefähr 150 km, während „normale“ Apotheken ein Einzugsgebiet von wenigen Kilometern haben. Gefühlt sehe ich uns unter den „Top 10 Prozent“ der Apotheken in Deutschland.

Da ich stolz darauf bin, dass mir das alles so (mehr oder weniger gut, aber in jedem Fall gut genug) gelingt, werde ich in jedem der fünf Kapitel an passender Stelle erzählen, was ich dafür tue, dass es funktioniert mit unserer Apotheke. Das wird jeweils mein „Alter Ego“, der Bär „Bruno“ aus meinen Videos auf YouTube, für mich tun und in seiner kleinen Kolumne „Bruno berich-

tet“ erzählen, „wie Jan Reuter das für sich geregelt hat“. Bruno wird Ihnen darüber hinaus zu Beginn eines jeden Kapitels in einem „Beipackzettel“ eine kleine Einführung zum Inhalt geben, um Sie einzustimmen.



Haben Sie das Gefühl, dass die folgende Beschreibung auf Sie zutrifft?

- Sie sind Freiberufler oder Inhaber eines kleinen oder mittleren Unternehmens mit maximal 50 Mitarbeitern.
- Mit Ihrem Geschäft kommen Sie nicht so recht voran. Es läuft zwar, aber Sie fürchten mehr und mehr, im Haifischbecken unterzugehen, und sitzen vielleicht sogar in der Austauschbarkeitsfalle.
- Sie haben das Gefühl, von den Kunden nicht so wahrgenommen zu werden, wie Sie möchten, weil Sie nicht an die Wunschkunden herankommen.
- Der Ertrag pro Kunde ist nicht optimal, Sie sind zeitlich und arbeitstechnisch (vielleicht auch gesundheitlich) am Limit.
- Sie müssen sich gegen große Unternehmen am Markt „zur Wehr“ setzen und kämpfen gegen eine übermächtige Konkurrenz.
- Um Ihr Unternehmen besser aufzustellen, wollen Sie keine rechtlichen Grauzonen betreten und auch kein „sauberes Aufdringlichkeitsmarketing“ machen.
- Sie fragen sich, wie Sie den Nutzen Ihres Geschäfts besser herüberbringen können. Sie haben zwar Ihrer Ansicht nach einen Porsche, aber fahren damit meist nur im ersten, höchstens im zweiten Gang.
- Sie haben es schon mit IHK-Konzepten der Geschäftsoptimierung probiert, aber die halten nicht, was sie versprechen. Sie sind auf der Suche danach, wie Sie sich besser positionieren, dabei zugleich zeitlich entlasten und mehr Rendite erwirtschaften können.

Genau für diese Problemfelder finden Sie in meinem Buch die richtige „Medizin“. Wenn Sie weiterlesen, erfahren Sie,

- wie Sie auch als kleines Unternehmen in einem Haifischbecken nicht nur überleben, sondern dabei sogar noch Sinn stiften und Spaß haben können (Kapitel 1),
- wie Sie für Kunden und Mitarbeiter zum Magneten werden und dadurch an Anziehungskraft gewinnen (Kapitel 2),
- warum Sie als Unternehmer, als Person, für Ihr Unternehmen eine zentrale Bedeutung haben und welche Rolle Ihre innere Einstellung dabei spielt (Kapitel 3),
- wie Sie sich „spitz“ am Markt positionieren und ein Alleinstellungsmerkmal aufbauen, das Sie zum Marktführer werden lässt (Kapitel 4) und
- wie Sie den Kampf „David gegen Goliath“ für sich entscheiden (Kapitel 5).

Keinesfalls will ich mich hier als Guru aufspielen. Da ich selbst auch schon die eine oder andere grandios inszenierte Bauchlandung hinbekommen habe und weiß, was Lektionen in Demut und Bescheidenheit sind, ist es mir ein großes Anliegen, Ihnen nicht nur meine Erfolgsrezepte zu vermitteln, sondern vor allem Ihre Sinne zu schärfen. Damit Ihnen nicht die gleichen Fehler unterlaufen wie mir. Muss doch nicht sein.

Warum – die wichtigste Frage in einem gesunden und selbstbestimmten Unternehmen



Brunos Beipackzettel: Das Kapitel auf einen Blick

Warum das Leben als Unternehmer im Mittelstand ein echter Kampf sein kann und wie Sie als „erste Hilfe“ dagegen ein paar kleine Dosen eines oder mehrerer probater Gegenmittel einnehmen können. Und dann mit einem Paukenschlag direkt das erste ganz große Gegengift bei Mittelmäßigkeit, tobendem Preiskampf und Austauschbarkeitsfalle: Ihr ganz persönliches Warum und wie Sie ihm auf die Spur kommen.



Gefährliche Diagnosen: Austauschbarkeit und Preiskampf

Schön, dass Sie jetzt am Ball bleiben – das zeigt mir, dass ich wahrscheinlich Ihren Nerv getroffen habe und dass Sie mit mir „fühlen“, der ich als Apotheker quasi den Prototyp eines austauschbaren Unternehmens mit austauschbaren Produkten und austauschbaren Dienstleistungen führe, die Sie in der nächsten und übernächsten Apotheke genau so angeboten bekommen. Es zeigt mir auch, dass Ihnen Ihr geschäftliches Problem bekannt ist und dass Sie etwas unternehmen wollen.

Schnäppchen- kunden

Wenn Sie das machen, was alle in Ihrer Branche tun, finden Sie sich schnell auf dem Schlachtfeld des Preiskampfes wieder. Dann sind Sie austauschbar und sprechen die Kunden an, die vor allem eines wollen: billig einkaufen. Wollen Sie diese Kunden? Das sollten Sie sich während der Lektüre immer wieder fragen. Sie sind nicht treu, nicht loyal und das einzige, was sie interessiert, ist ihr Preis-Leistungs-Verhältnis und wie bzw. wo sie das eine oder andere Produkt bzw. die eine oder andere Dienstleistung noch günstiger bekommen – Schnäppchenjäger eben. Fremdbestimmter kann ein Unternehmen kaum sein, als wenn es auf solche Kunden setzt. Unternehmerisch sind Sie dann quasi wie in Narkose. Dazu kommt: Wenn sie diese Schnäppchen-Mentalität bedienen, bleibt der Wettbewerb Ihnen auf den Fersen, und Sie werden Ihren eigentlich schon längst gesättigten Markt niemals verlassen können. Fühlt sich Ihr Geschäft so an? Dann lesen Sie weiter – es kann gut sein, dass Sie hier genau die passende „Medizin“ finden.

Zu Beginn ein kurzer, aber intensiver Blick darauf, was passiert, wenn Sie weiter konventionell agieren, mit Preiskampf-Methoden, die es „immer schon“ gab und die „immer schon“ geholfen haben. Zwei Lösungen bekommen Sie als Unternehmer nämlich immer wieder serviert, wenn es eng wird, wenn Sie Kunden gewinnen müssen, um weiterhin am Markt bestehen zu können.

Lösung 1: Kosten herunter

Die Kosten zu senken, klingt erst einmal logisch, ist aber extrem unsexy. Kein Kunde findet es prickelnd, wenn er merkt, dass an ihm und seinem Einkaufserlebnis gespart wird. Generell gibt es drei Dinge, zu denen Ihnen beim Thema „Kostenpolitik“ immer wieder geraten wird (die Sie aber nicht tun sollten):

1. Stellen sie sich vor, Sie hätten eine Bäckerei. Der Laden läuft leider nur mäßig. Was Ihnen auffällt: Am Ende des Tages haben Sie immer relativ viel Ware übrig. „Das ist ja Verschwendung“, denken Sie. Also verkleinern Sie das Sortiment. Aber nach einer gewissen Zeit merken Sie, dass sich das Problem nur verlagert hat: Das Einkaufserlebnis für Ihre Kunden hat massiv gelitten. Vormittags gibt es nun schon wenig zu kaufen, aber nachmittags gibt es nur noch den „Reste-Trester“. Wie langweilig! Die Kunden schlagen erwartungsgemäß zurück, bleiben mehr und mehr weg, und der Umsatz schwenkt in eine noch steilere Abwärtskurve ein.
Straffen: das Sortiment reduzieren
2. Telekom-Anbieter agieren traditionell in einem sehr engen Segment mit einem enormen Kosten- und Verdrängungsdruck. Viele sind ständig dabei zu scannen, wo man wieder und weiter Kosten sparen könnte. Meist fällt der Blick dann auf den immer noch zu kostenintensiven Service. Was zur Folge hat, dass Kunden heute grundsätzlich in langen Warteschleifen bei Call-Centern hängen. Wenn die Beschwerde aufgenommen wird, passiert meist tagelang nichts. Entsprechend wechselwillig reagieren die Kunden beim nächsten Anruf des nächsten Telekom-Anbieters.
Kürzen: Service braucht sowieso niemand
3. Wer vor 25 Jahren eine Segelyacht beim damaligen Premium-Hersteller der Branche kaufte, hatte ein Werk aus edelsten Materialien erworben. Ein Ruf eilte diesen Booten voraus, und viele der damals gebauten Yachten werden heute noch zum ursprünglichen Preis gehandelt. Doch
Sparen: billig statt Premium

der Bootsbauer hat Probleme mit den neuen Wettbewerbern aus Osteuropa, die einfach billiger produzieren. Seine Lösung: sparen! Hier ein etwas billigeres Teil einbauen, dort etwas weglassen. Die einst so hohe Qualität der Boote ist beim Teufel – und der gute Ruf des Bootsbauers dito. Der früher so komfortable Qualitätsabstand zur Konkurrenz schrumpft und Teufelkreis sowie Austauschbarkeitsfalle setzen ein: Immer weniger Kunden kaufen, also wird noch billiger hergestellt, um noch mehr zu sparen (Kreuz, 2016).

Tun Sie nichts von diesen drei Dingen – Sie können sich nicht zum Erfolg schrumpfen!

Lösung 2: Preise herunter!

Die Preise zu senken, ist die zweite „Lösung“ und hat ähnlich fatale Folgen wie die erste. Preisdumping ist ein Ausdruck von Ideenlosigkeit und mangelhafter Beschäftigung mit dem, was Kunden sich wirklich wünschen. Wer Tiefstpreise, Sonderposten und Rabatte sät, erntet Rosinenpicker und Schnäppchenjäger, aber keine treuen und loyalen Stammkunden, die für eine gesicherte Umsatzbasis sorgen. Rabatte sind zudem trügerisch: Wenn man auf 10 Prozent des Umsatzes verzichtet, muss man dafür unter Umständen 40 bis 50 Prozent mehr verkaufen, um auf eine schwarze Null zu kommen. Denn man verkauft nicht doppelt so viel, nur weil man die Preise senkt, das ist eine trügerische Illusion. Rabatte sind Placebos.

Als Apotheker vergleiche ich die allgegenwärtige und so moderne Schnäppchenjagd der Kunden und das Preisdumping der Unternehmen gerne mit Drogensucht. Diese Entwicklung hört nie auf, und wenn doch, nimmt sie kein gutes Ende. Es ist wie eine Abwärtsspirale, in der sich die Preise immer weiter nach unten drehen. Es geht nur billiger, billiger und noch billiger. Die „Schnäppchen-Kunden“ wollen nicht aus dieser Abwärtsspirale