

GÜNTER SCHMITZ

# UNTERNEHMERTUM IST NICHTS FÜR FEIGLINGE



GABAL



**GÜNTER SCHMITZ**

# **UNTERNEHMERTUM IST NICHTS FÜR FEIGLINGE**

**Mit Mut, Konsequenz  
und Kreativität zum 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.

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.

ISBN 978-3-95623-767-6

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann, Bücher für Wirtschaft + Management,  
Frankfurt am Main | [www.petrabegemann.de](http://www.petrabegemann.de)

Lektorat: Ulrike Hollmann, Hambergen

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Titelillustration: Michael D. Brown/Shutterstock

Autorenfoto: Stephanie Lahr, Fotostudio Creativ, Echternach

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

# Inhalt

## Vorwort

Intelligente Organisation und produktive Unruhe 9

Belächelt – bestaunt – beneidet – bekämpft: Meine Unternehmergeschichte 13

## Wollen Sie recht haben oder gewinnen?

1. Dilemma: Wenn siegen wichtiger ist als Ziele erreichen 19

Wohin fließt Ihre Energie? 20

Unternehmenserfolg – eine Frage der Persönlichkeit? 22

Denken Sie rechtsrum statt linksrum 26

Anwälte arbeitslos machen 29

Ändern statt ärgern, loslassen statt labern 30

■ Regel für Gewinner: Erfolgsbremsen lösen! 32

## Geiz ist nicht geil, sondern kurzfristig!

2. Dilemma: Wenn Unternehmer nicht rechnen können 33

Wer Rabatte gibt, ist selber schuld! 34

Lassen Sie sich nicht einreden, es sei kompliziert 37

Erfolgsmotor Effizienz 39

Warum Sie etwas zu verschenken haben 42

Die Opportunitätskosten von Tankstellenbesuchen 45

■ Regel für Gewinner: Großzügig sein! 47

## Zu egozentrisch für echten Service?

3. Dilemma: Wenn am Ende doch das zählt, was für den Anbieter »einfacher« ist 48

Kunde zufrieden? Das reicht nicht mehr! 49

Stellen Sie Ihr Organigramm auf den Kopf 53

Begeisternder Service – eine Frage der Planung	56
Am Unternehmen arbeiten, Gefühlsbrüche vermeiden	62
Begeisterungsfaktoren: Das Unmögliche und noch mehr	68
■ Regel für Gewinner: Vom Kunden her denken!	73

### **Verkaufen heißt Wünsche erfüllen**

#### **4. Dilemma: Wenn man Produkte anpreist, statt perfekt auf den Kunden einzugehen 74**

Angst vor dem Preis und andere Verkaufsfehler	75
Mehr Erfolg mit System	77
Kunden verstehen: Das 1 x 1 der Persönlichkeit	89
Von Mensch zu Mensch: Typkonformer Verkauf	93
Warum wir keine Angebote verschicken und andere Tipps	98
■ Regel für Gewinner: Den Blick für Menschen schulen!	103

### **Leitfigur statt Poltergeist**

#### **5. Dilemma: Wenn Unternehmer »führen« mit »anweisen« verwechseln 104**

Sie sind der Boss, doch das allein nützt Ihnen gar nichts!	105
Vom Führen mit Kraft zum Mitunternehmertum	106
Warum Unternehmer heute auch Psychologen sein müssen	113
Das richtige »Biotop« statt Motivation	116
Das Grundprinzip: Freiheit und Verantwortung	120
■ Regel für Gewinner: Begeistern statt gängeln!	125

### **Die faule Ausrede »Fachkräftemangel«**

#### **6. Dilemma: Wenn Mitarbeitergewinnung »nebenher« läuft 126**

Bewerben Sie sich um die Besten!	127
Schnell gefreit, oft gereut: Richtig einstellen	132
Erst ausbilden, dann einsetzen: Einarbeitung	141
Wer Topmitarbeiter will, muss Topführung bieten	144
Eine Frage der Haltung: Mitarbeiterbindung	147
■ Regel für Gewinner: Chancen bieten!	154

### **Strategie statt Bauchladen**

#### **7. Dilemma: Wenn Unternehmer nicht wissen, was sie wollen 155**

Positionierung: Ohne Strategie kein Erfolg	156
Qualität: Stimmige Standards	164

Marketing: Am besten, wenn es keiner merkt	171
Finanzen: Das Geld im Griff	177
Lieferanten: Gemeinsam stärker oder abhängig?	182
■ Regel für Gewinner: Agieren statt reagieren!	185

### **Ausblick: Was kommt nach dem Erfolg?**

<b>8. Dilemma: Wenn man vergisst, dass man nie ankommt</b>	<b>186</b>
Satt und träge? Die Spannung im Unternehmen halten	187
Eigene Ziele? Ein erfülltes Unternehmerleben	189
■ Regel für Gewinner: Erfolg ist nichts für Feiglinge!	191

### **Anhang**

<b>Anmerkungen</b>	<b>194</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>195</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>197</b>
<b>Über den Autor und sein Unternehmen</b>	<b>19</b>



## Vorwort

### Intelligente Organisation und produktive Unruhe

*Coplaning* war mir ein Begriff, lange bevor ich selbst dort arbeitete. Das lag zum einen am Unternehmensauftritt. Ob Gebäude, Wagenflotte, Stellenanzeigen – hier war alles anders als im klassischen Handwerk: wertiger, durchdachter und optisch ansprechender. Zum anderen war mir klar, dass dieses Markenversprechen nur durch eine extrem intelligente Organisation eingelöst werden konnte. In der Tat wusste ich durch Unternehmensangehörige von der perfekten Durchstrukturierung sämtlicher Abläufe von der Projektablage bis zur pünktlichen Montage. Hier wollte ich einmal arbeiten, das stand fest. Dass ich einmal das Privileg haben würde, das Unternehmen von Günter Schmitz zu übernehmen und weiterführen zu dürfen, stand damals noch in den Sternen.

2006 bewarb ich mich auf die ausgeschriebene Stelle des »Refa-Technikers«, ohne einschlägige Erfahrung, aber mit dem starken Willen, am Erfolgsprojekt *Coplaning* mitzuarbeiten. Günter Schmitz fand das, so wörtlich, »frech«, aber auch interessant. »Mit solchen Leuten muss man reden!«, entgegnete er mir in unserem ersten Telefonat. Wenige Tage später war ich eingestellt und verantwortete in den folgenden Jahren verschiedene Unternehmensbereiche von Lager / Logistik über die Montageplanung und den Kundendienst bis zum Verkauf. Damit deutet sich schon ein Erfolgsprinzip des Unternehmens an: Wer etwas leisten will, wird hier in seinen Stärken nach Kräften gefördert. Denn um ein Unternehmen an die Spitze zu führen, muss man jeden einzelnen Mitarbeiter an die Spitze führen. Um das Ausmaß unserer Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten beneiden uns daher selbst Banken. Ein zweites Erfolgsprinzip ist der ehrgeizige Qualitätsanspruch. Wir wollen die besten Produkte, am liebsten exklusiv. Und wenn es die

Produkte auch anderswo gibt, wollen wir zumindest diejenigen sein, die sie am besten verarbeiten. Das bedeutet auch, dass wir wenig Gelegenheit haben, uns auf unseren Lorbeeren auszuruhen, sondern stattdessen ständig auf der Suche nach Innovationen sind. Das ist unser drittes Erfolgsprinzip. Wenn es in unserer Branche eine vielversprechende Neuerung gibt, wollen wir die Ersten sein, die sie den Kunden anbieten. Dabei haben wir hin und wieder Lehrgeld bezahlt, doch auch kleinere Rückschläge sind nichts anderes als Umwege zum Ziel. Wenn sich etwas einmal nicht bewährt, wissen wir zumindest, was wir zukünftig anders machen müssen.

Mit diesen drei Prinzipien halten wir »Mitunternehmer« in allen Leistungsbereichen *Coplaning* weiter auf Erfolgskurs. Derzeit forcieren wir gemeinsam das Thema Hausautomation, das unter dem Stichwort »Smart Home« diskutiert wird. Das moderne Haus kennt seine Bewohner so gut, dass es ihnen selbststeuernd höchsten Komfort bietet und beispielsweise Raumtemperatur, Alarmanlage, Beschattung automatisch ihren Lebensgewohnheiten anpasst. Energieautarkie ist eine zweite Herausforderung, der wir uns stellen: Wie muss eine Immobilie ausgerüstet sein, damit sie selbst Energie erzeugt und möglichst keine zusätzliche Energie verbraucht? Auch in Ihrer Branche wird es solche Zukunftsthemen geben. Wer die Spitzenposition im Wettbewerb halten will, tut gut daran, sie beherzt anzupacken.

Die Zeiten des »Das haben wir schon immer so gemacht« sind längst vorbei, stattdessen sollte produktive Unruhe im Unternehmen herrschen. Zugegeben, nicht jeder Mitarbeiter geht gern neue Wege. Meine Erfahrung dazu: Wirksamer als Predigten aus der Chefetage sind Vorbilder im Kollegenkreis. Für neue Wege braucht es meistens neue Menschen, die vorangehen und zeigen, dass es funktioniert. Dann wird es nicht lange dauern, bis die ersten Zauderer feststellen: »Ist ja interessant«, und nachfragen: »Das könnte ich doch auch, oder?« Auf diese Weise wird der Wandel zur Selbstverständlichkeit, das Neue zur Chance und das Unternehmen zu einer dauerhaften Erfolgsgeschichte.

Wenn auch Sie Lust haben, eine solche Erfolgsgeschichte zu schreiben, halten Sie das richtige Buch in den Händen. Günter Schmitz gibt hier seinen Erfahrungsschatz aus 25 Jahren Unternehmertum weiter, ebenso unverblümt wie pragmatisch, mit zahlreichen Beispielen und

unterhaltsam zugleich. Nützlicher kann ein Werkzeugkoffer mit Unternehmertools nicht sein! Viel Freude beim Lesen und noch mehr umsetzbare Anregungen wünscht Ihnen

*Werner P. Carl*

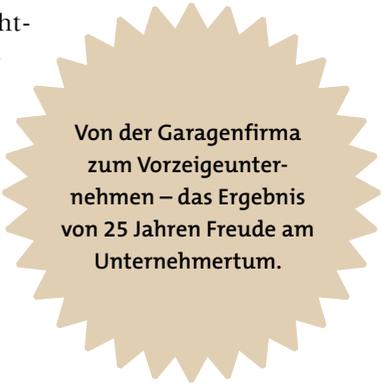
Seit 2017 Eigentümer und Geschäftsführer *Coplaning*



*»Die wichtigen Dinge richtig tun.  
Dann ist Erfolg nicht zu verhindern!«*

## **Belächelt – bestaunt – beneidet – bekämpft: Meine Unternehmergeichte**

Ein kleines, aber feines Handwerksunternehmen – das war der Plan, als ich mich 1992 selbstständig machte. Wir begannen zu dritt in einem Wohnhaus in Echternach, also buchstäblich als Garagenfirma. Unser Produkt: hochwertige Holzfenster. 25 Jahre später feierten wir mit knapp 100 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 20 Millionen Euro Betriebsjubiläum. Nicht nur die Belegschaft war gewachsen, auch die Produktpalette: Fenster, Haustüren, Garagentore, hochwertige Veranden und Lichtoasen, Photovoltaik-Anlagen, sämtlich von Premiumanbietern. Wir hatten Qualitätspreise erhalten und wurden gleich zwei Mal zum besten Arbeitgeber Luxemburgs gekürt (2013, 2016), schließlich sogar zum »Vize-Europameister« unter den mittelständischen Arbeitgebern (2016). Ausschlaggebend waren dabei neben der Einschätzung externer Juroren vor allem die Begeisterung und das positive Feedback unserer Mitarbeiter.



**Von der Garagenfirma  
zum Vorzeigeunter-  
nehmen – das Ergebnis  
von 25 Jahren Freude am  
Unternehmertum.**

Zwischen der Garagenfirma und dem Vorzeigeunternehmen liegen 25 Jahre harter Arbeit, das soll nicht verschwiegen werden. Erfolg gibt's nicht fürs Hängemattenschaukeln. Gleichzeitig jedoch waren es Jahre unternehmerischer Freude. Freude an begeisterten Kunden. An Mitarbeitern, die mitziehen und sich toll entwickeln. An der Umsetzung von neuen Ideen mit einem engagierten

Führungsteam. Etwas von dieser Freude möchte ich mit meinem Buch an Sie weitergeben. Vielleicht fragen Sie sich, was ein Handwerksmeister Ihnen in Sachen Unternehmenserfolg erzählen kann, in einer Zeit, in der es vor allem um Bits und Bytes geht und kaum eine ernst zu nehmende Strategie ohne den Zusatz »4.0« auskommt. Ich bin überzeugt: Unternehmenserfolg ist vor allem eine Frage der richtigen Haltung und dann im zweiten Schritt eine Frage der konsequenten Umsetzung. Das Produkt spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Strategie, Organisation, Führung, Verkauf, Marketing, Finanzen sind Aufgaben, denen sich alle Unternehmer gleichermaßen stellen müssen. Wie gehen Sie diese Aufgaben an? Als täglichen Kampf gegen Widrigkeiten und Hindernisse oder mit Konsequenz und Kreativität?

»Wie wäre es, etwas leichter Erfolg zu haben?« Diese Frage stelle ich regelmäßig Unternehmer(-innen) und Führungskräften, denen ich als Unternehmerberater zur Seite stehe. Da nicken alle, um schon im nächsten Moment zu zögern, wenn die Anschlussfrage lautet: »Sind Sie auch bereit, etwas dafür zu tun?« Meine Erfahrung: Viele Kolleginnen und Kollegen machen sich das Leben schwer, weil sie in gewohnten Gleisen feststecken. In diesem Buch geht es daher vor allem um neue Weichenstellungen, darum, Entscheidendes anders zu machen und dadurch dem Erfolg die Türen weit zu öffnen. Ich möchte Sie an meinen Erfahrungen teilhaben lassen und gleichzeitig ermuntern, eigene Wege zu gehen. Als Beispiel hier drei *Coplaning*-Geschichten, in denen wir ausgetretene Pfade verlassen haben, zur Verblüffung der Konkurrenz und zur Begeisterung unserer Kunden.

### **Beispiel 1: Rechtsrum statt linksrum denken**

Ein Kunde moniert die von uns eingebaute Haustür: Die sei ihm »zu dunkel«. Er hat sie haargenau so bestellt und auch das gezeigte Materialmuster ausdrücklich für gut befunden und abgezeichnet. Nun könnte man sich ärgern, streiten, vielleicht sogar prozessieren. Wir hingegen haben die Tür kostenlos ausgetauscht. Klar, das hat uns Geld gekostet. Wir hätten das Geld auch für das Anwaltshonorar ausgeben können oder für mehr Werbung, denn das eine Prozent unzufriedener Kunden erzählt gerne allen Freunden, Kollegen, Nachbarn, wo die Firma XY angeblich »Mist gebaut hat«. Aber ich habe schon vor langer Zeit beschlossen, mich über den unvermeidbaren gelegentlichen Sand

im Alltagsgetriebe nicht mehr zu ärgern. Einige Jahre später baute dieser Kunde übrigens ein Haus und erteilte uns einen Komplettauftrag für Fenster, Türen, Wintergarten und Garage in Höhe eines sechsstelligen Betrags ... Ersetzen Sie »Haustür« gerne durch »Software«, »Werbematerial«, »Busreise«, »Haarschnitt« oder »Vorgartenbepflanzung«. Das Prinzip ist überall dasselbe. Und der erste Handlungsimpuls ist nicht immer der klügste.



**Nicht den üblichen  
Weg gehen. Sondern den  
richtigen.**

### **Beispiel 2: Geiz ist nicht geil, sondern kurzsichtig**

Wenn bei uns ein Montageteam vor der geplanten Zeit fertig ist, haben die Monteure zwei Möglichkeiten: Sie machen Feierabend und freuen sich über mehr Freizeit. Das kann auch schon mittags um 14 Uhr sein. Oder sie erledigen einen weiteren Auftrag. Dann bekommen sie ihre Arbeitszeit doppelt bezahlt. Voraussetzung ist natürlich, dass die Kunden in beiden Fälle die einwandfreie Qualität der geleisteten Arbeit bestätigen. In Unternehmerseminaren wollen manche Kollegen das kaum glauben: Der Schmitz muss verrückt sein! Hat der Geld zu verschenken? Natürlich nicht. Doch was ist die Alternative? Spitzenmonteure, die ihre Arbeit schnell und gut erledigen, bekommen zur »Strafe« einen weiteren Auftrag, ohne dass sich dies für sie rentiert – eine sichere Methode, Leistungsträger zu frustrieren! Mancher Mitarbeiter bummelt da lieber, statt die zuvor geplanten Montagezeiten zu unterschreiten. Das aber untergräbt jede realistische Auftragsplanung. Und die wiederum ist elementare Voraussetzung für Kundenzufriedenheit. Wer an der falschen Stelle spart, zahlt also hinterher erst recht drauf. Auch dieser Grundgedanke ist nicht aufs Handwerk beschränkt. Wie behandeln Sie Ihre besten Leute? Tragen Sie sie auf Händen, wie sie es verdient haben? Oder bürden Sie Ihnen immer mehr auf und schenken Ihre Aufmerksamkeit vor allem den Problemfällen?

### **Beispiel 3: Die Richtigen einstellen, nicht die Kompetentesten**

Unternehmenserfolg steht und fällt mit den Mitarbeitern, darüber lässt sich schnell Einigkeit erzielen. Umso erstaunlicher ist daher für mich, mit welcher Kamikaze-Strategie viele Mittelständler oder Kleinunter-

nehmer Mitarbeiter anheuern: Anzeige – kurzer Blick auf Lebenslauf und Zeugnisse – 60 bis 90 Minuten Vorstellungsgespräch – Arbeitsvertrag! Selbst in die Anschaffung eines Kopierers wird mitunter mehr Zeit und Sorgfalt investiert. Dabei summiert sich jede Personalentscheidung im Laufe der Jahre auf eine sechsstellige Investitionssumme. »Man muss nehmen, was der Markt hergibt«, heißt es zur Begründung, oder: »Fachkräfte sind Mangelware, was bleibt uns übrig?« Das ist ungefähr so, als ob man die Nachbarstochter heiratet, weil man keine Lust hat, sich mühsam auch noch zwei Dörfer weiter umzusehen. Doch formale Kompetenzen (Abschlüsse, Kurse, Zeugnisnoten) nützen Ihnen gar nichts, wenn die Einstellung nicht stimmt. Bei *Coplaning* suchen wir keine Mitarbeiter, sondern »Mitunternehmer« – Menschen, die es lieben, erfolgreich zu sein und die selbstverantwortlich handeln. Menschen mit Herz und Köpfchen. Um die zu finden, investieren wir viel Zeit und Mühe, ein Mehraugenprinzip und einen vielstufigen Auswahlprozess. Kompetenzen kann man nachschulen, Haltung nicht. Im Marketing leistet beispielsweise jemand seit vielen Jahren herausragende Arbeit, der in seinem ersten Leben Standesbeamter war. Und die Organisation für eine neue Firma, die gerade im Aufbau ist, verantwortet bei mir ein ambitionierter Physiotherapeut.

Manchem Mitbewerber ist das alles unheimlich. Begeisterte Mitarbeiter, die das eigene Unternehmen wärmstens weiterempfehlen? »Das muss 'ne Sekte sein!«, lautete eins der wilden Gerüchte, die mir im Laufe der Jahre zu Ohren kamen. Sind wir also schon so weit, dass man Gehirnwäsche vermuten muss, nur weil einmal nicht über den Chef gejammert und gemeckert wird? Selbst die Tagespresse befand, die gute Atmosphäre bei *Coplaning* sei »fast zu schön, um wahr zu sein« (Luxemburger Wort vom 07.01.2012). Dabei ist das alles kein Hexenwerk, sondern das Ergebnis langjähriger Praxis und konsequenter Optimierung. Bevor ich mich mit 30 Jahren selbstständig machte, hatte ich in sieben Unternehmen gearbeitet und mich dort ganz bewusst jeweils nur für ein Jahr verpflichtet. Nach dieser »Walz« wusste ich ziemlich genau, was ich alles nicht wollte: Terminchaos, schludrige Arbeit, genervte Kunden beispielsweise. In den Folgejahren baute ich gemeinsam mit engagierten Mitarbeitern ein System auf, das hohe Qualität, gute Organisation, zufriedene Mitarbeiter und begeisterte Kunden zu einem Erfolgskreislauf verknüpfte.

Anfangs wurden wir manchmal belächelt. Auf Handwerksmessen waren wir der sprichwörtliche bunte Hund. Bei uns war alles ein wenig anders – auch, weil ich meine Begeisterung für die Musik und mein Keyboard mitbrachte und zwischendurch am Stand musizierte, unterstützt von meiner damals kleinen Tochter Michaela, später auch von einem Kinderchor und schließlich sogar von der *Coplaning House Band*. Auch unsere einheitliche Firmenkleidung und unterhaltsame Aktionen sorgten für Gesprächsstoff. Bei Produkt- und Servicequalität allerdings machten wir ernst, und so gelang es uns 2000, zwei Premiumhersteller für eine exklusive Partnerschaft zu gewinnen. Ein Jahr später weihten wir ein eigenes Unternehmensgebäude mit großem Showroom ein. Die Konkurrenz staunte und rätselte: »Wie macht der Schmitz das?« Immer öfter führte ich Kollegen durch das Unternehmen und berichtete von meinen Erfahrungen. Von da war es nicht weit bis zum eigenen Seminarbetrieb. Seit 2008 haben wir unsere Herangehensweise in einer Firmen-Akademie, dem »Denkhouse«, an interessierte Unternehmer und ihre Mitarbeiter weitergegeben. Wir selbst lernten ebenfalls weiter dazu und wurden 2011 mit dem Europäischen Qualitätspreis für herausragende Kundenbegeisterung der *EFQM (European Foundation of Quality Management)* belohnt, als erstes Handwerksunternehmen überhaupt.



**Das Geheimnis ist, dass es kein Geheimnis gibt. Was wir können, das können Sie auch!**

Belächelt wurden wir da schon lange nicht mehr. Mancher Konkurrent war fassungslos, wenn wir trotz höherer Preise dank unserer Qualitätsgarantie und dank unseres guten Rufes wieder einmal den Zuschlag erhielten. Sogar von Holzlatten, die wütend durch die Halle geschleudert wurden, hörten wir. Dabei besteht für Wut genauso wenig Anlass wie für Resignation. Denn was wir können, das können Sie auch! Das Geheimnis ist, dass es kein Geheimnis gibt, außer dem festen Willen, das Richtige zu tun und stetig dazuzulernen. Mit diesem Buch halten Sie mein gebündeltes Wissen aus über drei Jahrzehnten in den Händen. Ich würde mich freuen, wenn es sich für Sie als hilfreich und wertvoll erweist.

Mit Spitzenunternehmern ist es dabei wie im Spitzensport: Keiner siegt allein. Er braucht Mitstreiter, Unterstützer, Sparringspartner. An erster Stelle steht hier meine Frau Roswitha, die mich seit 30 Jahren begleitet und in unschätzbbarer Weise zum Unternehmenserfolg beigetragen hat – und das nicht nur als »Herzlichkeitsbeauftragte«. Des Weiteren sind hier die vielen Mitunternehmer in Montage, Organisation und Verkauf zu nennen, die Tag für Tag ihr Bestes geben, ob als Handwerker, Koch, Buchhalter, Reinigungskraft oder Empfangsdame, als Manager oder vor Ort auf der Baustelle. Ihnen allen ist dieses Buch gewidmet.

Luxemburg, im Februar 2018

*Günter Schmitz*

*»Nur wenn wir uns verändern,  
verändert sich unser Unternehmen.«*

## **Wollen Sie recht haben oder gewinnen?**

### **1. Dilemma: Wenn siegen wichtiger ist als Ziele erreichen**

Manche Unternehmerkollegen verbringen viel Zeit damit, sich zu ärgern. Sie ärgern sich über anspruchsvolle Kunden und Reklamationen. Über Mitarbeiter, die scheinbar nicht mitziehen. Über die Konkurrenz, die sie unterbietet. Über unzuverlässige Lieferanten. Abends ärgern sie sich dann womöglich darüber, dass sie sich wieder den ganzen Tag ärgern »mussten«. Mich verblüfft das immer wieder, denn als Unternehmerin oder Unternehmer haben Sie maximale Gestaltungsfreiheit. Mehr als jeder andere im Unternehmen können Sie die Dinge so gestalten, dass sie Ihnen passen. Woher also der ganze Ärger? Ich bin überzeugt: Es liegt vor allem an der Haltung, mit der man durchs Leben geht. Wollen Sie recht haben oder gewinnen?

## Wohin fließt Ihre Energie?

Wir haben bei uns im Showroom eine wertige Kaffeekarte, auf der Kunden sich ihr Lieblingsgetränk aussuchen können. Unsere Kaffeespezialitäten würden jedem guten Restaurant Ehre machen, und die Gestaltung der Karte ist grafisch anspruchsvoll. Diese Karten verschwanden regelmäßig wie von Zauberhand. Wir waren tatsächlich kurz versucht, uns zu ärgern. Dann sahen wir die Chance im Kartenklau: Wir versahen die Karten auf der letzten Seite mit einem Firmenporträt und ermuntern unsere Kunden seitdem zum Mitnehmen. Schließlich tragen sie unseren Ruf in die Welt, wenn sie die Karte stolz zu Hause oder in der Nachbarschaft zeigen! Seither sind wir ihnen sogar dankbar für die kostenlose Werbung.

Ein simples, vielleicht sogar banales Beispiel dafür, dass die richtige Haltung über Erfolg oder Misserfolg entscheidet – darüber, ob wir uns ärgern oder lächeln können. Bleiben wir trotzdem noch einen Moment bei diesem Thema. Was wäre die Alternative gewesen? Mancher hätte vielleicht einen Aufkleber angebracht: »Bitte liegen lassen« oder »Auch der nächste Kunde freut sich über diese Karte!«. Streng genommen zu Recht, schließlich gehört die Karte dem Unternehmen. Es soll jedoch Kunden geben, die solche Ermahnungen nicht besonders freundlich finden ... Ein anderer hätte vielleicht Verkäufer oder Servicekräfte angewiesen, die Karten wieder an sich zu nehmen – als hätten die nichts Sinnvolleres zu tun. Weiterhin wären Karten verschwunden, und weiterhin hätte man Gelegenheit gehabt, sich ein kleines bisschen zu ärgern, jeden Tag. Ist es das wert? Ärger ist ein nutzloser Energieräuber.

Vielen Menschen geht es in solchen Situationen »ums Prinzip«. Das ist eine bedenkliche Einstellung, denn es kostet mitunter sehr viel Kraft, der Welt um uns herum unsere Prinzipien aufzunötigen. Es lohnt sich meistens, einen Schritt zurückzutreten und sich zu fragen: Was kann ich aus dieser Situation machen? Was nützt dem Unternehmen wirklich? Was erspart uns überflüssigen Ärger? Unsere Energie ist begrenzt, und Ärger ist ein sehr gefräßiger Energieräuber. Es ist allemal lohnender, seine Energie in Lösungen zu investieren als in Abwehrkämpfe. Mehr noch: Zu wissen, man tut das Richtige, gibt Energie und verleiht Schwung. Dieses Prinzip funktioniert im Kleinen (siehe Kaffeekarte),