

# Von der Wüste in die Antarktis

Von der Wüste in die Antarktis – das klingt wie ein Abenteuerbuch. Ein Buch darüber, wie ich erst eine brennend heiße Ödnis durchquere, später ins ewige Eis aufbreche, als unerschrockener Forscher. Was nicht korrekt ist, auch wenn „unerschrocken“ es ganz gut trifft. Die Wüste, die ich meine, befindet sich in Osnabrück. Es handelt sich um den Stadtteil Wüste. Ursprünglich war die Gegend ein Niedermoor und damit unbewohnbar – plattdeutsch „wöst“. Im 19. Jahrhundert wurde das Stück Land trockengelegt, bebaut und von Osnabrück eingemeindet. Der Name aber blieb: Wüste. Und es begann der Spaß damit. Sehr amüsant sind die Wohnungsanzeigen: „Für unsere Mutter suchen wir eine ruhige, sonnige Wohnung in der Wüste.“

Ansonsten ist die Wüste ein normaler Stadtteil. Ich bin als Sohn eines Angestellten im öffentlichen Dienst und einer Bankangestellten aufgewachsen und habe in der Wüste schon während der Schulzeit erste Gehversuche als Unternehmer gestartet.

Und irgendwann hat es mich in die Antarktis geführt. Die Antarktis gehört allerdings nicht zu Osnabrück. Es geht wirklich um

den Erdteil. Während ich in der Wüste die Grundlagen für mein Unternehmertum geschaffen habe, wurde die Antarktisreise für mich als Unternehmer zum Wendepunkt. Als Abenteuer für die Familie gedacht, entwickelte sich die Tour zu einem einschneidenden Erlebnis für mein berufliches Selbstverständnis – vor allem als ich das blaue Licht sah. Das blaue Licht, das entsteht, wenn Sonnenstrahlen auf Eis treffen. Als ich das sah, wusste ich: Es muss sich etwas ändern.

Bis dahin hatte ich eine Reihe von Unternehmen aufgebaut. Immer mit Höhen und Tiefen, mit Erfolgen und Niederlagen. Vor allem ein Unternehmen überstrahlte alle anderen: buw, gemeinsam mit Jens Bormann im Jahr 1993 gegründet. B für Bormann und W für Wulf, alles sehr geradlinig. Geradlinig war auch unser Erfolg: Wir hatten uns mit buw auf Telefonmarketing spezialisiert, waren Vorreiter auf dem Gebiet – und deshalb so erfolgreich. Wir profitierten zum einen davon, dass viele große Unternehmen ihre Serviceleistungen und Callcenter-Aktivitäten outsourceten, und zum anderen von dem hohen Gesprächsbedarf, den die Kunden aufgrund der neuen, zum Teil komplexen Technologien hatten.

Es begann eine neue Zeit, und wir waren mittendrin.

Mit lediglich 1000 Mark Startkapital waren wir 1993 angetreten, noch als Studenten – und der Aufstieg war so hart, wie man es sich vorstellt. Die ersten zwei Jahre wollte uns niemand, absolut niemand. Die potenziellen Kunden verstanden nicht einmal unser Geschäftsmodell. Doch als klar wurde, wie bahnbrechend unsere Idee war, wollten uns plötzlich alle. Das ist das Wechselbad als Unternehmer. Mal läuft alles nach Plan, dann gibt es wieder Querschläge, mit denen keiner gerechnet hat. Das Auf und Ab, die Hochs und Tiefs, das macht das Unternehmertum aus.

Bei buw gab es in den ersten Jahren fast nur Hochs. Die Mannschaft wuchs recht schnell, und Anfang des Jahrtausends hatten wir schon 1700 Angestellte. Es zahlte sich aus, dass wir früh auf einen neuen Markt gesetzt hatten. 2002 wurden wir in einem von SAP, Ernst & Young und der Deutschen Bank initiierten Wettbewerb als „Entrepreneure des Jahres“ in

Deutschland ausgezeichnet – und dann ging es erst richtig los. Die Kurve verlief immer nach oben. Im Jahr 2016 waren mehr als 6000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland, Rumänien und Ungarn an 14 Standorten bei buw beschäftigt. Ein unternehmerischer Traum war in Erfüllung gegangen.

Und damit war etwas an ein Ende gekommen.

Als ich 2015 mit meiner Familie in der Antarktis war und das Eis leuchtete, wusste ich: Es ist Zeit für den nächsten Schritt. Ich sah es förmlich vor mir.

Das ist eine Eigenschaft, die mich begleitet. Vor meinem inneren Auge läuft ein Film ab, wie sich eine Sache entwickeln kann. Dann präsentiert mein Kopf sehr plastisch eine Lösung. Das war schon immer so.

Zum Beispiel vor einiger Zeit nach einem Sportunfall. Ich hatte mich am Finger verletzt. Das war schmerzhaft und auch etwas komplizierter, eine Sehne war betroffen, reines Ruhigstellen half nicht. Es brauchte Spezialisten, um den Finger zu heilen. Ich ging in die Universitätsklinik Münster, eine Topadresse.

Dort musste ich in verschiedene Abteilungen, in die Chirurgie, zum Röntgen, zum Handspezialisten. Jedes Mal das gleiche Spiel: Formulare. Papier. Klemmbrett. An jeder Stelle wurden Papiere ausgefüllt. Die Pflegerinnen und Pfleger, die Ärzte und ich: Immer von Neuem wurde registriert, wer ich bin, seit wann ich bin, wo ich versichert bin, was für Vorerkrankungen ich habe, was ich nicht vertrage. Alles per Hand. Ein enormer Aufwand, um immer wieder neue Papierformulare mit dem immer gleichen Inhalt zu füllen – und dann bei mir: Kino im Kopf.

Es erscheinen die Ideen, wie es anders, effizienter gemacht werden kann. Ich sehe es vor mir. Ein Smartphone, eine App. Was eine App leisten müsste, wie das in der Umsetzung klappen könnte, wie viel Zeit gespart würde. Wie die ohnehin überlasteten Ärzte davon profitierten, wie der Papierberg reduziert werden könnte. Auch die Patienten hätten etwas davon, da durch die Digitalisierung Vorerkrankungen und Behandlungen schnell nachweisbar wären. Und was wäre es für ein Zeichen, wenn ein renommiertes Haus wie die Uniklinik Münster eine

neue Stufe der Digitalisierung erreichen würde – das alles läuft vor meinem inneren Auge ab. Das habe ich mir nicht antrainiert, es ist ein kognitiver Prozess im Hintergrund. Bin ich mit einem Problem konfrontiert, kann ich mich darauf verlassen, dass sich in meinem Kopf der Vorhang hebt.

### **Immer das Ziel vor Augen**

Anfangs war das irritierend. Man eckt schon als Jugendlicher an, wenn man immer gleich sagt, wie es besser geht. Manche mögen das für anmaßend halten, aber es gehört zu mir. Inzwischen sehe ich es als hilfreich an, mich weniger an einem Problem abzuarbeiten, das ohnehin offensichtlich ist, als stattdessen ein mögliches Ziel, im besten Fall die Lösung vor Augen zu haben. Das hilft, sich auf den Weg zu machen.

Übrigens in jeder Lebenslage, auch beim Sport.

Ich habe immer das Ziel vor Augen. Wie es sein wird, wenn ich über die Ziellinie laufe oder fahre. Das treibt mich an. Das ist der Grund, warum ich trainiere.

Und die Ziele können nicht hoch genug sein. Wenn ich gelaufen bin, musste es am Ende ein Marathon werden. Und als mir die Marathon-Wettbewerbe in Deutschland zu übersichtlich wurden, sollte es der New-York-Marathon sein.

Immer ein bisschen höher, schneller, weiter, die Superlative vor Augen. Aber mich hat das von Anfang an fasziniert: über Grenzen zu gehen, die Anstrengung, das Durchhaltevermögen, die Resilienz – und auch, andere für das Unmögliche zu begeistern.

Geleitet von meinem Vorstellungsvermögen. Von den Bildern in meinem Kopf.

Und mit Blick auf das ewige Eis der Antarktis sah ich auch, was als Nächstes kommen würde. Jens und ich verkauften unser Unternehmen buw. Noch heute bin ich sehr dankbar und glücklich, dass Jens und ich damals die Zukunft sowie das Risiko unseres Unternehmens identisch eingeschätzt haben. Nach dem Verkauf ging ich in ein sechsmonatiges Sabbatical – und dann begann die Neuorientierung. Ich führte zahlreiche Gespräche mit Unternehmern, hörte mich um, schaute mir vieles an, begann meine eigene und meine berufliche Transformation.

Ein Jahr darauf, 2017, gründete ich zwei.7. Ein merkwürdiger Name, aber für mich voller Bedeutung. Und da wären wir wieder in der Antarktis und beim Leuchten im Eis. Denn die freigesetzte Energie, wenn die Sonne auf das ewige Eis trifft und das blaue Licht aufscheint, besitzt einen Messwert von 2,7 Elektronenvolt. Für Physik-Liebhaber: Bei Energiezufuhr springt das Elektron in einem Atom in eine weiter entfernte Umlaufbahn. Dieser Zustand ist in der Regel nur temporär. Nach kurzer Zeit fällt das Elektron in die niedrigere Umlaufbahn zurück, dabei wird die vorher aufgenommene Energie als Lichtimpuls abgegeben – und dann entsteht bei 2,7 Elektronenvolt die Farbe Blau. Wenn Blau entsteht, bin ich begeistert.

Blau war schon immer meine Farbe. Das Logo meines verkauften Unternehmens buw war blau. Blau steht für Herkunft, für Dankbarkeit – steht für mich.

Mit zwei.7 investieren meine Geschäftspartner Olaf und Jörg zusammen mit mir nun seit einigen Jahren in Immobilien und spannende Unternehmen. Als inhabergeführtes Family Office unterstützen wir mittelständische Unternehmen auf ihrem Wachstumskurs, sind Partner bei der Unternehmensnachfolge und begleiten Start-ups. Als unternehmerischer Sparringspartner auf Augenhöhe sind wir Motor der Veränderung und ehrlicher Wegbegleiter. Denn mir ist bewusst, wie sehr es Unternehmer schätzen, wenn man ehrlich zu ihnen ist.

Entscheidend ist aber immer, wie ehrlich man zu sich selbst ist.

Genau das habe ich mit diesem Buch versucht. Ein Buch, in dem ich von meinem Weg berichte, aber auch darüber, wie mein Team und ich Unternehmer und Unternehmerinnen dabei unterstützen, ihren erfolgreichen Wachstumskurs zu beschleunigen und das nächste Level zu erreichen. Dazu gehört auch, einen Nachfolgeprozess im Unternehmen professionell zu organisieren. Wir selbst sehen uns als eine Art Katalysator für erfolgreiches Unternehmenswachstum und als „Enkelbefähiger“ für die Unternehmensnachfolge. Ehrlich und unverstellt.

Ich war kein guter Schüler, auch im Studium habe ich mich oft schwergetan. Mir liegt das Praktische mehr als die graue Theorie, ich bin ein Mann der Tat und nicht des Worts. Deshalb

habe ich mir zum Schreiben Unterstützung geholt, und eine Devise meiner Lektorin hat mir den Weg gewiesen: „Sprache ist vor allem anderen eines: sprechen.“ Ich will mich im Druck nicht anders geben, als ich in Wirklichkeit bin. Deshalb steht in meinem Buch meist einfach „Kunden“, „Vertreter“, „Mitarbeiter“, womit immer Jung und Alt, Mann und Frau gemeint sind. In meinen Unternehmen ist mir bei der Mitarbeitergewinnung nur eines wichtig gewesen: dass die Neuen gut im Sinne der Qualifikation sind und die erwartete Leistung erbringen werden.

Herkunft, Geschlecht, Konfession oder Handicap spielten bei Einstellungen, der Führung und auch in der Unternehmenskultur nie eine Rolle; tatsächlich waren die Frauen meist in der Mehrheit. Wenn ich in diesem Buch wie beim Sprechen die weiblichen Formen weglasse, dann nicht nur, weil es mir sonst unecht vorkäme. Sondern weil ich im geschäftlichen Bereich zwischen Männern und Frauen keinen Unterschied mache.

Viel Vergnügen!