





# **GROW**

**Die 5-Phasen-Transformation  
vom Jobbesitzer zum  
erfolgreichen Unternehmer**

**ROMAN KMENTA**

# IMPRESSUM

© 2020 Roman Kmenta, Forstnergasse 1, A-2540 Bad Vöslau – [www.romankmenta.com](http://www.romankmenta.com)

1. Auflage 09/2020

**Umschlaggestaltung:** Monika Stern

**Layout:** Monika Stern

**Illustration:** VoV media & Freepik

**Lektorat/Korrektorat:** Peter Gura (Die Fehlerwerkstatt e.U.)

**Verlag:** VoV media – [www.voice-of-value.com](http://www.voice-of-value.com)

Druck und Distribution im Auftrag des Verlags:

VoV media, Forstnergasse 1, 2540 Bad Vöslau, Österreich

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Verlag verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne die Zustimmung des Verlags unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Verlags, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung „Impressumservice“, An der Strusbek 10, 22926 Ahrensburg, Deutschland.

Die Inhalte dieses Buches wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Dieses Buch enthält Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Betreiber oder Anbieter der betreffenden Seiten verantwortlich. Zum Zeitpunkt der Publikation dieses Buches lagen uns – nach Prüfung dieser Webseiten – keine Hinweise auf Rechtsverstöße vor. Sollten solche zu einem späteren Zeitpunkt bekannt werden, werden wir die Links so rasch wie möglich entfernen.

Bei der Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen und eingetragenen Marken wurde – im Sinne der leichteren Lesbarkeit – auf die Markenzeichen verzichtet.





# INHALTSVERZEICHNIS

<b>IMPRESSUM</b>	<b>4</b>
<b>BEVOR DU BEGINNST</b>	<b>13</b>
Mache den GROW-Selbstcheck	13
<b>EINLEITUNG</b>	<b>14</b>
Was dieses Buch für dich bereithält	15
Die 5 Phasen deiner Unternehmenstransformation	17
<b>PHASE / ENTWICKLUNGSSTUFE 1</b>	
<b>JOBESITZER</b>	<b>21</b>
Karl macht sich selbstständig	22
Die falschen Gründe für eine Selbstständigkeit	24
Wie die Mutter zum Kind	24
„Tu, was dir Spaß macht“ – der schlechteste Ratschlag	25
Vielen macht dasselbe Spaß	26
Wenn aus Spaß Ernst wird, macht es keinen Spaß mehr	27
Dass es dir Spaß macht, bedeutet nicht, dass du auch gut darin bist	28
Du willst nicht aufhören damit	28
Kauft den Spaß auch irgendjemand?	29
Spaß als Kriterium Nr. 1 ist gefährlich	30
Spaß ja, aber ...	30
Von einem Hamsterrad ins nächste Hamsterrad	31
Job oder Business?	31
Standardgeschäftsmodell „Zeit gegen Geld tauschen“	33
Warum es schlecht ist, einen Job zu haben	33
Probleme mit der Kundenakquise	34
Keine Zeit	34

Das Business als Hochschaubahn	35
Zu wenig Einkommen	36
Luxusproblem „voll gebucht“	37
Enormes Risiko	37
Limitiertes Einkommen	38
Abhängigkeit vom Selbstwert	38
Kein Exit-Szenario	40
Du kannst auch da bleiben, wo du bist	41

## **PHASE / ENTWICKLUNGSSTUFE 2 SELBSTSTÄNDIGER 43**

2 Jahre später	44
Die Ziele für Phase 2	46
Der erste Schritt aus dem Hamsterrad	46
Höhere Preise und Honorare	47
Mehr AM, weniger IM Unternehmen arbeiten	47
Unternehmergedanken	47
Unternehmergedanke #1 – Ich bin NICHT mein Unternehmen	48
Unternehmergedanke #2 –	
AM Unternehmen statt IM Unternehmen arbeiten	49
Unternehmergedanke #3 –	
Ich muss nicht arbeiten, um Geld zu verdienen	53
Unternehmergedanke #4 –	
Entspezialisierung ist erfolgsentscheidend	54
Unternehmergedanke #5 – Ich bin Unternehmer	59
Unternehmergedanke #6 –	
Ich brauche Mitarbeiter, um zu wachsen	65
Unternehmergedanke #7 – Zeit ist mein wertvollstes Gut	70
Zusammenfassung der Unternehmergedanken der Phase 2	77



<b>Transferaufgaben – vom Jobbesitzer zum Selbstständigen</b>	<b>78</b>
Transferaufgabe #1 – Entwickle deine Vision	78
Transferaufgabe #2 – Prüfe dein Geschäftsmodell	85
Transferaufgabe #3 – Positioniere dich richtig	108
Transferaufgabe #4 – Mache Produkte aus deinen Leistungen	124
Transferaufgabe #5 – Baue eine Marke auf	133
Transferaufgabe #6 – Steigere den Wert und erhöhe die Preise	136
Transferaufgabe #7 – Hole deinen ersten Mitarbeiter an Bord	154
<b>Ziel erreicht – die Vollendung der Phase 2</b>	<b>159</b>
Die 7 Unternehmergedanken im Überblick	159
Zusammenfassung der Transferaufgaben der Phase 2	160

<b>PHASE / ENTWICKLUNGSSTUFE 3 BAUMEISTER</b>	<b>163</b>
1 Jahr später	164
Von Phase 2 in Phase 3 – vom Selbstständigen zum Baumeister	168
Die Ziele für Phase 3	169
Systeme und Strukturen aufbauen	169
Deutlich mehr Umsatz	169
Transferaufgaben vom Selbstständigen zum Baumeister	169
Transferaufgabe #1 – Beginne mit dem Ende	170
Transferaufgabe #2	–
Gib deinem Unternehmen eine eigene Rechtspersönlichkeit	173
Transferaufgabe #3 – Werde zum Angestellten	175
Transferaufgabe #4 – Investiere in dein Unternehmen	176
Transferaufgabe #5 – Richte Systeme ein	183
Transferaufgabe #6 – Delegiere deine Kerndienstleistung	207
Transferaufgabe #7 – Lerne verkaufen	212

## **PHASE / ENTWICKLUNGSSTUFE 4 MANAGER 223**

Loslassen, loslassen, loslassen	224
Von Phase 3 in Phase 4 – vom Baumeister zum Manager	226
Die Ziele für Phase 4	226
Wachstum	227
Haupttätigkeit Führungskraft	227
Bereichsleiter sind eingesetzt	227
Transferaufgaben – vom Baumeister zum Manager	228
Transferaufgabe #1 – Delegiere deine Verkaufsaktivitäten	228
Transferaufgabe #2 – Sorge für kräftiges Umsatzwachstum	230
Transferaufgabe #3 – Delegiere die Produktentwicklung	248
Transferaufgabe #4 – Setze Bereichsleiter ein	250
Transferaufgabe #5 – Lerne, Menschen zu führen	251
Ziel erreicht – die Vollendung der Phase 4	255

## **PHASE / ENTWICKLUNGSSTUFE 5 UNTERNEHMER 259**

Der entscheidende Schritt	260
Von Phase 4 in Phase 5 – vom Manager zum Unternehmer	262
Die Ziele für Phase 5	262
Keine Arbeit IN der Firma mehr	263
Kein Gehalt mehr	263
Einen Plan für die Zukunft haben	263
Unternehmergedanken auf dem Weg in Phase 5	264
Unternehmergedanke #1 – Mein Unternehmen braucht mich überhaupt nicht	264
Unternehmergedanke #2 – Für die Zukunft meines Unternehmens gibt es mehrere Optionen	265

<b>Transferaufgaben – vom Manager zum Unternehmer</b>	<b>266</b>
Transferaufgabe #1 – Geschäftsführer einstellen	266
Transferaufgabe #2 – Kündigen	271
Transferaufgabe #3 – Herausfinden, wohin deine Reise geht	272
10 Jahre später	281
 <b>NACHWORT</b>	 <b>283</b>
<b>ÜBER DEN AUTOR</b>	<b>285</b>



## **BEVOR DU BEGINNST**

Bevor du zu lesen beginnst, besuche die Ressourcenseite zu diesem Buch und hole dir weitere wertvolle Informationen zu den Buchinhalten.

Du findest dort:

- tiefergehende Blogbeiträge
- informative Podcasts
- praktische, kostenlose Checklisten und E-Books
- thematisch ergänzende Bücher und Hörbücher

Schau vorbei – am besten jetzt gleich!

>>> <https://www.romankmenta.com/grow-buch-ressourcen/>

### **Mache den GROW-Selbstcheck**

Besonders interessieren könnte dich der GROW-Selbsttest, mit dem du dein bestehendes Geschäftsmodell bzw. deine Geschäftsidee analysieren kannst. Das Ergebnis sagt dir, ob dein Geschäftsmodell das Potenzial hat, viel Geld damit zu verdienen, ob es sich also um ein potenziell profitables Geschäftsmodell handelt. Du findest ihn ebenso auf der Ressourcenseite.

## **EINLEITUNG**

**Herzlich willkommen** – ich freue mich, dass du dieses Buch in den Händen hältst. Und ja, um das gleich am Beginn zu klären: Ich habe es im vertraulichen Du geschrieben. Ich bin zwar, wenn ich jemanden nicht kenne, eher formell und per Sie, habe aber für dieses Buch das Du gewählt, da ich denke, dass meine Worte auf diese Art mehr Wirkung entfalten. Und Wirkung ist für dieses Buch ganz besonders wichtig. Es geht zwar auf den ersten Blick um ein Businesssthema, darum, dein Unternehmen zu entwickeln und es voranzubringen, erfolgreich zu sein und letztlich gutes Geld zu verdienen. Beim genaueren Hinsehen wirst du allerdings feststellen, dass es dabei – mindestens so sehr wie um die Entwicklung deines Unternehmens – um deine eigene Entwicklung geht. Warum, wird dir in Kürze sehr klar werden.

Normalerweise wäre es angebracht, mich an dieser Stelle vorzustellen, da wir uns ja vielleicht noch nicht kennen. Doch dadurch wird die Einleitung unnötig lang. Daher habe ich mich entschlossen, meine Kurzbiografie an den Schluss dieses Buches zu stellen. Du findest noch mehr über mich auf meiner Webseite unter [www.romankmenta.com](http://www.romankmenta.com).

Das ist auch gut so, denn schließlich geht es in diesem Buch nicht um mich, sondern um dich und um dein Unternehmen. Das, worüber ich schreibe, habe ich selbst erlebt und umgesetzt – manches mehrfach, anderes nur ein einziges Mal. Ehrlich gesagt, habe ich das Buch auch ein wenig für mich selbst geschrieben. Ich wollte meinen vielen Gedanken zum Thema Unternehmensentwicklung, die ich schon in zahlreichen Blogbeiträgen und Podcasts verarbeitet habe, Struktur geben.

Natürlich sind ebenfalls Erlebnisse und Erfahrungen meiner Kunden, von der Einzelunternehmerin bis zum Weltkonzern, in das Buch mit eingeflossen. Schließlich muss man nicht alle Erfahrungen – und schon gar nicht sämtliche Fehler – selbst machen, um daraus zu lernen.

## Was dieses Buch für dich bereithält

Als Summe dieser Einzelbausteine ist die durchgängige und logisch aufeinander aufbauende GROW-Strategie entstanden, die sich an praktischen Beispielen von Unternehmen sehr gut nachvollziehen lässt. Sie ist eine exzellente Blaupause, die dir als Leitfaden für den schrittweisen Aufbau deines eigenen Unternehmens dient.

Dieser Weg ist für alle Selbstständigen, insbesondere (aber nicht nur) für alle selbstständigen Dienstleister, optimal geeignet. Gibt es andere Methoden, um zu wachsen? Natürlich gibt es die, und bestimmte Geschäftsmodelle schlagen alternative Wachstumspfade ein. Bekanntlich führen viele Wege nach Rom. Die Wachstumsstrategie, die ich dir in diesem Buch vorstelle, ist allerdings eine, die von sehr vielen erfolgreichen Unternehmen beschritten wurde bzw. wird.

Die Ziele, die mit der GROW-Strategie verfolgt werden und die auch deine Ziele sein könnten, sind:

- mit deinem Unternehmen wachsen
- dein Unternehmen unabhängiger von dir, deinem eigenen Arbeitseinsatz und deiner Zeit machen
- passives Einkommen, also Einkommen, das nicht unmittelbar von deinem Zeiteinsatz bzw. deiner Arbeit abhängt, erwirtschaften
- raus aus der „Zeit gegen Geld“-Falle kommen und mehr persönliche Freiheit für dich erreichen
- die Einschränkungen und Grenzen für deine Verdienstmöglichkeiten eliminieren
- deinem Unternehmen selbst einen Wert geben bzw. diesen deutlich steigern

- mehr Umsatz und vor allem mehr Einkommen erzielen
- ein Ausstiegsszenario für dich entwickeln, wenn du dich von deinem Unternehmen trennen willst bzw. musst

Wenn eines dieser Ziele (die ohnehin alle zusammenhängen) bzw. vielleicht sogar sämtliche Ziele auch die deinen sind, dann war es eine sehr gute Entscheidung, dieses Buch zu kaufen.

### **Was du in diesem Buch nicht findest**

Du wirst feststellen, dass wir uns im Rahmen dieses Buches mit sehr vielen Themen beschäftigen: Verkauf, Marketing, Organisationsentwicklung, HR, Führung u. v. m. Du wirst daher keine detaillierten Anleitungen in jedem einzelnen Bereich finden. Das würde den Rahmen des Buches eindeutig sprengen.

Auf der Ressourcenseite zum Buch – [www.romankmenta.grow-buch-ressourcen](http://www.romankmenta.grow-buch-ressourcen) – findest du allerdings zu vielen Fachgebieten weiterführende Links oder Literaturempfehlungen, die diese Themen in die Tiefe gehend behandeln. Dieses Buch ist ein Strategiebuch. Es zeigt den Weg und die wichtigsten Schritte auf, die du machen kannst, um dein Unternehmen zu entwickeln und deine Ziele zu erreichen.



## Die 5 Phasen deiner Unternehmenstransformation

Das Buch beruht auf einem Konzept, das die Entwicklung deiner selbstständigen Tätigkeit in ein Unternehmen in 5 Phasen – man könnte ebenso gut „Stufen“ oder „Levels“ sagen – einteilt und beschreibt. Wobei das Wort „Entwicklung“ vielleicht nicht das passendste ist. Mit Entwicklung assoziiert man meistens etwas, das wächst, sich dabei aber nicht grundlegend verändern muss. So gesehen würde ich das im Buch genutzte Konzept der 5 Phasen eher als eine Vorgehensweise beschreiben, mit der du dein Unternehmen transformierst. Mit einer normalen Entwicklung kommst du nicht von Phase 1 in Phase 5. Wenn du diesen Weg beschreitest, bedeutet das eine Transformation für dein Business, aber vor allem für dich selbst.

Anhand der groben Beschreibung der 5 Phasen, die gleich folgt, wirst du ganz rasch und klar erkennen ...

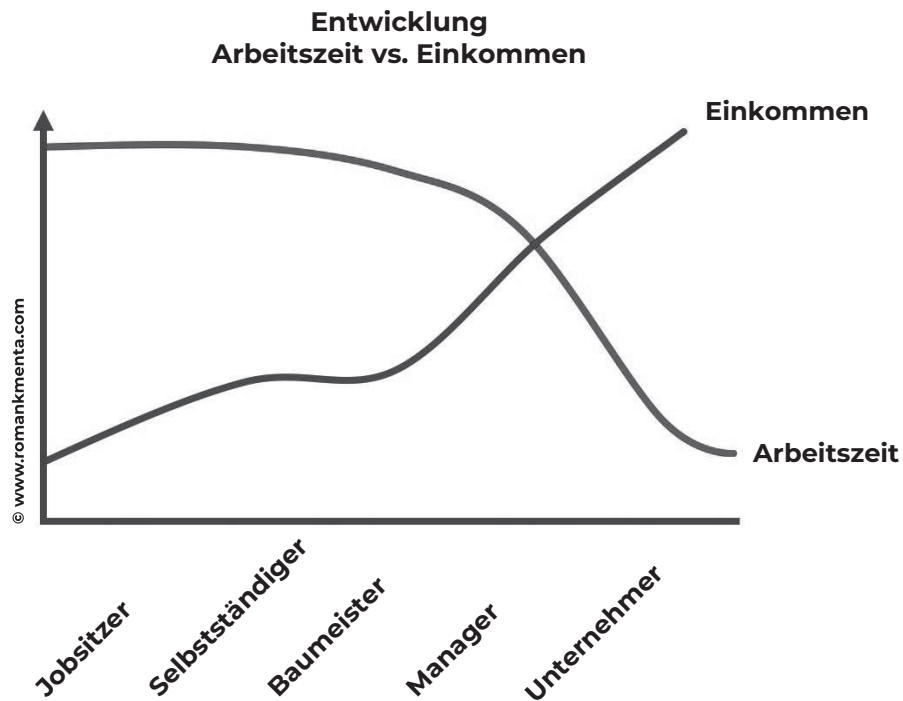
- in welcher Phase du dich gerade befindest,
- was für die jeweilige Phase typisch ist,
- welche Vorteile, aber auch welche Nachteile jede einzelne Phase für dich hat,
- wo dort, wo du dich befindest, deine Limits sind,
- warum du Veränderungen vornehmen und dich weiterentwickeln solltest,
- was du konkret tun musst, um dein Unternehmen in die nächste Phase weiterzuentwickeln.

Diese Entwicklung deines Unternehmens hat dabei in erster Linie mit dir und deiner eigenen Entwicklung zu tun, vor allem zu Beginn, wenn du und dein Unternehmen noch zu 100 % verwoben und – beruflich betrachtet – dasselbe sind. Daher bezeichnen die 5 Phasen nicht dein Unternehmen, sondern dich.

*Unternehmensentwicklung ist  
Persönlichkeitsentwicklung.*

Diese 5 Phasen und deine unterschiedlichen Rollen darin sind:

1. **Jobbesitzer** – macht alles selbst
2. **Selbstständiger** – hat einen ersten Mitarbeiter
3. **Baumeister** – baut ein Unternehmen aus einzelnen Systemelementen auf
4. **Manager** – widmet sich ganz der Führungsaufgabe
5. **Unternehmer** – führt den Geschäftsführer, arbeitet selbst nicht mehr operativ im Unternehmen



Im Verlauf des Buches wirst du diese 5 Phasen eingehend kennenlernen. Die kurzen Beschreibungen, die ich den jeweiligen Phasen angefügt habe, sollen dir als erste Orientierung dienen. Es geht im Moment nur darum, dass du diese 5 Phasen und die Begrifflichkeiten grob zuordnen kannst.

Gleichzeitig erkennst du vielleicht schon, wo du dich im Moment befindest und wohin die Reise in diesem Buch für dich geht bzw. gehen kann. Die Grafik gibt dir eine Idee von diesem Fahrplan, wobei die Verläufe im Einzelfall recht unterschiedlich aussehen können. Mit Einkommen (siehe Grafik) ist nicht dein Umsatz gemeint, sondern das, was als Ertrag bzw. Gewinn übrig bleibt.

Die Kurvenverläufe können in der Praxis flacher, steiler oder auch welliger ausfallen. Die Grundtendenz ist jedoch immer jene, dass mittelfristig die Arbeitszeit weniger und dein Einkommen höher wird.

Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass du dein Geschäft bis zur Phase 5 entwickelst. Dies hängt letztlich davon ab, was du willst, was dich erfüllt und was genau deine Ziele sind.

Bereits der Schritt von Phase 1 zu Phase 2 bringt dich ein schönes Stück voran. Und auch, wenn du dir Phase 4 oder gar 5 jetzt vielleicht noch gar nicht vorstellen kannst – zumal sich dein „Arbeitstag“ in Phase 5 deutlich von dem unterscheiden wird, was du jetzt machst –, könnte es durchaus sein, dass du im Laufe deiner Entwicklung Gefallen daran findest. Lass dich einfach überraschen.

*Jeder Weg beginnt mit dem ersten Schritt.*

