

1 Der gestörte Alltag – wenn der Hamster aus dem Rad fliegt

Warum es sich nicht lohnt, den Helden zu spielen

Robust ist, wer überlebt. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern für alle Systeme. Ob wir von der Natur sprechen, von Wirtschaftsunternehmen, Banken, Kultur oder Vereinen. Systeme, die eine längere Zeitspanne überleben wollen, die also robust sind, müssen sich im Laufe ihrer Existenz verändern und anpassen. Denn die äußeren Rahmenbedingungen ändern sich ständig. Das gilt für alle denkmöglichen Systeme, auch für Sie als Unternehmer. Es wird immer etwas eintreten, worauf man als Unternehmer reagieren muss, wenn man nicht auf der Strecke bleiben will!

Sehen Sie sich doch einmal das Beispiel Natur an. Das ist das System, das bisher am längsten überlebt hat! Nein, es ist nicht die katholische Kirche, nicht die Kunst und Kultur und auch nicht die Landwirtschaft. Es ist die Natur. Seit dem Urknall gibt es unsere Erde. Zugegeben, sie hat sich in diesen vielen Millionen von Jahren massiv verändert – aber sie ist immer noch da. Deshalb nennen Experten in vielen unterschiedlichen Bereichen immer wieder die Natur als großes Vorbild, obwohl sie natürlich heute völlig anders aussieht als noch vor 100 oder 500 Jahren. Oder aber betrachten wir die Kultur, auch ein extrem altes System. Wenn wir das System Kultur, beginnend mit den ersten Höhlenmalereien bis zum Wirtschaftsfaktor Kultur heute, betrachten, dann hat dieses System viele Wandlungen durchgemacht. Das Bankensystem hingegen ist ein vergleichsweise junges System. Wir brauchen nur in die 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts zurückzublicken und das, was wir sehen, mit dem heutigen Bankensystem zu vergleichen. Das hat praktisch nichts mehr miteinander zu tun.

Wenn Systeme dauerhaft überleben wollen und sich daher also laufend an geänderte Bedingungen anpassen müssen,

dann braucht es einzelne Teile innerhalb des Systems, die sterben, die verschwinden, um Platz zu machen für etwas Neues. Ein sterbendes Element in einem System leistet somit einen wichtigen Beitrag für das Überleben des gesamten Systems!

Denken Sie an einen Wald und an einen umgestürzten Baum. Vielleicht hat ihn ein Sturm umgeworfen, vielleicht war er nur altersschwach. Jetzt liegt er im Wald und rottet langsam vor sich hin. Damit bietet er Lebensraum für viele kleine Tierchen und Mikroorganismen. Die wiederum sind Nahrung für andere, größere Tiere. Langsam zerfällt der Baum und wird zu Humus für die Erde und andere Bäume und Sträucher. Selbst nach seinem »Tod« leistet der Baum damit oder gerade deswegen einen wichtigen Beitrag zum Überleben des gesamten Ökosystems.

Und nun gehen Sie gedanklich zu Ihrem eigenen Unternehmen und betrachten Sie seine Entstehungsgeschichte aus der Sicht eines Systems. Da sind Sie als Führungspersönlichkeit, es gibt Ihre Mitarbeiter, Produkte und Dienstleistungen oder nur Produkte oder nur Dienstleistungen, es gibt Kunden, Lieferanten, wahrscheinlich eine Steuerberatungskanzlei, zumindest eine Bank und wahrscheinlich noch einige andere Mitwirkende in diesem System. Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit sind diese Protagonisten Ihres Systems nicht mehr dieselben wie am Anfang Ihrer Unternehmensgeschichte. Wahrscheinlich sind Mitarbeiter hinzugekommen, andere ausgeschieden. Vielleicht ist der eine oder andere freiwillig von dannen gezogen, andere wieder wurden gekündigt, weil sie die erwartete Leistung nicht erbrachten. Wahrscheinlich existiert das eine oder andere Produkt nicht mehr. Vermutlich haben sich einige Produkte schlechter verkauft als erwartet oder vielleicht sind sie im Laufe der Zeit obsolet geworden. Dafür sind andere Produkte hinzugekommen. Dasselbe gilt sehr wahrscheinlich für Ihre Kunden. Ihr System »Kleinunternehmen« hat also bereits einige Veränderungen hinter sich gebracht. Einzelne Elemente sind ausgeschieden, andere sind dazugekommen.

EXTREMSTANDPUNKT

Alle KMUs gemeinsam bilden als System das Rückgrat der Wirtschaft. Als insgesamtes System sind sie robust. Das einzelne Kleinst- und Kleinunternehmen aber ist oft so gar nicht robust. Es läuft jederzeit Gefahr, Probleme zu bekommen oder gar zu scheitern. Eigentlich extrem, oder?

Es heißt, Kleinst- und Kleinunternehmen seien das Rückgrat und der Motor der Wirtschaft. Das stimmt auch. Es gilt insbesondere dann, wenn man alle Kleinst- und Kleinunternehmen als funktionierendes System betrachtet. Dann handelt es sich um ein stabiles, ein robustes System. Robust und überlebensfähig ist das gesamte System aber unter anderem deshalb, weil immer wieder einzelne Teilnehmer des Systems scheitern oder aus anderen Gründen das System verlassen.

Ein wertvolles System

Große Unternehmen verdienen im Durchschnitt zwar ein wenig besser als die »Kleinen« und könnten damit mehr Steuern bezahlen. Das kommt uns allen zugute. Das ist aber nur in der Theorie so. Wir alle wissen, wie tüchtig, gewieft und ehrgeizig große Unternehmen sind, wenn es darum geht, Steuern zu sparen. Dabei machen sie nichts Illegales. Sie nutzen nur ihre internationale Vernetzung, die zahlreichen Lücken in der Gesetzgebung und nationale Egoismen. Nun haben große Unternehmen aber einen Nachteil, wenn man sie aus systemischer Sicht betrachtet. Wenn ein großes Unternehmen in Schwierigkeiten kommt, dann ist der Schaden wesentlich höher, als wenn ein kleines Unternehmen ins Wanken gerät oder gar scheitert. Es muss nicht einmal der Konkurs eines großen Unternehmens sein. Es reicht die Entscheidung eines internationalen Konzerns, einen Standort

in Deutschland, der Schweiz oder in Österreich zu schließen. Die Folgen für Arbeitsplätze und Steuern sind enorm. Deshalb lösen eine Werksschließung oder ein Konkurs eines großen Unternehmens immer einen so großen medialen und politischen »Wirbel« aus. Das ist dann nämlich höchst »systemrelevant«.

Warum es manchmal Sinn macht, anderen den Vortritt zu lassen

Schließt dagegen ein Kleinunternehmer sein Unternehmen oder geht es in Konkurs, dann ist das weit weg von systemrelevant. Das Verschwinden eines kleinen Unternehmens ist bestenfalls eine statistische Größe. Damit das System der Kleinst- und Kleinunternehmer robust ist und dauerhaft überleben kann, braucht es also laufend Teilnehmer, die scheitern, die »sterben«, die Platz machen für Neues und die vor allem anderen Unternehmerinnen und Unternehmern zeigen, was nicht funktioniert. Das System Kleinst- und Kleinunternehmen braucht eine gewisse Menge an »statistischen Größen«.

Die geschlossenen oder gescheiterten Unternehmen leisten damit einen wichtigen Beitrag zum Überleben des gesamten Systems. Süffisant könnte man sagen, dass sie einen Heldentod sterben. Sie nehmen den eigenen Tod in Kauf, um der Gesamtheit zu helfen. Jetzt ist es aber so, dass diese »gescheiterten« Unternehmer keinen Preis dafür bekommen. Sie bekommen keine Medaille, kein Ehrengrab, keine Entschädigung, nichts, gar nichts erhalten sie. Ganz im Gegenteil, die Kultur des Scheiterns ist in unseren Gefilden eher unterentwickelt. Die Bank möchte das Haus oder die Wohnung des Unternehmers haben, um ihren Schaden gering zu halten. Die Familie ist entsetzt, weil die wirtschaftliche Existenzgrundlage verloren gegangen ist. Die enttäuschten Mitarbeiter haben ihren Arbeitsplatz verloren. Dem Unternehmer geht es höchstwahrscheinlich schlecht, weil er bis zum Konkurs schon viel Ärger hatte und die Abwicklung des Konkurses noch einmal jede Menge Probleme bedeutet. Dazu kommen die schlechte Presse und die üble Nachrede im

Ort. Und dann startet die ganze Arbeit für den Unternehmer von vorne. Jetzt darf er nämlich damit beginnen, eine neue Existenz aufzubauen. Und das alles deshalb, weil dieser Unternehmer den Heldentod gestorben ist! Ich frage Sie: Wollen Sie ein Held sein? Wollen Sie wirklich den Heldentod sterben? Wohl hoffentlich eher nicht! Die Helden mögen bitte die anderen sein! Seien Sie in dieser Hinsicht egoistisch und lassen Sie anderen in puncto Konkurs den Vortritt! Ihre Familie, Ihre Mitarbeiter, Ihre Bank und einige andere Menschen in Ihrem Umfeld werden es Ihnen danken.

Und für den Fall, dass Sie sich nicht angesprochen fühlen, da Ihr Unternehmen beste Umsätze macht, gut verdient und Sie als Unternehmer wirtschaftlich sicher dastehen? Vielleicht sollten Sie trotzdem weiterlesen, zumindest bis zu der Geschichte mit dem Truthahn.

Weshalb Sie sich nicht am Durchschnitt orientieren sollten

Die KMUs, also jene Unternehmen, die zwischen einem und 249 Mitarbeitern beschäftigen, sind, wie wir schon wissen, das Rückgrat der Wirtschaft. Eine besonders wichtige Rolle spielen dabei die Kleinst- und Kleinunternehmen, also jene Unternehmen, die zwischen einem und 50 Mitarbeitern beschäftigen. Rund 95 Prozent +/- aller Unternehmen quer durch Europa sind Kleinst- und Kleinunternehmen, also fast alle. Diese Gruppe von Unternehmen beschäftigt etwa die Hälfte aller unselbstständig Beschäftigten. Die anderen 50 Prozent der unselbstständig Beschäftigten sind in den mittelgroßen und großen Unternehmen zu finden. Jetzt kommt es aber!

Nur rund 35 Prozent +/- des gesamten Umsatzes in allen Wirtschaftsunternehmen wird von den Kleinst- und Kleinunternehmen erwirtschaftet! Der Umsatz, der pro Mitarbeiter erzielt wird, ist also in den kleinen Unternehmen deutlich niedriger als in den mittleren und in den großen. Das ist jetzt noch nicht so

beunruhigend. Schließlich geht es ja nicht um den Umsatz. Viel wichtiger als der Umsatz ist der Gewinn. Die primäre Aufgabe eines Unternehmens ist es nun aber nicht, Gewinn zu erzielen. Die Aufgabe eines Unternehmens ist eine völlig andere. Damit werden wir uns später noch beschäftigen. Aber ein Unternehmen braucht die Gewinne, damit es seine Aufgaben erfüllen kann.

Nun fragen Sie sich vielleicht, wie hoch der Gewinn sein soll. Das ist auf jeden Fall eine gute Frage! Die Antwort hängt von vielen Faktoren ab, aber als Faustregel würde ich sagen, im Durchschnitt 7 Prozent, mit einer Bandbreite von ± 3 Prozent. Gemeint ist damit der Gewinn vor Steuern in Prozent vom Umsatz (nach Abzug des Unternehmerlohns). Der Gewinn sollte also im Laufe der Jahre zwischen 4 Prozent und 10 Prozent pendeln. Mehr ist natürlich besser, weniger schlechter – und das alles hängt natürlich auch von der Branche ab.

In Europa liegt die durchschnittliche Gewinnmarge der Kleinst- und Kleinbetriebe zwischen 4 und 6 Prozent. Das ist aber nur ein Teil der Wahrheit. Zwischen 10 und 25 Prozent der Betriebe, abhängig von Land und Branche, macht Verluste und etwa die gleiche Anzahl der Unternehmen liegt unter 4 Prozent Umsatzrendite. Das muss man sich einmal vorstellen. Zwischen einem Drittel und beinahe der Hälfte der Unternehmen verdienen also nicht genug, um ihre Aufgaben dauerhaft erfüllen zu können. Sie sind eigentlich in erster Linie mit dem eigenen Überleben beschäftigt.

Eine Frage der Robustheit:

Wo auf dieser Skala der Umsatzrentabilität liegen Sie mit Ihrem Unternehmen?

– 10% ----- + 4% ----- >+ 10%?

Wenn Sie nun links der + 4-Prozent-Marke liegen, dann haben Sie die Gewissheit, dass Sie nicht alleine sind. Wenn Sie rechts davon liegen, können Sie trotzdem weiterlesen.

Aus dem (Unternehmer)Leben

Nach meinem eigenen Konkurs ging es mir gar nicht gut. Ich hatte nicht nur selbst viel Geld verloren. Ich hatte auch das Geld von Investoren, Banken und Förderstellen verloren. Hinter diesen Institutionen standen Menschen, die mir vertrauten und auf mich gesetzt haben. Ich hatte das Gefühl, dass ich der einzige Idiot auf Erden bin, der mit seinem Unternehmen gescheitert ist. Als ich dann langsam wieder Tritt fasste, wagte ich es auch, meine Geschichte zu erzählen. Und siehe da! Eine überraschend große Anzahl an Unternehmern pflichtete mir bei: »Ja, wissen Sie, jetzt, wo Sie das erzählen, kann ich Ihnen ja auch anvertrauen, dass es mir ebenfalls schon einmal genauso ergangen ist« oder eine Variante davon: »... mir wäre es fast genauso gegangen, aber ich hatte Glück, weil ...« Das hat meinen Gemütszustand nicht unbedingt verbessert, aber es hat mich schon ein wenig erleichtert. Mein Eindruck, dass wesentlich mehr Unternehmen kämpfen, als ich jemals gedacht hatte, verstärkte sich, als ich begann, mir die Jahresabschlüsse von unterschiedlichsten Unternehmen näher anzusehen. Bei Kapitalgesellschaften ist das relativ einfach möglich. Dadurch wurde mir erst so richtig klar, wie viele Unternehmen links der 4-Prozent-Schwelle liegen müssen. Die endgültige Bestätigung erhielt ich dann, als ich die EU-Statistiken über die wirtschaftliche Lage der Kleinst- und Kleinunternehmen las. Danach war eindeutig klar, dass zwischen einem Drittel und der Hälfte der Kleinst- und Kleinunternehmen vor sich hin wursteln. Das sind auf jeden Fall wesentlich mehr, als man jemals vermuten würde.

Mit dieser Erkenntnis erhielt meine Reflexion über mein eigenes Scheitern eine neue Dimension. Schließlich war ich ja immer davon ausgegangen, dass mein Unternehmen robust gewesen wäre. Und ich war fest davon überzeugt, dass mir und meinem Unternehmen nichts passieren könnte. Schließlich lagen wir ja rechts der Schwelle. Und dann kam das Erdbeben. Fukushima war die Störung, die das Ende meines Unternehmens einleitete. Eigentlich absurd, oder? Ein Ereignis, das vollkommen außerhalb meiner Kontrolle lag. In der Folge aber sind zugegebenermaßen auch genügend andere Dinge schiefgelaufen, die ich hätte kontrollieren können. Wenn also mein Unternehmen aufgrund dieser Ereignisse so schnell aus dem Tritt kommen konnte,

wie geht es dann erst einem Unternehmen, das sich links der 4-Prozent-Schwelle befindet?

Damals dämmerte mir langsam, dass es mehr braucht als bloß gegenwärtigen wirtschaftlichen Erfolg, um wirklich robust zu sein! Ich verstand damals: Die Robustheit eines Unternehmens hat auch sehr stark etwas mit der Unternehmerpersönlichkeit und mit der Art und Weise, wie diese das Unternehmen führt, zu tun.

Fassen wir also unsere bisherigen Erkenntnisse zusammen: Das System der Kleinst- und Kleinunternehmen ist ein stabiles System. Es ist unter anderem deshalb stabil, weil es viele Systemmitglieder hat. Für das System als Ganzes ist es gut und sogar notwendig, wenn immer wieder einzelne Mitglieder scheitern und das System verlassen. So kann sich das System weiterentwickeln. Für Sie als einzelnes Systemmitglied wäre es aber – salopp ausgedrückt – nicht so gut, wenn ausgerechnet Sie derjenige sind, der das System verlässt. Damit nicht Sie der unbedankte Held sind, sollte Ihr wirtschaftlicher Erfolg besser sein als der Durchschnitt. Aber nicht einmal das reicht im Grunde aus, um gnadenlos robust zu sein. Es gehört noch mehr dazu, denn selbst, wenn Sie heute wirtschaftlich erfolgreich sind, kann es jederzeit böse Überraschungen geben. Denken Sie immer an den Truthahn! Nasim Taleb, ein ehemaliger Wertpapierhändler, Philosoph und Risikoforscher erzählt immer wieder die Geschichte vom Truthahn. Der befindet sich in der Obhut eines Züchters. Dem Truthahn geht es gut. Schließlich wird er ja jeden Tag gefüttert. Er fühlt sich wohl. Er fühlt sich sicher. Das geht über Monate so dahin. Der Truthahn fühlt sich immer wohler und sicherer. Schließlich wird er ja weiterhin jeden Tag gefüttert, bis kurz vor Thanksgiving. Da wird er von der Hand, die ihn gefüttert hat, geschlachtet.

Die Moral von der Geschicht? Wirtschaftlicher Erfolg in der Vergangenheit und in der Gegenwart ist keine Garantie für Erfolg in der Zukunft! Manchmal macht uns der Erfolg träge und unaufmerksam. Manchmal verlieren wir unsere Demut und

wir werden arrogant oder einfach nur zu selbstsicher. Manchmal ereignen sich Dinge von außen, auf die wir keinerlei Einfluss haben. Es gibt viele Gründe, warum es uns jederzeit wie dem Truthahn ergehen kann. Niemand ist vor Überraschungen gefeit!

Das Feld der Möglichkeiten ist immens – das Feld der Überraschungen auch

Eine der zentralen Aufgaben eines Unternehmens ist es, Probleme einer ausreichend großen Anzahl von Kunden zu lösen oder ein dringendes Bedürfnis der Klientel zu befriedigen. Jedes ungelöste Problem ist eine Geschäftschance. Es gibt dabei eine Vielzahl an Möglichkeiten. Besonders spannend fand ich die folgende:

Haben Sie schon einmal ein Fußballspiel in einem ausverkauften großen Stadion verfolgt? Haben Sie dann versucht, in der Halbzeitpause ein Getränk zu kaufen, vielleicht ein Bier oder einen Softdrink? Dann durften Sie höchstwahrscheinlich die Pause in einer langen Warteschlange verbringen und haben vielleicht sogar den Anfang der zweiten Halbzeit versäumt. Mir ist das schon passiert, und ich fand es gar nicht lustig. Einige findige Herren, denen es wohl ähnlich ergangen ist, haben eine Bierzapfmaschine entwickelt, die in der Lage ist, zehn Gläser Bier gleichzeitig innerhalb von fünf Sekunden zu füllen. Ist das nicht genial? Ich kann mir vorstellen, dass umfangreiche Tüfteleien und Entwicklungsarbeiten notwendig waren, um diese Maschine zu bauen. Diese Herren haben es mit ihrer Erfindung geschafft, das lästige Problem vieler Stadionbesucher zu lösen – und gleichzeitig können die Kantinenbetreiber nun mehr Bier verkaufen!

Dies ist nur ein Beispiel unter vielen, aber eines ist sicher: Auch Ihre Kunden tragen das eine oder andere Problem mit sich herum. Warum versuchen Sie nicht, es so rasch wie möglich zu erkennen und zu lösen? Und damit erhöhte Robustheit für Ihr Unternehmen zu erzeugen?

Leider gilt auch umgekehrt - das Feld für Überraschungen ist unendlich

Aus dem (Unternehmer)Leben

Sven ist ein begnadeter Hydrauliktechniker. Lange Jahre arbeitete er für einen großen Hersteller. Zuerst in der Konstruktionsabteilung. Dann wechselte er in die Anwendungstechnik und betreute im Falle von technischen Problemen Kunden vor Ort. Seine Kunden schätzten Svens hohes Fachwissen, seine großartige Lösungsorientiertheit, seine umgängliche Art und vor allem auch das Tempo, in dem er Probleme lösen konnte. Leider schien sein Arbeitgeber alle diese Qualitäten nicht zu erkennen. Eines Tages beschloss Sven daher, dieses Umfeld zu verlassen und sein eigenes Unternehmen aufzubauen.

Sven war sich der Herausforderung der neuen Aufgabe bewusst und nahm sich vor, klein zu starten. Eine passende Werkstätte fand sich schnell, Mitarbeiter brauchte er erstmal keine. Es sprach sich bald herum, dass Svens Expertise nun selbstständig zur Verfügung stand. Zu Anfang übernahm er jene Aufträge, die für seinen ehemaligen Arbeitgeber uninteressant und nicht rentabel genug waren. Seine Geschäfte bekamen jedoch rasch eine gewisse Eigendynamik – schließlich hatte er einen exzellenten Ruf – und bald konnte Sven die anstehenden Aufträge nicht mehr alleine erfüllen. Die ersten Mitarbeiter traten auf, das Geschäft lief weiterhin sehr gut. Und dann kam diese eine Anfrage. Ein langjähriger Kunde hatte einen riesigen Auftrag im Ausland an Land gezogen. An der Schnittstelle zu einem anderen Lieferanten gab es jedoch einen »missing link«. Diesen könnte doch Sven mit all seiner Erfahrung und seinem Wissen füllen!

Sven war glücklich. Das war es. Endlich ein großer, ein sehr großer Auftrag. Ein Auftrag, bei dem er all sein Wissen, all seine Erfahrung und seine gesamte Kompetenz in die Waagschale werfen konnte. Sven hatte das Gefühl, dass dieser Auftrag den großen Durchbruch in eine völlig neue Liga von Aufträgen bedeuten könnte. Er stellte erste Überlegungen über die technische Lösung des Problems an, kalkulierte akribisch und sprach mit seinem Kunden, dem Vermittler des Auftrags, über Details. Schnell wurde klar, dass der Auftraggeber, ein großes Konsortium, Svens übliches Preisniveau nicht akzeptieren würde. Sven verbrachte einige schlaflose Nächte, kalkulierte, überlegte, wo er einsparen könnte, und spitzte den Bleistift. Er war sich unsicher, wie weit er den

Preis drücken konnte. Aber schließlich sollte das doch sein gigantischer Durchbruch werden, da musste er doch etwas wagen. Schlussendlich legte er sein Angebot vor. Ganz wohl war ihm jedoch nicht dabei.

Sven bekam den Auftrag. Eine neue Dimension tat sich auf. Erstmals, seit er als Unternehmer unterwegs war, musste er in Vorleistung treten und das nötige Material vorfinanzieren. Seine Bank ließ ihm das Geld, ohne mit der Wimper zu zucken. Schließlich kannte man Sven als zuverlässigen und erfolgreichen Geschäftspartner. Sven kaufte das Material und fertigte alle Teile, die sich in der eigenen Werkstatt herstellen ließen. Dann ging es los zur Montage. Sven war aufgeregt. Das erste Mal als Unternehmer eine so weite Reise in ein Land, in dem er sich nicht auskannte. Auf sich alleine gestellt auf einer riesigen Baustelle. Er hatte solche Aufträge in der Vergangenheit für sein ehemaliges Unternehmen bravourös erledigt. So etwas auf eigene Rechnung und eigenes Risiko zu tun, war aber schon eine ganz andere Nummer. Er nahm seine zwei besten Leute mit auf die Reise. Vor Ort stellte er fest, dass einer der beiden Lieferanten, deren Lücke er schließen sollte, seine Arbeiten noch gar nicht beendet hatte und dazu auch noch einige Wochen brauchen würde. Warum nur hatte ihm niemand Bescheid gegeben? Sven und seine Kollegen mussten unverrichteter Dinge wieder abreisen. Dazu kam, dass er zwei kleinere Aufträge in der Heimat abgelehnt hatte, weil er ja mit dem Großauftrag beschäftigt gewesen wäre. Zurück zu Hause konnte er so kurzfristig keinen neuen Auftrag akquirieren, um seine beiden Mitarbeiter produktiv zu beschäftigen.

Dann kam der zweite Anlauf. Sven erkundigte sich dieses Mal im Vorfeld, ob alle Arbeiten erledigt waren und er nun mit seinem Teil des Auftrags beginnen konnte. Als grünes Licht gegeben wurde, reiste Sven mit seinen Mannen erneut an. Schnell stellte sich heraus, dass sich einer der beiden anderen Lieferanten nicht an den Plan gehalten hatte. Die Abmessungen stimmten nicht mit den an Sven gelieferten Plänen überein. Lange Diskussionen mit dem Auftraggeber und dem anderen Lieferanten folgten. Um nicht noch mehr Zeit zu verlieren, improvisierte Sven mit seinen Kollegen vor Ort und zauberte eine feine Lösung. Die ersten Tests waren vielversprechend, das Team um Sven reiste guter Dinge nach Hause. Als jedoch ein großer Testlauf mit der gesamten Apparatur startete, gab es Probleme an genau der Schnittstelle, für die Svens Unternehmen verantwortlich war. Sven musste ein drittes Mal anreisen. Er stellte schnell fest: Das Problem lag eindeutig

bei den Teilen des anderen Lieferanten, nur nutzte ihm das nichts. Die Mitarbeiter des Auftraggebers konnten sich nicht mehr erinnern, die Freigabe dieser Arbeiten erteilt zu haben, bei der Diskussion mit dem anderen Auftraggeber stand Aussage gegen Aussage. Es blieb Sven nichts anderes übrig, als die schlechte Arbeit des anderen Lieferanten zu korrigieren. Mit dem zusätzlichen Aufwand und den weiteren Kosten für Material, die dreifache Anreise und die unproduktive Zeit seiner Mitarbeiter war die Rendite für diesen Auftrag den Bach hinuntergegangen. Zermürbt und demotiviert machte sich Sven auf den Heimweg. Er tröstete sich damit, dass er sowohl technisch als auch bezogen auf die Abwicklung eines solchen Projekts so einiges gelernt hatte und für weitere Großaufträge nun gewappnet war. Außerdem beschloss er, sich in Zukunft bei der Vertragsgestaltung beraten zu lassen, um nicht noch einmal zwischen die Fronten großer Unternehmen zu geraten. Zu Hause angekommen, fand er eine E-Mail von seinem Auftraggeber im Postfach. Darin kündigte ihm das Konsortium eine Schadenersatzforderung an, weil sich die Inbetriebnahme der Anlage aufgrund seiner mangelhaften Arbeit verzögert hätte ...

Svens Erlebnisse zeigen klar auf: Selbst bei sorgfältigster Planung, bei allerumsichtigem Vorgehen und größter Akribie sind wir nicht vor Überraschungen gefeit. Und Sven hatte den Auftrag, geblendet von der scheinbaren Attraktivität des Projekts, ja schon von Anfang an viel zu günstig kalkuliert. Immer wieder sind wir mit Geschehnissen konfrontiert, die wir nicht kontrollieren können. Oft kommen diese Ereignisse auch so überraschend auf uns zu, dass wir absolut keine Zeit haben, uns eine geeignete Strategie zu überlegen. Immer wieder stehen wir plötzlich inmitten einer Situation, mit der wir in unseren kühnsten Vorstellungen nicht gerechnet haben, die wir so definitiv niemals erleben wollten, und haben das Gefühl, uns im völlig falschen Film zu befinden.

Die Möglichkeiten für ein derartig katastrophales Szenario sind vielfältig:

- Der wichtigste Kunde fällt aus.
- Ein schwerer Schicksalsschlag trifft die Familie.
- Ein wichtiger Mitarbeiter verlässt plötzlich das Unternehmen.
- Die Bank stellt einen Kredit fällig.

- Ein Mitarbeiter erleidet einen schweren Arbeitsunfall.
- Ein Mitarbeiter begeht im Namen des Unternehmens eine Straftat.
- Ein neuer, aggressiver Wettbewerber taucht aus dem Nichts auf.
- Ein Lieferant kann nicht mehr liefern – und auch Sie sind plötzlich nicht mehr lieferfähig.
- Sie als Unternehmer haben einen Unfall oder eine schwere Erkrankung.
- Vor Ihrem Geschäftslokal gibt es eine Großbaustelle, die sich über mehrere Jahre hinziehen wird.
- Und zu allem Überfluss taucht vielleicht noch eine Wirtschaftskrise als Zugabe auf. Beispiele dafür gibt es in der jüngeren Vergangenheit zur Genüge!

Wir wollen es nicht übertreiben. Aber diese Liste ließe sich auf schaurige Weise endlos fortsetzen ...

Warum Überraschungen trotzdem willkommen sein können

Ich weiß, das alles hat bisher sicher nicht zu Ihrer Erbauung beigetragen. Jetzt kommen wir aber zur wirklich guten Nachricht:

Das Leben ist gerecht. So, wie es negative Überraschungen gibt, existieren natürlich auch positive Überraschungen! Wir können planen, so viel wir wollen, aber einige bedeutsame Wendungen in unserem Leben waren meist nicht so geplant, wie sie gekommen sind. Denken Sie nur an wichtige Ereignisse in Ihrem eigenen Leben, die durch scheinbar eigentümliche »Zufälle« entstanden sind. Der Mensch denkt, Gott lenkt. Oder auch: Der Mensch dachte, Gott lachte ...

Was jedoch ein noch viel spannenderer Aspekt ist: Auch die negativen Überraschungen können eine positive Seite haben und schlussendlich höchst willkommen sein. Das alles ist immer auch eine Frage der Sichtweise und Wahrnehmung. Unser

Körper braucht ein gewisses Maß an Stress, damit er gesund und fit bleibt. Schutzimpfungen funktionieren beispielsweise nach diesem Prinzip. Sport ist eigentlich Stress, macht den Körper aber widerstandsfähiger, belastbarer und schließlich robuster. Gewichtheben erhöht zum Beispiel die Knochendichte und wirkt damit vorbeugend gegen Osteoporose im Alter. Ein Körper, der sich wenig bewegt, verliert dagegen Muskeln, wird steif und anfällig. Bei einem Gehirn, das nicht gefordert wird, tritt der demenzielle Verfall früher ein als bei trainierten Gehirnen. Menschen, deren Aufmerksamkeit nicht gefordert wird, werden müde und träge. Denken Sie an lange oder monotone Autofahrten. Das Anstrengendste dabei ist oft die Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit. Kinder, die immer von Schmutz ferngehalten werden, neigen eher zu Allergien als Kinder, die sich gelegentlich schmutzig machen dürfen. Kinder, die sich nie kleinere Verletzungen zuziehen dürfen, laufen eher Gefahr, sich irgendwann intensiver zu verletzen. Kinder, die sich nie mit anderen Kindern auseinandersetzen können, sind sozial oft weniger geschickt als jene Kinder, die gelegentlich sozialem Stress ausgesetzt sind. Wenn früher ein Kind sehr aktiv und lebendig war, dann haben die Lehrer empfohlen, dass das Kind Sport treiben soll. Heute werden diese Kinder in die Schublade »hyperaktiv« gesteckt und mit Medikamenten vollgepumpt. Ein System, bei dem krampfhaft versucht wird, dass alles beim Alten, Bekannten und Gewohnten zu bleiben hat, wird anfällig für einen Systemkollaps.

Eines steht fest: Wir können nicht vorhersehen, welche Überraschung uns treffen wird, aber wir sollten stets darauf vorbereitet sein, dass jederzeit etwas Unerwartetes eintreten könnte. Das hat nichts damit zu tun, sich ständig Katastrophenszenarien auszumalen oder permanent in Angst vor der eventuell bereits über uns kreisenden negativen Überraschung zu leben. Sie wissen ja, »zu Tode gefürchtet ist auch gestorben«. Es geht vielmehr darum, gedanklich bereit zu sein, dass etwas Negatives passieren kann, ohne in galoppierende Paranoia einzutauchen. Und dann, wenn

die negative Überraschung uns ereilt hat, sofort ins Handeln zu kommen, ohne wie das Kaninchen vor der Schlange zu erstarren. Das ist zu Anfang nicht so einfach, wird aber mit jeder Krise, die wir meistern, leichter. Insofern bringen uns negative Überraschungen auf Trab und zwingen uns, alle unsere Ressourcen und Fähigkeiten zu mobilisieren. Das mag im ersten Moment schrecklichen Stress und hohe Nervosität hervorrufen, macht uns aber langfristig stärker und innovativer.

Wissen bekommt den Trostpreis – den Hauptpreis gewinnt die Erfahrung

Stellen Sie sich vor, Sie haben sich eine Aktivität vorgenommen und begonnen, diese umzusetzen. Während der Umsetzung rechnen Sie schon damit, dass eine Überraschung kommen könnte. Deshalb fahren Sie auf Sicht. So erkennen Sie früher, wenn sich eine Überraschung ankündigt. Sie erhöhen damit die Chance, noch schwache Signale frühzeitig zu erkennen. Das erhöht gleichzeitig auch Ihre Chance, frühzeitig eine Lösung zu finden. Es ist sinnvoll, schon im Planungsprozess über eventuelle Störungen nachzudenken und mögliche Strategien gedanklich durchzuspielen. Die Realität sieht sowieso oft anders aus, aber zumindest weiß man dann, dass es Alternativen gibt. Wir wissen, dass sich unter Stress unser Blickwinkel einengt und dass es uns schwerfällt, aus gewohnten Denkmustern auszubrechen. Deshalb ist es immer sinnvoll, gedanklich verschiedene Szenarien durchzuspielen. Damit bereiten wir unser Gehirn auf mögliche belastende Situationen vor. Aber wir sollten uns dabei auch immer bewusst sein, dass das Leben keine Generalprobe ist. Voll gefordert sind wir erst dann, wenn tatsächlich etwas Unerwartetes passiert. Haben wir jedoch vorher, quasi im Trockenen, schon diverse Szenarien durchgespielt, dann wissen wir in einer Stresssituation zumindest schon einmal, dass es mit Sicherheit alternative Lösungen gibt.

Der Unterschied zwischen Optimismus und Zuversicht

So wie ich es verstehe, ist der Optimismus eine positive und bejahende Grundhaltung in Bezug auf die Zukunft. Optimistische Menschen sehen von ihrer Grundhaltung her vorwiegend positive Aspekte. Abwarten und hoffen ist mehr oder weniger ihre Devise. Die Kehrseite von Optimismus ist aber, dass das Negative, das Dunkle dabei ausgeblendet und unter Umständen vollständig ignoriert wird.

Zuversicht dagegen wird aus meiner Sicht aus einem gewissen Maß an Vertrauen genährt. Ein Vertrauen, das erarbeitet wurde, weil es dem zuversichtlichen Menschen schon vorher gelungen ist, schwierige Situationen zu meistern. Der Zuversichtliche reflektiert, kennt seine Stärken und Limitierungen und ist handlungsorientiert. Ich bin der festen Überzeugung, dass wahre robuste Unternehmer immer zuversichtlich, aber niemals verträumt optimistisch denken sollten. Wenn wir nun unsere angedachte problematische Situation hernehmen und davon ausgehen, dass etwas Unerwartetes eintreten wird, und es kommt tatsächlich über uns, und wir bewältigen die Situation, dann nähren wir damit unsere Zuversicht, auch in Zukunft alle schwierigen Situationen zu meistern. Je mehr Situationen wir meistern, umso größer wird unsere Zuversicht und im Laufe der Zeit auch unsere Robustheit. So gesehen sind Störungen, egal ob sie von innen oder außen kommen, durchaus willkommen. Sie können uns weiterbringen, stärker, schlauer und vor allem robuster machen.

In diesem Kapitel haben wir uns die möglichen Störungen und Überraschungen aus dem AUSSEN näher angesehen. Aber es gibt natürlich auch Störungen, die aus dem INNEREN heraus entstehen. So wie der Hamster im Hamsterrad heftig stolpern kann und dann vielleicht hinausgeschleudert wird, können wir jederzeit in unserem unternehmerischen Alltag stolpern. Was das bedeutet und wie wir damit umgehen, wenn wir uns urplötzlich auf dem Rücken liegend außerhalb des gewohnten Hamsterkäfigs wiederfinden, sehen wir uns im nächsten Kapitel an.

Robustheitscheck:

- Kleine Unternehmen sind anfälliger für das Scheitern als größere.
- Für eine Volkswirtschaft ist das gut, für den einzelnen Unternehmer eher nicht.
- Wenn Eigentümer kleinerer Unternehmen geschäftlich erfolgreich sind, zahlen sie oft einen hohen persönlichen Preis dafür.
- Es kann jeden erwischen. Erfolg heute schützt nicht vor Schwierigkeiten morgen.
- Überraschungen sind willkommen. Wenn Sie unerwartete Ereignisse erfolgreich bewältigen, dann macht Sie das stärker, besser und robuster.

