

# DER TÜRKISE UNTERNEHMER

Genialität anstatt Komplexität

Bewusstsein | Führung | Strategie

von Rudolf Bleicher &  
Ulrike Bleicher-Rapp



Guten Tag

Vielen Dank für das Interesse an der Leseprobe unseres Buchs  
„Der Türkise Unternehmer“ – wir wünschen Ihnen viele  
bereichernde Erkenntnisse beim Lesen!

Herzlichst Ihre



*Ulrike Bleicher-Rapp & Rudolf Bleicher*

**Jetzt bestellen!** 

**Kundenstimmen auf Amazon.de**

**amazon.de**  


*"Wer es nicht liest, ist selber schuld!"*



*"Genial neuer Ansatz."*

*"Das Buch ist für jeden der im Leben weiterkommen will."*

*"Ein notwendiger Augenöffner für die Aufgaben, die vor uns liegen!"*

*"Ein Buch, das berührt ... und zeigt, dass wir Menschen nur eine Aufgabe haben: Glücklich zu sein!"*



# Angebot für Unternehmer

Sie sind Unternehmer und wollen den nächsten Entwicklungsschritt für sich und Ihr Unternehmen angehen?

Am Ende des Buches finden Sie einen Bonus für eine kostenlose Potenzialanalyse für Ihr Unternehmen im Wert von € 1250.- inklusive einem persönlichen Telefoncoaching.

Die Analyse zeigt Ihnen detailliert Ihre größten Engpässe auf, und gibt Ihnen eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Sie diese Engpässe auflösen und somit neues Wachstum für sich und Ihr Unternehmen ermöglichen.

Weitere Informationen finden Sie unter:

[www.integrale-unternehmerschule.de](http://www.integrale-unternehmerschule.de)

[www.Q8SL.de](http://www.Q8SL.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzes Vorwort der Autoren .....</b>	<b>5</b>
<b>Kapitel 1: .....</b>	<b>7</b>
Irgendetwas stimmt hier nicht.....	7
Begegnung mit einem Unternehmer der anderen Art.....	12
Reich und glücklich oder gar nichts.....	24
Unsere Firma stinkt am Kopf nach Fisch! .....	26
Mein WARUM als Unternehmer .....	32
Der beste Businessplan ist, keinen zu haben .....	38
Ein schlechter Unternehmer ist immer auch ein schlechter Vater.....	44
Bonus für Sie als Leser .....	51
Q8 - Mastermind-Programm zum Buch.....	52
Quellennachweis.....	54

## **Kurzes Vorwort der Autoren**

Dieses Buch, welches wir ganz bewusst in Form einer Geschichte geschrieben haben, erzählt von 6 Unternehmern, die in dem Moment ganzheitlich erfolgreich wurden, als sie ihr wirkliches WARUM finden und leben.

Wir haben absichtlich diese Form gewählt, obwohl Geschichten und das Erzählen von Geschichten vielleicht ein wenig aus der Mode gekommen sind und man in der Welt des Unternehmertums vielleicht auch eher ein Buch ausschließlich mit Zahlen, Daten und Fakten erwartet hätte.

Uns war jedoch wichtig, dass dieses Buch erfolgreiche Konzepte und Tools nicht nur theoretisch vorstellt, sondern vor allem zeigt, was diese Konzepte in der persönlichen Geschichte der Menschen bewirken können.

So ist ein Business-Roman entstanden, der aus mehreren Lebensgeschichten besteht, die so zwar nicht gleichzeitig passiert sind, jedoch fast ausschließlich auf unseren wahren, persönlichen Begebenheiten beruhen oder auf Begebenheiten, die unsere Kunden (Namen wurden selbstverständlich geändert) bei der Umsetzung dieser Konzepte erlebt haben, entweder im Einzelcoaching oder im Rahmen unserer integralen UnternehmerSchule.

Wir alle, die gesamte Menschheit, befindet sich jetzt an der Schwelle in ein neues Zeitalter – in ein neues Denken und Bewusstsein. Es wird hohe Zeit, diesem Denken auch unser Unternehmertum anzupassen.

Um als Unternehmer der „Neuen Zeit“ ganzheitlich erfolgreich zu sein, müssen die Werkzeuge und Tools, die man einsetzt, ebenfalls ganzheitlich beziehungsweise integral sein.

Wir sind davon überzeugt, dass es für die „Neue Zeit“ eine neue Generation von Unternehmern braucht. Wir nennen diese *„TÜRKISE UNTERNEHMER“*.

Wir wünschen uns, dass Sie sich von diesen Geschichten inspirieren lassen, Ihren Weg als Unternehmer noch erfolgreicher und bewusster zu gehen - ganzheitlich und vielleicht auch als TÜRKISER UNTERNEHMER für die „Neue Zeit“.

# Kapitel 1:

## Irgendetwas stimmt hier nicht

Paul Herter war 37 Jahre jung und hatte nun doch schon über 8 Jahre als Unternehmer eine durchaus ansehnliche Karriere hinter sich. Zwar musste er sein Unternehmen nicht wie viele seiner Kollegen bei Null beginnen, denn er hatte den Betrieb seines Vaters übernommen, aber es war vor 8 Jahren noch ein kleiner 14-Mann-Betrieb mit knapp 1,5 Millionen Umsatz.

Inzwischen war das Unternehmen auf 58 Mitarbeiter angewachsen und der Umsatz hatte sich fast versiebenfacht. Eigentlich konnte Paul sehr zufrieden sein, denn viele seiner Ziele hatte er, trotz großer Bedenken seines damaligen Umfelds, erreicht. Als Paul den elterlichen Betrieb übernommen hatte, tat er dies mit viel Enthusiasmus, noch mehr Ideen und wirklich großen Zielen. Aber seit einiger Zeit spürte er eine gewisse Stagnation. Irgendwie wurden die Dinge immer komplizierter, brauchten mehr Zeit und gingen ihm nicht mehr so leicht von der Hand wie das ursprünglich einmal der Fall war.

Zu Beginn seiner Karriere war er ein richtiger Senkrechtstarter. Bei allem was er anfasste, bewies er ein richtiges Goldhändchen und sein Unternehmerleben meisterte er mit großer Leichtigkeit und der Erfolg schien ihm einfach zuzufliegen. Das war, wenn er an manchen Abenden in Ruhe über sein Leben nachdachte, seit über einem Jahr nicht mehr wirklich so. Und wenn er ganz ehrlich zu sich selbst war, kam ab und an eine gewisse Angst in ihm hoch, ob sich das Blatt eventuell wendete und ob er sich vielleicht sogar schon Sorgen um sein Unternehmen machen müsste.

Dies waren jedoch nur sehr flüchtige Augenblicke, die er dann auch gleich wieder verwarf und am anderen Tag wieder mit richtig viel Einsatz und Motivation die Dinge vorantrieb. Meist folgten darauf auch sofort wieder positive Ereignisse. Entweder

es tauchte unerwartet ein neuer Kundenauftrag auf, oder es wurde eine neue Idee für neue Kundenangebote entwickelt.

Nach einigen Monaten jedoch stellte Paul fest, dass sich dieses Muster, vom Auf und Ab der Gefühle, immer in kürzeren Abständen wiederholte. Und über einen Zeitraum der letzten 6 Monate betrachtet, war die Geschäftsentwicklung eher stagnierend. Paul begann sich, mehr und mehr Sorgen zu machen. Er versuchte zwar, sich nichts anmerken zu lassen, aber irgendwann nahm ihn Oliver, einer seiner langjährigen Mitarbeiter, zur Seite und sprach ihn direkt an: „Paul, was ist eigentlich los? Du wirkst müde, nervös und kraftlos – gib’s Probleme in der Firma?“

Paul war richtig schockiert. Er war eigentlich sicher, dass er seine Probleme so gut verbergen konnte, dass dies im Außen nicht auffallen würde. Schließlich hätte dies äußerst fatale Folgen, wenn sein Umfeld etwas von seinen Bedenken und Problemen und seinen innerlichen Kämpfen bemerken würde.

Was würden seine Kunden tun, wenn sie mitbekommen würden, dass er ab und an darüber nachdachte, ob sein Unternehmerleben, so wie es jetzt war, überhaupt noch Sinn machte? Sicherlich würden sie ihren nächsten Einkauf bei ihm gründlich überdenken. Denn nichts kann gefährlicher sein, als der Einkauf teurer Produktionsgüter bei einer Firma, die es eventuell bald nicht mehr auf dem Markt gibt.

Gleiches galt natürlich auch für seine Mitarbeiter. Wie schnell würde er seine besten Leute verlieren, wenn diese bemerken würden, dass er sein Unternehmen infrage stellte. Gute Fachkräfte wissen, dass sie gefragt sind, und können sich sichere Arbeitsplätze inzwischen aussuchen. Und dann auch ganz zu schweigen von den Banken. Bildlich stellte er sich vor, wie er in einem offenen Bankengespräch zu seinem Kredit-sachbearbeiter sagen würde: „Wissen Sie Herr Maier, in letzter Zeit stelle ich mir immer öfters die Frage, ob das Ganze so wirklich Sinn macht und ob ich mich noch auf dem richtigen Weg befinde“ - und wie der Sachbearbeiter mit Schweiß auf der Stirn und ängstlich weit aufgerissenen Augen versuchte unauffällig den roten Knopf unter seinem Schreibtisch zu drücken, der in solchen Fällen

automatisch sämtliche Konten sperrte und alle Darlehen sofort fällig stellte.

Genau diese Gedanken hatte Paul in den letzten Monaten immer wieder erfolgreich mit positivem Denken weggewischt und ganz bewusst darauf geachtet, dass er auch optimistisch und positiv rüber kam. Und nun knallte ihm sein Mitarbeiter diese Aussagen vor den Kopf.

„Nein, nein“, beschwichtigte Paul. „Alles im Lot. Man macht sich halt so seine Gedanken. Schließlich ändern sich viele Dinge ja ständig und da will manches schon immer gut überlegt sein.“

„Ja Chef, da hast Du sicherlich recht“, erwiderte Oliver. „Barbara hat neulich von einem Seminar erzählt, von dem ihr Chef mit großer Begeisterung zurückkam.“ Barbara war Olivers Frau und die rechte Hand eines sehr erfolgreichen Unternehmers mit 250 Mitarbeitern in der Nachbargemeinde.

„Die Fallen der Veränderung - wie sich Unternehmer aus der Sackgasse der Komplexität befreien‘ – so hieß der Titel, glaube ich. Wenn Du willst, kann ich Barbara mal fragen, ob sie dir die Unterlagen besorgen kann.“

„Sehr gerne“, erwiderte Paul, und versuchte dabei nicht berührt zu wirken. „Schau ich mir bei Gelegenheit gerne mal an.“

Zwei Tage später lagen die kopierten Unterlagen bei Paul auf dem Schreibtisch. Barbara hatte diese mit einer Notiz versehen, die lautete: „Lieber Herr Herter, anbei die Kopien des Seminars ‚Die Fallen der Veränderung - wie sich Unternehmer aus der Sackgasse der Komplexität befreien‘. Ich darf Ihnen diese mit der Genehmigung meines Chefs gerne weiterleiten und Ihnen ausrichten, dass Sie sich bei Rückfragen gerne persönlich an Herrn Dornberg wenden können. Wenn Sie Interesse haben, melden Sie sich einfach bei mir und wir stimmen einen persönlichen oder telefonischen Termin ab. Herzliche Grüße Barbara Neubauer.“

Paul war etwas durcheinander. Einerseits war er sehr neugierig bezüglich des Inhaltes der Unterlagen, die vor ihm lagen. Andererseits war er ziemlich sprachlos über das Angebot dieses Herrn Dornberg. Augenscheinlich schien sich dieser

erfolgreiche Unternehmer, genau wie Paul selbst, sehr mit Veränderungen und dem Gefühl sich in einer Sackgasse zu befinden, zu beschäftigen.

Aber völlig konträr zu dem Verhalten von Paul machte dieser Herr Dornberg das nicht heimlich still und leise, sondern ganz im Gegenteil ganz offensiv und zudem mit solch einer Begeisterung, dass er Paul sogar ein Gespräch zu seinen Erfahrungen mit diesem Thema anbot und das, obwohl sie sich persönlich überhaupt nicht kannten.

Am liebsten hätte Paul sofort zum Telefonhörer gegriffen. Aber damit das nicht ganz so sehr danach aussah, als ob er es nötig hätte, verschob Paul den Anruf. Das hatte auch noch 2 Tage Zeit, dachte er. Wichtig war jetzt erst einmal, dass er die Unterlagen hatte, um sich ein Bild zu machen.

Die Unterlagen waren relativ umfangreich und zum ersten Mal seit langer Zeit beschloss Paul, sich während den Geschäftszeiten frei zu nehmen. Er setzte sich ins Auto und fuhr mit seinen Unterlagen in ein gemütliches Café in der Nachbarstadt und verbrachte den ganzen Nachmittag damit die Unterlagen durchzulesen.

Vieles was er las, konnte er inhaltlich nicht wirklich zuordnen. Aber irgendwie überkam ihn das Gefühl, dass dies etwas für ihn sehr Bedeutendes sein könnte, und so ließ er sich nicht davon abbringen, die ganzen Unterlagen zu studieren.

Zwischenzeitlich war es schon später Abend geworden und als er das Café verließ, realisierte er erst, dass er über 6 Stunden mit dem Lesen der Unterlagen verbracht hatte.

Seine Frau Christine war nicht sonderlich erstaunt, dass er jetzt erst nach Hause kam. Auch mit dem Essen hatte sie nicht gewartet. Sie wusste, dass es immer mal wieder später werden konnte, weil Paul nochmals auf einen Termin weg musste oder eben auch verspätet wieder kam. Und dann hatte er in der Regel auch schon unterwegs gegessen.

„Wie war Dein Tag?“, begrüßte sie ihn mit einem mitfühlenden Lächeln, um sein Gemüt etwas aufzuheitern.

„Ich weiß es noch nicht genau“, war seine ungewöhnliche Antwort. „Ich habe heute fast den ganzen Tag im Café verbracht.“

Dann erzählte Paul seiner Frau die Geschichte, wie Oliver ihn vor zwei Tagen wie aus heiterem Himmel darauf angesprochen hatte, ob es Probleme in der Firma gäbe, wie er dann heute die Unterlagen erhalten hatte und einfach nicht anders konnte, als sich den Nachmittag freizunehmen, um sich eben dieser Sache zu widmen.

So hatte Christine ihren Mann schon lange nicht mehr erlebt. Er schien irgendwie aufgekratzt, hoch motiviert und dennoch völlig durcheinander.

„Und, was steht denn in den Unterlagen?“, fragte sie ihn. „Ehrlich gesagt habe ich es nicht wirklich verstanden. Zwei Sätze gehen mir aber nicht mehr aus dem Kopf. ...Kompliziertheit entsteht dann, wenn Komplexität die Klarheit verliert. Und ..... auf Komplexität folgt Genialität.“ Und nach einer kurzen Pause fragte er: „Was meinst Du, soll ich diesen Herrn Dornberg bezüglich eines Gespräches anrufen?“

„Ich liebe es, wenn Du diese rhetorischen Fragen stellst“, erwiderte Christine. „Du hast dich doch schon entschieden, oder? Und das macht mich sehr glücklich, denn immer wenn Du dich innerlich schon entschieden hattest, hast du danach ganz tolle Ergebnisse erzielt. Das war beim Neubau so, als dir niemand zugetraut hatte, überhaupt eine Finanzierung zu bekommen. Oliver, ich und ein paar andere, die dich wirklich kennen, merken schon seit Längerem, dass einige Dinge nicht so laufen wie es sein sollte, obwohl Du immer versuchst, gute Miene zu machen. Vielleicht ist es kein Zufall, dass dieser Kontakt gerade jetzt hereinschneit. Ich freue mich, dass Du dich dafür entschieden hast.“

## **Begegnung mit einem Unternehmer der anderen Art**

3 Tage später stand Paul im Vorzimmer von Herrn Dornberg und fühlte sich sichtlich unbehaglich. Irgendwie konnte er sich mit der Situation noch nicht richtig anfreunden.

Er fühlte sich unwohl in seiner Haut. Er wusste nicht genau, was jetzt auf ihn zukam und das verunsicherte ihn deutlich. Er wusste nicht einmal genau, was er fragen sollte, weil er ja den Inhalt der Unterlagen nicht wirklich nachvollziehen konnte. Es war ja mehr dieses Gefühl, dass da was wirklich Wichtiges für ihn war, was er unbedingt kennen- lernen wollte.

Es blieb keine Zeit mehr zum Überlegen, denn da ging auch schon die Tür auf und Herr Dornberg kam heraus. Er war ein sympathischer, großgewachsener Mann mit schon etwas grauen Haaren. Paul schätzte ihn auf Anfang fünfzig.

Sein Jackett unterm Arm, über das ganze Gesicht schmunzelnd, begrüßte er Paul so herzlich, als ob es sich um einen jahrelangen Bekannten handelte. Er wandte sich kurz zu seiner Sekretärin mit den Worten: „Also Frau Neubauer, wir sind dann mal weg, einen schönen Tag noch und bis morgen.“

„Wie weg - und was meint er mit ‚bis Morgen‘?“, ging es Paul blitzartig durch den Kopf. Es war 11:00 Uhr morgens und Paul hatte sich auf ein maximal 1 ½ stündiges Gespräch im Büro von Herrn Dornberg eingestellt.

„Ich hoffe Sie haben ein bisschen Zeit mitgebracht“, fuhr Herr Dornberg fort. Mittwoch bis Freitag arbeite ich nur halbtags beziehungsweise von 07.00 bis 11.00 Uhr – und gehaltvolle Gespräche führe ich gerne an magischen Orten. Darf ich Sie zum Mittagessen in den Golfclub einladen?“

„Oh mein Gott“, dachte sich Paul, „wo bin ich denn hier reingeraten? Was genau will dieser Mann von mir? Wenn sich das hier zu einen Akquise-Gespräch für irgendeinen dubiosen Unternehmerclub entpuppt, der sich an magischen Orten trifft, wird das ein sehr kurzes Mittagessen. Nicht mit mir!“

„Ich möchte Ihre Zeit auf keinen Fall überbeanspruchen, ein oder zwei schöne Tassen Kaffee werden sicherlich ausreichen. Ich habe nur ein paar Fragen zu den Unterlagen, die Sie mir freundlicherweise haben zukommen lassen“, versuchte Paul die Situation zu entschärfen.

„Guten Kaffee haben die auch“, erwiderte Herr Dornberg und schon standen sie auf dem Hofgelände. „Ich schlage vor, wir fahren gemeinsam. Steigen Sie ein“, preschte Herr Dornberg erneut vor.

Nun endgültig, vollends überrumpelt, fügte sich Paul seinem Schicksal - wohl wissend, dass er nun zumindest für den Rest des Nachmittags aus der Nummer nicht mehr rauskam, schlicht und ergreifend aufgrund mangelnder Alternative der motorisierten Fortbewegung.

Nicht nur der Kaffee war wie versprochen wirklich richtig gut, sondern vor allem auch das exzellente Mittagessen.

„Wenn die Kochkunst auf den „magischen Ort“ zurückzuführen ist, sollte ich hier vielleicht mal einen Kochkurs machen“, dachte sich Paul – „oder zumindest mal wieder mit Christine ganz gemütlich zu zweit in Ruhe essen gehen.“ Unter diesem Gesichtspunkt gesehen, war die Küche sowie die Umgebung hier wirklich magisch und schön.

„Sie haben also die Unterlagen erhalten und haben noch Fragen dazu? In welchem Stadium Ihrer Krise stecken Sie denn?“, fragte Herr Dornberg. Da hatte Paul noch gerade eben das Essen und die Umgebung richtig genießen können, da riss ihn dieser Satz von Herr Dornberg wieder in die Realität zurück.

„Na ja, um eine Krise handelt es sich bei mir wohl kaum“, konterte Paul, und versuchte so souverän wie möglich zu erscheinen. „Ehrlich gesagt, bin ich eigentlich nur über die beiden Aussagen, *„Kompliziertheit entsteht dann, wenn die Komplexität die Klarheit verliert“* und *„auf die Komplexität folgt die Genialität“*, gestolpert. Und die Sätze haben dann mein Interesse geweckt. Die Unterlagen habe ich ehrlich gesagt nicht detailliert gelesen. Ich hatte noch keine Zeit dafür. Ich hatte gehofft, Sie könnten mir über den Inhalt eine kompakte Zusammenfassung geben.“

Und dabei dachte er sich insgeheim: „Wow, das war jetzt aber eine tolle Retourkutsche - ich hab mein Gesicht gewahrt.“

„Aber sehr gerne, genau dafür nehme ich mir ja die Zeit und Glückwunsch, wenn Sie sich zur Zeit in keiner Krise befinden“, erwiderte Herr Dornberg. „Bei mir reiht sich zur Zeit eine Krise an die andere, aber genau das ist glaube ich das Erfolgsgeheimnis meines Unternehmens.“

Das war wieder einer der Momente, die Paul völlig aus der Bahn schmissen. Wie konnte dieser Typ einfach so zugeben, dass er in einer Krise steckte, dabei seelenruhig im Golfclub mit einem fremden Menschen mittagessen und dann noch behaupten, Krisen wären sein Erfolgsrezept?

Paul war verwirrt und wusste nicht genau, wie er sich nun weiter verhalten sollte. Das war jedoch auch nicht notwendig, weil Herr Dornberg nun direkt auf den Punkt kam.

„Lassen Sie uns über die Unterlagen reden, deswegen sind Sie ja hergekommen. Und wenn Sie gestatten, muss ich aber zuvor noch etwas ausholen“, sagte er. „Vor etwas mehr als 3 Jahren habe ich beschlossen zu versuchen, mein Unternehmer-leben zu ändern. Ich bin jetzt 56 Jahre alt und gut 28 Jahre davon selbstständig. Gestartet bin ich mit einem gewissen Traum, vielleicht sogar mit einer Vision und ich habe es auch nie bereut. Aber nach einigen Jahren wurde es immer anstrengender, komplizierter und schwieriger diesen Traum auch wirklich zu leben. Manchmal deshalb, weil es zeitlich nicht möglich war, manchmal waren auch die finanziellen Möglichkeiten bescheiden bis erbärmlich. Und oftmals, in den wirklich guten Zeiten, als ich es mir eigentlich erlauben konnte ein gutes Leben zu führen, war ich einfach zu ausgelaugt und energielos, um mein Leben wirklich zu genießen.“

Er holte tief Luft und fuhr dann fort: „Eigentlich gab es für mich persönlich nie wirklich die Alternative zum Unternehmertum, obwohl ich viele Möglichkeiten für ein einfacheres Leben gehabt hätte. Angebote hatte ich genug. Und es gab ab und an diese innere Stimme in mir, die mich immer wieder fragte, ob dies der Sinn meines Lebens sei.“

Paul kam es in diesem Moment so vor, als hörte er sich selbst reden. Und wieder überkam ihn dasselbe Gefühl als er zum ersten Mal die Unterlagen durchgelesen hatte. Dieses Gefühl, das hier etwas Wichtiges vor sich ging - etwas, was eventuell sein ganzes Leben verändern würde.

„Ich hatte die Erfahrung in meinem Unternehmerleben gemacht, dass die Dinge einfach und leicht laufen können“, fuhr Herr Dornberg fort, „aber ich hatte auch die Erfahrung gemacht, dass es schwer und zäh sein kann. Für mich stellte sich die Frage, warum ist bei mir und vielen anderen Unternehmern das Verhältnis von einfach und schwer eher 50/50, und das Ergebnis somit auf lange Sicht eher gegen Null oder nur wenig darüber.“

Zumindest stand es für mich nicht im Verhältnis zu dem Einsatz, den ich gebracht hatte. Und ich stellte mir die Frage, was andere Unternehmer anders machten, bei denen das Verhältnis zu Leichtigkeit und Mühseligkeit eher im Verhältnis 80/20 oder noch besser stand und die damit ganz erstaunliche Erfolge erzielten.“

Er fuhr fort: „Als ich mir diese Frage stellte, stolperte ich damals, genauso wie Sie jetzt, über diese 2 Sätze: *Kompliziertheit entsteht dann, wenn die Komplexität die Klarheit verliert. Und...auf Komplexität folgt Genialität.*“

Als Paul Herrn Dornberg so reden hörte, breitete sich sein positives Gefühl, das er schon beim Durchblättern der Unterlagen hatte, schlagartig über den ganzen Körper aus und verursachte eine Gänsehaut bis hoch in den Nacken, sodass es ihn sogar ein wenig zu schütteln begann.

„Man sagt, wenn einem ein positiver Schauer über den Rücken läuft, dass man dann von seiner Seele berührt wird“, bemerkte Herr Dornberg, während er sehr konzentriert in seiner Tasche die Unterlagen suchte.

„Wie hatte er das mitbekommen, dass genau so ein Schauer über meinen Rücken floss? War das Zucken so auffällig? Und eigentlich schaute Herr Dornberg doch in eine ganz andere Richtung - merkwürdig“, dachte sich Paul.

„...und führte Sie so zu diesen Unterlagen“, ergänzte Paul Herrn Dornberg. „Und so auch zur Beantwortung Ihrer Frage, wie Sie vom durchschnittlich erfolgreichen Unternehmer bzw. vom mal mehr und mal weniger erfolgreichen Unternehmer zum permanent erfolgreichen Unternehmer werden. Richtig?“

„Theoretisch ja, praktisch erst mal nicht“, erwiderte Herr Dornberg.

„Okay. Sie machen es aber sehr spannend“, bohrte Paul weiter. „Ich möchte mal vorgreifen, wenn Sie erlauben. Beinhaltet diese Unterlagen ein Konzept, wie man dieses Ziel erreicht, und wenn ja, gibt es eine Quintessenz aus diesen Unterlagen?“

„Die Quintessenz ist“, dann kniff Herr Dornberg seine leuchtenden Augen etwas zusammen, als ob er sich ganz andächtig dem nächsten Satz nähern musste, „ich habe mich dafür entschieden, ein TÜRKISER Unternehmer zu werden, und jeder der diesen Weg geht, wird erfolgreich werden – auch wenn er nicht bei TÜRKIS ankommt.“

Ok, Paul hatte verstanden. Man konnte nicht die Quintessenz verstehen, wenn man noch nicht einmal die Basics verstanden hatte. Kein Mensch versteht die Quintessenz von Fußball, wenn er sich mit Fußball nicht auskennt, sondern lediglich weiß, dass es sich um ein Spiel handelt, in dem man mit einem Ball spielt.

Zumindest hatte Paul aber so viel verstanden: Herr Dornberg war früher augenscheinlich in einer ähnlichen Situation gewesen wie Paul es heute war. Paul war sich sicher, dass Unternehmertum sein Lebensinhalt war. Er zweifelte aber an dem Grad seiner Möglichkeit, Erfolg zu produzieren. Er spürte, dass es einen anderen, effektiveren Weg geben müsste, um erfolgreich zu werden.

„Wenn ich Sie richtig verstehe, haben Sie einen Weg gefunden, auf eine einfache Art und Weise erfolgreich zu werden. Könnte man das so sagen? Ist das die Quintessenz der Unterlagen?“, fragte er.

„Junger Freund“, Herr Dornberg nahm nun in seiner Stimme und seiner Gestik väterliche Züge an, „ich verstehe Ihre Ungeduld und gleichzeitig tut es mir leid, dass ich Ihnen nur scheinbar ausweichende Antworten geben kann – ich habe definitiv keinen einfachen Weg gefunden, denn den gibt es nicht.“

Ich will es mal so ausdrücken. Ich habe einen weit weniger komplizierten Weg gefunden, der mich nicht nur erfolgreicher macht, sondern auch glücklicher, weil er zugleich zu mir selbst führt. Wer Ihnen einen einfachen Weg zum Erfolg verspricht, der lügt. Ich habe schon unzählige Versprechungen kommen und gehen sehen. Und ich gebe zu, dass ich auch schon so einigen falschen Versprechungen während meiner Unternehmerkarriere schmerzlich erlegen bin.

Interessanterweise lernt die Menschheit in diesem Punkt wohl nicht wirklich etwas dazu. Man bezahlt im Leben oft sehr teuer für Erfahrungen, die man selbst macht. Wenn man diese dann umsonst weitergeben will, will sie aber keiner haben. Aber das ist noch mal ein anderes Thema. Fakt ist, Abkürzungen gibt es nicht und unsere Welt wird immer komplexer und komplexer und das wird sich nicht ändern. Ganz im Gegenteil. Es scheint eher so zu sein, dass es unsere evolutionäre Aufgabe ist, uns immer weiter und weiter zu entwickeln. Und viele werden an dieser immer zunehmenden Komplexität scheitern und verzweifeln, das sieht man schon alleine daran, wie exorbitant hoch die Zahl der Burn-out Fälle insbesondere bei Unternehmern steigt.“

Herr Dornberg fuhr fort, „Ich habe einen Weg kennengelernt, wie man mit der Komplexität um ein Vielfaches einfacher umgehen kann, sozusagen den Schritt von der Komplexität zur Genialität. Ich habe den Weg des TÜRKISEN Unternehmers kennengelernt.“

Fast andächtig machte er eine kleine Pause und holte tief Luft, bevor er weiter sprach. „Ich hatte schon vermutet, dass sich unser Gespräch nicht auf zwei Tassen Kaffee beschränken lässt und deshalb auch genügend Zeit reserviert, damit wir in die Tiefe gehen können. Aber nur, wenn Sie wollen. Und ich habe dafür einen Ort ausgesucht, der es zulässt, dass Sie diese Tiefe auch

erreichen. Wenn Sie Lust und Zeit haben, heute tiefer zu gehen, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Wenn Sie sich heute überfordert fühlen, können wir gerne einen anderen Termin vereinbaren.“

Bevor Paul nachfragen wollte, was ein TÜRKISER Unternehmer denn sei, schrieb er Christine kurz eine SMS, um Bescheid zu geben, dass es wohl sicherlich viel, viel später werden würde, als er zu Beginn vermutet hatte.

Die anfängliche Angst von heute Morgen im Vorzimmer von Herrn Dornberg, keine wirklichen Fragen an ihn zu haben, wich jetzt eher der Angst, die Zeit würde heute nicht ausreichen, alle Fragen beantwortet zu bekommen.

Prompt schrieb seine Frau zurück. „Ich freue mich auf Dich, wenn Du heute Abend heimkommst - hoffentlich mit dem unglaublich schönen Lächeln, das ganz tief aus Deinem Herzen kommt und mir sagt: Liebling, heute war ein toller Tag. Das habe ich schon so lange nicht mehr bei Dir gesehen und das vermisse ich - hab` Dich lieb“, war ihre Antwort.

Es gab wirklich niemand, der ihn so gut kannte wie Christine. Es war in der Tat schon lange her, dass er seine große Begabung, gute Laune und gute Energie in seine Familie und in sein Unternehmen zu tragen, einsetzen konnte. Das lag jedoch nicht daran, dass er diese Begabung verloren hatte, vielmehr lag es daran, dass er nicht mehr in der Lage war, diese positive Energie in sich aufzubauen. Und irgendwie schien das in seiner Umgebung aufzufallen und seine Umgebung schien das auch zu vermissen. Oliver hatte ihn ja mit seiner Bemerkung diesbezüglich schon vor ein paar Tagen konfrontiert.

Paul und Herr Dornberg konnten sich nun also auf einen ausgedehnten Nachmittag einrichten - Open end sozusagen.

„Ich mache Ihnen folgenden Vorschlag“, eröffnete Herr Dornberg den Nachmittag. „Ich erkläre Ihnen Schritt für Schritt den Inhalt der Unterlagen und Sie notieren sich Fragen, die ich nach jedem Kapitel dann beantworte. So kommen wir zügig voran, Sie können in Ruhe folgen und offene Fragen gehen nicht verloren.“

„Einverstanden“, erwiderte Paul und legte sich gleich mal einen dicken Block zurecht, denn er vermutete, dass er viele Fragen haben würde. Beim Durchlesen der Unterlagen im Café vor ein paar Tagen war ja so gut wie nichts bei ihm hängen geblieben.

Herr Dornberg begann also. „Das Erste was ich gelernt habe, war, dass nur dann Kompliziertheit entsteht, wenn Komplexität die Klarheit verliert. Und wie wir beide wissen, ist nichts unproduktiver, als wenn etwas kompliziert wird.“

Alles was kompliziert ist, verursacht früher oder später Probleme, und wenn diese Probleme auftauchen, handelt es sich in der Regel auch um keine einfachen Probleme, sondern um komplizierte. Was alles in Folge immer noch komplizierter und unproduktiver macht. Einmal in diesem Rad gefangen, ist es ungeheuerlich, schwer dem wieder zu entkommen.

Als ich das erkannte, entschied ich mich, neue Aufgaben in meinem Unternehmen zu übernehmen. Ich lernte aus den Unterlagen, das meine wichtigste Aufgabe als Unternehmer, die ist, dafür zu sorgen, dass die Ordnung in der Komplexität erhalten und steuerbar bleibt. Einer im Unternehmen sollte ständig das große Bild im Auge behalten und das kann nur der Chef selbst sein. Ähnlich wie bei den Mosaikbildern oder auch Pickdums. Kennen Sie solche Bilder? Im Kleinen bestehen sie aus vielen, vielen Einzelbildern, die erst dann als ein Bild zu erkennen sind, wenn man weit genug vom Bild weg steht. Stehen Sie zu nahe dran, sehen Sie zwar die einzelnen Bilder, diese haben aber in der Regel eine völlig andere Aussage, als das daraus entstehende große Gesamtbild.

Solange Ihr Unternehmen noch eine kleine Größe hat, ist es nicht notwendig, dass ein Einzelner dafür verantwortlich ist, ständig das gesamte Bild im Auge zu behalten. Das wäre auch nicht besonders produktiv, denn bei einem 3-8 Mann-Betrieb braucht man jede produktive Hand. Sobald jedoch ein Unternehmen wächst und eben damit auch komplexer wird, braucht es jemanden, der die Komplexität im Auge behält.

In meinem Unternehmen war das in den Zeiten, als wir die 20 Mitarbeiter-Grenze überschritten haben. Dann wieder beim

Erreichen von 50 Mitarbeitern, bei ca. 80 und danach nochmals bei ca. 140 Mitarbeitern. Das ist jedoch bei jedem Unternehmen, je nach Branche, unterschiedlich. Das hängt auch davon ab, welche Farbe Sie als Unternehmer haben und welche Farbstruktur Ihre Mitarbeiter aufweisen.“

„Genau, da war doch noch was“, unterbrach Paul Herr Dornberg. Er wollte ja vorher schon nachfragen, was ein TÜRKISER Unternehmer denn sei. Anscheinend spielten diese Metaphern bezüglich der Farben in den Unterlagen eine wichtige Rolle. Paul wollte seine Frage eigentlich gleich loswerden, aber Herr Dornberg kam ihm zuvor.

„Jetzt wäre ein guter Zeitpunkt, Ihre ersten Fragen einmal aufzuschreiben, damit wir dazwischen nicht unnötig unterbrechen müssen - ich nehme an, dass es vor allem bezüglich der Farben welche gibt. Auf der anderen Seite können Sie diese Frage dann später wieder streichen, weil ich ohnehin ausführlich nochmals darauf eingehen werde. Sie sehen also, dass wir, wenn wir nach diesem Prinzip arbeiten, am schnellsten voran kommen. Und das müssen wir auch, denn ich habe heute noch jede Menge Informationen für Sie.“

„Irgendwie scheint dieser Herr Dornberg solche Gespräche mit Leuten wie mir schon öfters geführt zu haben“, dachte sich Paul etwas verwundert. „Es scheint doch noch ein paar mehr Unternehmer zu geben, die sich in ähnlichen Situationen befinden wie ich.“ Das beruhigte ihn zwar nicht in eigener Sache, aber irgendwie fühlte er sich weniger alleine mit seinen Problemen als sonst.

„Bevor wir jetzt richtig in die einzelnen Kapitel eintauchen, müssen wir zuerst noch ein paar Fragen klären“, fuhr Herr Dornberg fort. „Wie lange sind Sie jetzt schon Unternehmer?“

„Gute 8 Jahre“, erwiderte Paul.

„Und warum?“, schoss ihm von Dornberg sofort auch schon die nächste Frage entgegen.

Die Antwort von Paul war wesentlich weniger spontan. Im Gegenteil, viel mehr breitete sich erst einmal ein betretenes

Schweigen aus, bis schon fast eine Peinlichkeitsgrenze erreicht wurde.

„Na ja“, langsam hatte sich Paul dann doch wieder gefangen, „natürlich um erfolgreich zu sein. Ich möchte ein Unternehmen betreiben, das gute Gewinne abwirft und mir einen guten Lebensunterhalt sichert.“

„Tut mir leid, dann kann ich Ihnen leider nicht weiter-helfen, Sie haben kein Unternehmer-Gen“, war die prompte Antwort von Herrn Dornberg, die wieder wie aus der Pistole geschossen kam.

So langsam hatte sich Paul an den immer wieder aufflammenden Sarkasmus von Herrn Dornberg gewöhnt und irgendwie mochte er seine provokante Art sogar. Er spürte, dass diese Vorgehensweise ihn zu Denk-Prozessen anregte, die er ansonsten wohl nicht denken würde. War es das, was Herr Dornberg vielleicht mit „tiefer einsteigen“ gemeint hatte?

„Helfen Sie mir. Ich stecke gerade gedanklich fest“, war Pauls kurze und anerkennende Antwort, auf die Art wie Herr Dornberg mit ihm kommunizierte.

„Na ja, wenn es nur um das Geldverdienen geht, dann gibt es aber zwei bis drei wesentlich lukrativere Branchen als die Aluminiumbranche. Sie sind doch in der Aluminiumbranche?“

Paul nickte und Herr Dornberg fuhr fort: „Waffen-, Organ- oder Drogenhandel zum Beispiel wären da um einiges lukrativer. Wenn Ihr Ziel Gewinnmaximierung ist und Ihre einzige Strategie darin besteht, in der Aluminiumbranche 10 Stunden am Tag darauf zu lauern, ob nicht ein paar Brotkrumen abfallen, um Ihre Fixkosten zu decken, dann stimmt mich das nicht besonders zuversichtlich, bezogen auf Ihr Talent als Unternehmer.“

Paul war ziemlich verduzt - das war jetzt schon sehr nahe an dem Punkt, an dem er innerlich schon so langsam an seine Grenzen kam. Er fragte sich, ob er sich das wirklich bieten lassen musste - schließlich stand er ja nicht vor seinem Konkursverwalter.

„Wissen Sie“, fuhr Herr Dornberg fort, und seine Stimme begann wieder, die beruhigende Schwingung eines groß-

väterlichen Märchenerzählers anzunehmen, dessen Anziehungskraft man sich einfach nicht entziehen konnte.

„Wissen Sie, wann ich mir die Frage nach dem WARUM gestellt habe und wann ich ungefähr solche Verlegenheitsantworten gegeben habe, wie Sie gerade eben? Und wann ich dann diese verbale Ohrfeige bekommen habe? Das war vor ungefähr 7 Jahren. Und da war ich schon beinahe 50 Jahre alt und hatte schon fast 20 Jahre Unternehmertum auf dem Buckel. Erst da wurde mir klar, dass ich kein echtes WARUM hatte oder noch schlimmer, nicht mehr hatte.“

Ich hatte mich arrangiert mit meinem Leben. Ich hatte mich kleinkriegen lassen. Ich war angetreten um ein fantastisches Leben zu führen und war nach 20 Jahren nicht viel weiter gekommen, als dass ich mich mit Brotkrümeln und Almosen abgefunden hatte. Junger Mann, ich habe den größten Respekt vor Ihnen und ich stelle mir gerade vor, um wie viel reicher mein Leben gewesen wäre, wenn ich bereits in Ihrem Alter die Weisheit und den Mut besessen hätte, mein Leben infrage zu stellen. Aber gleichzeitig bin ich unendlich dankbar dafür, dass meine Seele mein Selbst dazu gebracht hat, mein Ego ab jetzt richtig zu führen. Und dies bleibt hoffentlich so bis an mein Lebensende.“

„Na das kann ja heiter werden“, dachte sich Paul, der sich jetzt erst einmal von seinem Gefühlschaos erholen musste. Im ersten Augenblick war er fast nicht in der Lage, seine Wut über die vermeintliche Beleidigung im Zaum zu halten, um im anderen Augenblick schon damit kämpfen zu müssen, seine Schamesröte zu unterdrücken, vor lauter Lobhudelei über seine anscheinend so große Weisheit und seinen Mut. Und jetzt philosophierte dieser Dornberg auch noch über Seele, Selbst und Ego.

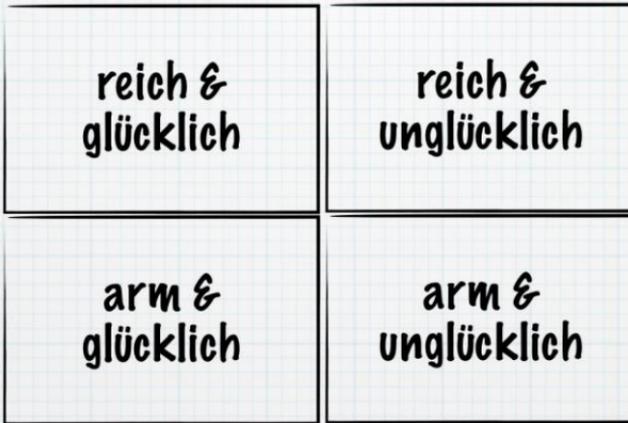
„Was halten Sie davon“, fragte Herr Dornberg, „wenn wir erst ein paar Schritte über den Golfplatz gehen, bevor wir uns dann eine schöne Tasse Tee und etwas Gebäck gönnen? Die haben hier herrlich feine Macarons aus einer elsässischen Patisserie. Ein Golfplatz hat für mich immer eine äußerst beruhigende und meditative Ausstrahlung.“

Paul kam der Vorschlag sehr gelegen. Er musste nicht nur das üppige Essen verdauen, sondern vor allem auch all das, was heute inhaltlich über ihn herein prasselte.

Beim Spaziergang ging Herr Dornberg weiter auf das Thema ‚Mein WARUM als Unternehmer‘ ein - und diese Ansätze faszinierten Paul.

## Reich und glücklich oder gar nichts

An einem Sandbunker besorgte sich Herr Dornberg einen Haselnusszweig aus dem angrenzenden Gebüsch, und zeichnete damit vier Quadranten in den Sand.



Quelle: Q8 - Success & Living ©

„Schauen Sie, ich habe einmal auf einem Seminar in der Schweiz folgendes gehört. Viele Menschen haben hauptsächlich nur zwei Ziele im Leben. Sie wollen reich und glücklich sein. Und das sind in der Tat nicht die schlechtesten Vorsätze. Allerdings gibt es, je nachdem wie gut man diese Ziele erreicht, vier Ergebnisvarianten daraus.“

Nun begann er die Quadranten zu beschriften: *reich und glücklich* – *reich und unglücklich* - *arm und glücklich* und *arm und unglücklich*.

Er fuhr fort: „*Arm und unglücklich* scheint die einfachste Variante zu sein, die man erreichen kann. Die meisten Menschen fühlen sich arm beziehungsweise nicht reich genug und nicht glücklich genug. Die zweitgrößte Gruppe besteht aus denjenigen,

die *reich und unglücklich* sind. Die Boulevardblätter sind voll von wohlhabenden A-, B-, C-, und D-Promis und deren Problemen.

Und jetzt kommt eine sehr interessante These. Die nächste Konstellation *arm und glücklich* gibt es nicht wirklich! Kein Mensch, der glücklich ist, würde sich als arm bezeichnen. Ganz im Gegenteil - er fühlt sich sogar besonders reich - nämlich so reich, dass es in ihm einen Impuls entstehen lässt, sein Glück sogar zu teilen.

Als Letztes bleibt noch die Konstellation *reich und glücklich*. Sie bleibt als einziges, wirklich anstrebenswertes Ziel übrig, *reich und glücklich* zu werden. Und genau das muss auch das Ziel eines jeden Unternehmers sein – *reich und glücklich* zu sein, um dann sein Glück zu teilen. Natürlich ist die Definition von reich, eine sehr persönliche. Meine Definition von reich ist, wenn ich es schaffe, mein WARUM zu leben. Das ist es, was mich erfüllt und somit *reich und glücklich* macht.

Kaum ein anderer Berufsstand, wie der des Unternehmers, bietet die Freiheit, sich komplett seinem WARUM im Leben zu widmen und somit die Fülle in allen Variationen zu kreieren. Ein guter Freund von mir sagt immer: „*Wir werden erst dann in einer besseren Welt leben, wenn eine Vielzahl von Unternehmen von ganzheitlich erfolgreichen Unternehmern geführt wird.*“

Herr Dornberg kniff dabei wieder seine Augen sehr vielsagend zusammen und fuhr dann fort: „Und irgendwie verstehe ich so langsam, was er meint. So, genug Bewegung. Jetzt wird es Zeit für unseren Tee und dann schauen wir mal, was wir für Ihren Reichtum und Ihr Glück tun können.“

Lässig, aus dem Handgelenk, pfefferte Herr Dornberg den Haselnusszweig zurück ins Gebüsch und setzte sich mit großen zielstrebigem Schritten Richtung Kuchenbuffet in Bewegung. Nach ein paar schweigsamen Minuten auf dem Rückweg stellte Paul etwas verlegen die Frage: „Sind Sie denn reich und glücklich?“

„Ja, das bin ich wirklich“, kam sehr unverblümt die Antwort.

„Aber ich dachte, Sie sind in einer Krise?“, konterte Paul und spielte auf die Bemerkung von vor dem Mittagessen an.

Herr Dornberg antwortete: „Die größten und häufigsten Fehler, die Unternehmer machen, sind, dass sie ihre Krisen solange verleugnen, bis daraus echte Probleme entstanden sind. Krise kommt im Wortstamm aus dem griechischen *krísis* und bedeutet so viel wie ‚Entscheidung an einem Wendepunkt‘.

Unternehmer werden nicht für ihr Know-how bezahlt, sondern für die Qualität ihrer Entscheidungen. Ich habe die Anzahl meiner richtigen Entscheidungen mehr als vervierfacht und somit meine Ergebnisse verzehnfacht. Verstehen Sie mich nun, wenn ich sage, dass mein Unternehmen deshalb so erfolgreich ist, weil wir uns ständig in Krisen befinden? Sie werden das spätestens dann verstehen, sobald wir tiefer in die Unterlagen eintauchen.“

Die Macarons aus der elsässischen Patisserie waren für Paul ein wirklicher Hochgenuss. Es war schon ein Weilchen her, dass er so bewusst genossen - fast hätte er gedacht, gelebt - hatte. Erwartungsfroh blickte Paul auf die Unterlagen, die Herr Dornberg nun aufschlug.

## **Unsere Firma stinkt am Kopf nach Fisch!**

Herr Dornberg erzählte weiter: „Alles was Sie verstehen müssen, wenn Sie nach dem Prinzip dieser Unterlagen arbeiten und erfolgreich werden wollen, ist, dass es im Wesentlichen nur 3 Dinge gibt, um die sich ein Unternehmer zu kümmern hat. Beziehungsweise 3 Dinge, die er verändern muss, um andere Ergebnisse zu erzielen.

1. Er muss seine Art zu führen, verändern und optimieren – wir nennen das *Change Leadership*.
2. Er muss seine Strategien permanent verändern und optimieren – dies fällt unter den Begriff *Change Strategie*.
3. Er muss die Energie und die Kraft, die in seinem Unternehmen steckt, verändern und optimieren. Dies nennen wir *Change Energy*. Herr Dornberg machte eine kleine, fast andächtige Pause, bevor er weiterredete.

„Und diese 3 Punkte können nur vom Unternehmer selbst ausgehen. Wenn Dinge im Unternehmen also nicht optimal laufen, liegt es ausschließlich an einem dieser drei Punkte oder einem Mix daraus. In mindestens einem dieser drei Punkte leistet der Unternehmer selbst dann keine gute Arbeit. Hier gibt es keine Ausnahme! Alles, wirklich alles, hat seinen Ursprung beim Unternehmer selbst. Das Unternehmen stinkt am Kopf nach Fisch“, betonte Herr Dornberg nochmals, und er schien sichtlich Gefallen an diesem Wortspiel zu haben. Überhaupt hatte er oft einen eigentümlichen Humor.

Grundsätzlich konnte Paul diese Ausführungen schon nachvollziehen. Trotzdem gab es da schon den einen oder anderen Einwand, den er einbringen musste.

„Aber es gibt ja schon Dinge, auf die man als Unternehmer nur begrenzt Einfluss hat“, stellte Paul fest. „Zum Beispiel die Mitarbeiter. Manche entwickeln sich einfach in eine ganz andere Richtung als geplant. In meiner Firma ist Norbert zum Beispiel so ein Fall.“

Paul erzählte dann Herrn Dornberg davon, dass Norbert bei dessen Einstellung ein ganz anderes Bild von sich abgab. Er war hoch motiviert und hatte zu Anfang auch gleich richtig Vollgas geben. Aber schon nach einigen Monaten ließ seine Leistung ganz erheblich nach. Heute zählte er maximal noch zum Durchschnitt, wenn Paul so die Leistungsträger seiner Belegschaft beurteilte.

„Wir stellen die Leute ein wegen ihrer fachlichen Kompetenz und entlassen sie wegen ihrer menschlichen Schwächen“, zitierte Herr Dornberg einen ehemaligen Vorstand eines Großkonzerns.

„Das ist wirklich eine sehr verbreitete Tatsache. Aber wer hat denn diesen Norbert eingestellt? Ich denke doch Sie, oder? Dann sind auch Sie verantwortlich dafür! Klassischer Fall von Führungsschwäche! Fällt unter den Punkt 1: *„Ein erfolgreicher Unternehmer muss die Art zu führen, verändern und optimieren - Change Leadership“*.“

Paul hasste es, wenn Dornberg ihn so direkt mit der Wahrheit konfrontierte.

„Heißt das, dass ich als Unternehmer jetzt erst noch eine Ausbildung zum Psychologen oder Hellseher machen muss, bevor ich einen Mitarbeiter einstelle?“, konterte Paul nun ziemlich angenervt.

„Auch eine Variante“, kam Herrn Dornbergs Antwort. „An diese Möglichkeit habe ich noch gar nicht gedacht. Hätten Sie da versteckte Talente?“ Mit dieser Bemerkung nahm Herr Dornberg mal wieder, jeglicher aufkommender Negativstimmung den Wind aus den Segeln, ohne das Thema zu verharmlosen.

„Es geht nicht um Schuld“, fuhr er dann weiter fort, „es geht um Verantwortung, in dem Kontext, wer in solch einer Situation zuständig ist. Wenn sich die Leistung eines Mitarbeiters verändert, kann das 1000 Gründe haben. Geschäftliche oder private, einfache oder komplizierte. Die einzige Frage, die sich stellt, ist, wer ist dafür zuständig, dass man diesen negativen Umstand wieder reguliert. Der Mitarbeiter selbst ist in der Regel damit überfordert.“

„Aber ich doch auch“, erwiderte Paul. „Ich kann doch nicht jedes Problem der Mitarbeiter zu meinem Problem machen.“

„Sondern?“, war die kurze Antwort von Herrn Dornberg.

„Na ja, er muss halt selbst schauen, wie er damit klar kommt“, bemerkte Paul, wohl wissend, dass sich das nicht besonders freundlich anhörte.

„Tut er doch“, konterte Dornberg erneut. „Anscheinend ist Norbert in Ihrer Firma zu dem Schluss gekommen, dass er besser klar kommt, wenn er seine Leistungsbereitschaft drosselt. Dies scheint sein Problem zu beheben oder zumindest bildet er sich das ein. Er würde ja sonst niemals bewusst seine Leistung drosseln, wenn er sicher wäre, dass ihm dieses Verhalten nur noch mehr Probleme bringt.“

Die Frage ist also nicht, ob Sie die Probleme von Norbert zu Ihren eigenen machen - denn in der Auswirkung sind es bereits Ihre eigenen Probleme. Die Produktivität von Norbert ist gesunken. Was schätzen Sie um wie viel?“, schaute er Paul fragend an.

„Bestimmt um 20%-25%“, war Pauls Antwort.

„Okay, das deckt sich genau mit meinen Erfahrungen in solchen Fällen. Dann machen wir doch mal gemeinsam eine Rechnung auf“, fuhr Herr Dornberg fort.

„Norbert war anfangs richtig gut. Sie sagten, er habe richtig Gas gegeben und nun wäre er nur noch Durchschnitt – richtig?“

„Ja, höchstens noch Durchschnitt“, erwiderte Paul. „Wie viel Umsatz machen Sie mit Ihrem Unternehmen?“, fragte Herr Dornberg weiter.

„Letztes Jahr waren es ca. € 9,2 – 9,4 Millionen Euro“, gab Paul zur Antwort.

„Gut, Sie haben 58 Mitarbeiter, folglich sind das pro Kopf ca. 161.000 Euro Umsatz. Laut Gallup-Studie haben deutschsprachige Unternehmen ca. 13% A-Mitarbeiter, 66% B-Mitarbeiter und 21% C-Mitarbeiter. Und das kann ich aus meiner Erfahrung auch genau so bestätigen. Die A-Mitarbeiter sind die motivierten und engagierten Mitarbeiter, die B-Mitarbeiter sind die, die eben nur mal so ihre Pflicht erfüllen, und die C-Mitarbeiter haben innerlich gekündigt und sind oftmals sogar aktiv verweigernd. Sie stimmen mir also zu, wenn ich behaupte, dass ein A-Mitarbeiter, der engagiert und motiviert ist, ca. 20% - 25% mehr leistet als ein durchschnittlicher Mitarbeiter, der nur seine Pflicht tut?“, fragte Herr Dornberg.

„Ja, das kommt so ungefähr hin“, antwortete Paul.

„Würden Sie mir auch zustimmen, wenn ich behaupte, dass Einer der innerlich gekündigt hat und schon aktiv verweigert, also ein C-Mitarbeiter, nochmals 20% - 25% weniger produktiv ist als ein B-Mitarbeiter?“, fragte Herr Dornberg.

„Ja“, bemerkte Paul, „das kann ich so unterschreiben.“

„Wie hoch ist Ihre Umsatzrendite?“, war Dornbergs nächste Frage. „Knapp 5%“ antwortete Paul.

„Dann sieht Ihre Firma ungefähr so aus“, Herr Dornberg nahm ein Blatt Papier und zeichnete folgende Berechnung auf:

58 Mitarbeiter - ca. 9,30 Mio. Umsatz = ca. € 161.000.- / pro Kopf

38	B- MA	a. € 161.000.-	= ca. € 6,12 Mio
8	A- MA + 25%	a. € 201.250.-	= ca. € 1,61 Mio
12	C- MA - 25%	a. € 121.000.-	= ca. € 1,45 Mio

ca. 9,2 Mio  
 5 % Umsatzrendite  
 = € 460.000.-

Quelle: Q8 - Success & Living ©

„Also erzielt Ihr Unternehmen einen Gewinn von ca. 460.000 Euro“, war Dornbergs Resümee. „Und jetzt passen Sie mal genau auf. Was passiert, wenn Sie sich doch um die Probleme Ihrer Norberts in Ihrem Unternehmen kümmern? Angenommen, Sie schaffen folgende Entwicklung“, Herr Dornberg korrigierte die Anzahl der Mitarbeiter in den einzelnen Rubriken.

58 Mitarbeiter - ca. 9,30 Mio. Umsatz = ca. € 161.000.- / pro Kopf

38	B- MA	a. € 161.000.-	= ca. € 6,12 Mio
8	A- MA + 25%	a. € 201.250.-	= ca. € 1,61 Mio
12	C- MA - 25%	a. € 121.000.-	= ca. € 1,45 Mio

ca. 9,2 Mio  
 5 % Umsatzrendite  
 = € 460.000.-

<del>38</del> 36	B- MA	a. € 161.000.-	= ca. € 5,80 Mio
<del>8</del> 12	A- MA + 25%	a. € 201.500.-	= ca. € 2,42 Mio
<del>12</del> 10	C- MA - 25%	a. € 121.000.-	= ca. € 1,21 Mio

ca. 9,45 Mio  
 = € 460.000.-  
 + ca. € 250.000.-

Q8 - Success & Living ©

Quelle:

„Das würde bedeuten, Ihr Ergebnis steigt um ca. 250.000 Euro, also von 9,2 auf 9,45 Mio. Euro. Davon ziehen Sie jetzt vielleicht noch einen Teil Mehrkosten für Material ab. Auf der anderen

Seite sparen Sie jedoch vielleicht wieder Material-kosten, weil ein motivierter Mitarbeiter nicht nur schneller arbeitet, sondern weniger Verschnitt hat oder achtsamer ist oder was auch immer.

In Summe wären das aber in Ihrem Fall immer gut und gerne 200.000 Euro mehr Ertrag. Von 460.000 auf 710.000 Euro, also eine Steigerung um über 50%. Und das nur, weil Sie 4 Mitarbeiter von B nach A gebracht haben, und 2 Mitarbeiter von C nach B.

Denken Sie, das wäre in Ihrem Unternehmen machbar?“, fragte Herr Dornberg Paul und deutete dann auf Pauls Block.

„Schreiben Sie jetzt bitte 4 Mitarbeiter auf, die B-Mitarbeiter sind und das Zeug zu A-Mitarbeitern hätten, und 2 C-Mitarbeiter, denen Sie zutrauen, wieder normale Leistungen zu bringen.“

Paul fielen mindestens 8 – 10 Mitarbeiter ein, die das Zeug zum A-Mitarbeiter hatten. Mindestens weitere 8, bei denen ihm jetzt erst durch das Nachdenken auffiel, wie enorm diese Mitarbeiter in der Leistung abgerutscht waren, nämlich auf den Status eines C-Mitarbeiters.

„Sie alleine sind dafür verantwortlich, wenn sich Norbert von einem A zu einem B oder sogar C-Mitarbeiter entwickelt, und zwar in dem Sinne, dass Sie dafür zuständig sind, dass sich das wieder ändert. In den allermeisten Fällen geht das fast wie von selbst, wenn man sich wirklich um die Leute annimmt und bemüht ist, ihnen dabei zu helfen wieder A-Mitarbeiter zu werden.

Die allermeisten Mitarbeiter freuen sich bei der Einstellung auf den neuen Job und wollen ihr Bestes geben. Sie rutschen dann in der Leistung ab, weil sie nicht gefördert oder gefordert werden oder private Probleme haben.

Es gibt nur sehr wenige schwarze Schafe. Wenn sich dann der eine oder andere als ein solches schwarzes Schaf herauskristallisiert, dann muss man sich von solchen Mitarbeitern auch konsequent wieder trennen. In beiden Fällen sind Sie als Chef dafür verantwortlich und dafür zuständig, die jeweiligen Gegebenheiten zu ändern. Deshalb gilt auch der Spruch, dass der *‚Fisch am Kopf zu stinken beginnt‘*.

„Das heißt, Sie raten mir, meine Führung zu verbessern?“, meinte Paul. „Exakt“, erwiderte Herr Dornberg. „Haben Sie auch schon eine Idee, wie Sie das umsetzen wollen?“

## **Mein WARUM als Unternehmer**

„Na ja, vielleicht mit einem guten Führungsseminar?“, meinte Paul.

„Exakt daneben“, war die Antwort von Herrn Dornberg. „Ein Führungsseminar bringt Ihnen vielleicht die eine oder andere gute Gesprächs- oder Verhaltensmethode bei. Zuerst sollten Sie allerdings mal klären, wohin Sie führen wollen. Was ist Ihr Ziel? Und jetzt dürfen Sie gerne wieder antworten, *mein Ziel ist es erfolgreich zu sein, ich möchte ein Unternehmen betreiben, das gute Gewinne abwirft und mir einen guten Lebensunterhalt sichert*..... Die alte Leier. Aber ich werde Sie wiederum fragen - Warum? Ihr Ziel ist Ihr WARUM“, betonte Herr Dornberg mit aller Nachdrücklichkeit.

Er fuhr fort: „Wenn Sie Ihr WARUM gefunden haben, sind Sie auf dem besten Weg alle Ihre Ziele zu erreichen. Besonders leicht verständlich beschreibt Simon Sinek<sup>1</sup>, ein amerikanischer Keynote Speaker, die Kraft des WARUM.

Er nennt es, „die 3 goldenen Kreise“. Und dieses Prinzip, das ich Ihnen jetzt vorstellen möchte, bezieht sich nicht nur auf die Art und Weise, wie Sie Mitarbeiter führen sollten, sondern wie Sie Menschen allgemein führen sollten.

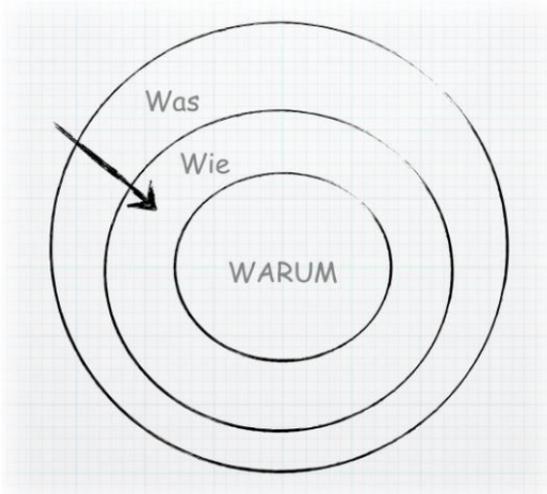
Es ist also ein Prinzip, das sozusagen universell einsetzbar ist. Um ganzheitlich erfolgreich zu sein, müssen Sie nicht nur Ihre Mitarbeiter, sondern auch Ihre Kunden und Ihr soziales Umfeld führen. Und zwar durch die Umsetzung Ihres WARUM ins Leben und dass Sie daraus Ihre Ziele definieren.

Oder anders ausgedrückt, indem Sie Ihr WARUM authentisch leben und Ihre Ziele und Vision kommunizieren, können Sie automatisch Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden und Ihr soziales

Umfeld führen. Menschen folgen immer einer Person oder einer Idee, niemals ausschließlich einem Produkt oder einer Sache.

In dem Moment, in dem Sie wirklich Ihr WARUM entdeckt haben und leben, wirken Sie wie ein Magnet. Sie gehen voraus und man wird Ihnen folgen, weil man spürt, dass Sie wissen, von was Sie reden, und dass Sie entschlossen sind, Ihre Ziele zu erreichen. Alles beginnt, sich an Ihnen auszurichten. Ein entschlossener, zentrierter, authentischer und ausgerichteter Mensch ist immer die Mehrheit. Aber schauen wir uns die 3 goldenen Kreise etwas genauer an.“

Zielsicher blätterte Herr Dornberg in den Unterlagen und legte Paul eine einfache Grafik vor. Diese bestand aus 3 Kreisen, die von außen nach innen jeweils mit den Worten WAS, WIE und WARUM beschriftet waren.



Quelle: Simon Sinek – „Golden circle“ – „Start with why“

Herr Dornberg begann zu erklären: „Die meisten Menschen denken und sprechen, bei dem was sie tun, von außen nach innen. Die meisten beschreiben ausschließlich, was sie tun und wie sie es tun. Das Wichtigste, das WARUM, wird so gut wie nie erwähnt.“

Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel dazu geben. Ein guter Bekannter von mir, Ingmar, hatte eine Baufirma. Und in der Tat

liebte er seine Arbeit. Er baute mit Leib und Seele Häuser. Eigentlich wollte er damals nach der Schule Architektur studieren, aber leider durfte er nicht. Sein Vater wollte, dass er eine solide handwerkliche Ausbildung machte, um danach die Baufirma zu übernehmen. Ingmar hatte auch nicht wirklich ein Problem damit, und war auch mit seiner Baufirma recht erfolgreich. Natürlich war er jeweils immer abhängig von der Baukonjunktur. Ingmar kümmerte sich auch leidenschaftlich gerne selbst um sein Marketing, und seine Werbebotschaft sah ungefähr folgendermaßen aus.“

Dann schrieb Herr Dornberg folgendes auf:

*„Wir bauen tolle Häuser“.*

„Das war Ingmars WAS“, erläuterte Herr Dornberg und schrieb weiter auf:

*„Wir verwenden ausschließlich die schönsten und modernsten Materialien, verfügen über die neueste Fertigungs-technik und garantieren Ihnen eine termingerechte und kostengünstige Lieferung mit höchster Qualität“.*

„Und das war sein WIE“, erklärte Herr Dornberg und schrieb weiter.

*„Dürfen wir Ihnen ein persönliches Angebot unterbreiten?“*

„Auf den ersten Blick klang das gar nicht so schlecht“, erklärte Dornberg weiter, „aber dennoch ist es alles andere als kraftvoll und vor allem auch alles andere als einzigartig. Jeder könnte das sagen, und jeder könnte es im Prinzip kopieren.“

Herr Dornberg schaute Paul tief in die Augen und schwieg für einen kurzen Moment, um dann aber auch gleich seine Ausführungen fortzusetzen.

„Ich lernte Ingmar in unserer Mastermind-Gruppe kennen. Er arbeitete gerade eine neue Strategie und ein neues Marketingkonzept für sich aus. Was es mit der Mastermind-Gruppe und den Strategien auf sich hat, erkläre ich Ihnen dann später.“

Beim Erarbeiten seines wirklichen WARUM stellte sich dann heraus, dass Ingmar einmal beim Hausbau seiner Schwägerin,

vor ungefähr 6 Jahren, ganz besonders gefordert war. Er musste ein Hauskonzept für Allergiker erarbeiten. Sein Neffe Torsten war schon von Geburt an mit Neurodermitis-Schüben geplagt. Und jetzt entwickelte sich das Ganze so langsam zusätzlich zu einem allergischen Asthma. Sein kleiner Neffe lag Ingmar sehr am Herzen, und er kniete sich sowohl bei der Recherche als auch beim Hausbau richtig rein. Das Ergebnis war dann auch entsprechend gut.

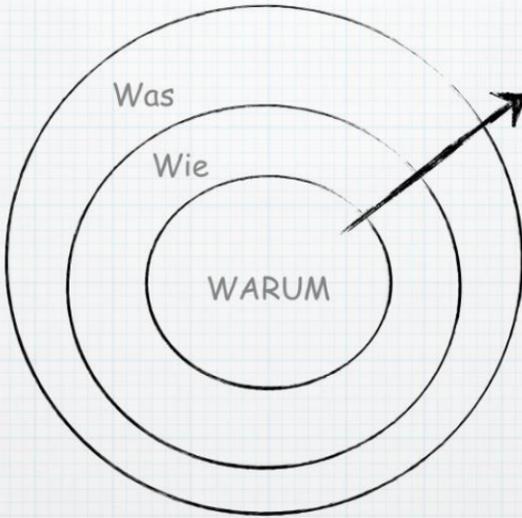
Torsten hatte wirklich schon wenige Wochen nach dem Einzug ins neue Haus erhebliche Verbesserungen gezeigt und sein Leben hatte ab dem Zeitpunkt wirklich eine ganz neue Qualität bekommen.

Die Lebensqualität seiner Eltern stieg natürlich auch, was man sich ja unschwer vorstellen kann. Wenn Sie schon einmal erlebt haben, wie es als Elternteil ist, wenn man seine Kinder leiden sieht und nichts unternehmen kann, wissen Sie, wovon ich spreche.

Ingmar selbst hatte aber in dieser Strategiesitzung erkannt, mit wie viel Herzblut er bei diesem Projekt dabei war und wie viel ihm dieses Projekt persönlich zurückgab.

Daraufhin hatte er seine Aussage bezüglich seiner Arbeit nochmals folgendermaßen modifiziert.

Dieses Mal von innen nach außen: WARUM – WIE - WAS



Quelle: Simon Sinek – „Golden circle“ – „Start with why“

*„Wir glauben fest daran, dass das eigene Heim der wichtigste Ort für die Gesundheit und die Lebenskraft eines jeden Menschen und das seiner Familien ist. Jeder Handschlag, den wir tun, ist auf diese Überzeugung ausgerichtet. Wir verwenden ausschließlich die schönsten und besten Materialien, um zu gewährleisten, dass wir diesen Ort für unsere Kunden erschaffen. Wir verfügen über die neueste Fertigungstechnik, und garantieren Ihnen eine termingerechte und kostengünstige Lieferung mit höchster Qualität.“*

*„Wir bauen tolle Häuser - dürfen wir Ihnen ein persönliches Angebot unterbreiten?“*

Herr Dornberg lächelte. „Spüren Sie die Kraft, die Leidenschaft und die Überzeugung, die darin liegt?“

„Ja, wirklich toll“, antwortete Paul, „und das hat sich dann geschäftlich auch ausgewirkt?“

„Ja, sehr sogar“, erklärte Herr Dornberg. „Im ersten Moment am meisten dadurch, dass der ganze Prozess, die Erarbeitung seines WARUM, etwas mit Ingmar selbst gemacht hatte. Diese

Erarbeitung ist ein intensiver Prozess, bei dem es darum geht, wirklich tief in sich hineinzuschauen. Dabei entwickelte sich ein neues verändertes Selbstverständnis für Ingmar. Und entsprechend wurde er natürlich auch sehr authentisch mit seiner Aussage. Die Folge daraus war, dass sein Unternehmen deutlich stabiler wurde. Ungefähr ein dreiviertel Jahr später erlebte Ingmar aber einen richtigen Quantensprung in seiner Firma und in seinem Leben.

Das was der Zeitpunkt, als er zusätzlich zu seinem neuen WARUM eine neue Strategie entwickelte. Aber das erzähle ich Ihnen dann, wenn wir bei Punkt 2, den Strategien, sind. Menschen folgen Ihnen dann, wenn diese Menschen Ihre Überzeugung teilen. Das gilt für Kunden, die Ihre Produkte oder Dienstleistungen kaufen, genauso wie für Ihre Mitarbeiter und für Ihre Familienmitglieder.

Ihr WARUM ist das, was die Welt um Sie herum bewegt. Die meisten Unternehmer kennen ihr wirkliches WARUM nicht. Natürlich will und muss ein Unternehmer Geld verdienen, aber das ist kein WARUM. Geld ist die Ursache, die folgt, wenn man sein wirkliches WARUM entdeckt hat und lebt. Unternehmer werden nur dann dauerhaft richtig Geld verdienen, wenn sie ihr Warum erkennen. Ein kraftvolles WARUM entsteht nie aus einem Unternehmen. Aber ein wirklich gutes Unternehmen entsteht aus einem WARUM.

„Was ist Ihr WARUM?“, mit dieser Frage riss Herr Dornberg Paul aus seinen tiefsten Tiefen.

Diese Betrachtungsweise hatte ihn genau mit dieser Frage ganz in sich versinken lassen. Und tief im Inneren musste Paul eigentlich auch zugeben, dass er keine wirkliche Antwort darauf geben konnte.

„Wenn ich ehrlich bin, dann weiß ich es nicht“, war seine etwas beschämte Antwort.

„Hätte mich auch gewundert“, kam es prompt von der anderen Seite des Tisches.

„Aber machen Sie sich da keine Vorwürfe. Wenn jeder Unternehmer erst dann damit beginnen würde, sein

Unternehmen zu starten, wenn er sein wirkliches WARUM kennt, hätten wir vermutlich eine Arbeitslosenquote von über 50%, weil die Hälfte der Unternehmer überhaupt nicht beginnen würde.

Aber wie Sie an sich selbst sehen, kommt irgendwann genau der Tag, an dem diese Frage bei den meisten Unternehmern aufpoppt. Was ist mein WARUM als Unternehmer - was ist mein Lebenssinn?

## **Der beste Businessplan ist, keinen zu haben**

In Wahrheit ist diese Frage oft erst erheblich später und oftmals nicht im vorab zu beantworten. Die moderne Betriebswirtschaftslehre und die Managementlehre will uns jedoch klar machen, dass erst Vision und Mission definiert werden müssen, dann die Marktrecherche und der Businessplan erfolgen sollten - dann werden die Investoren und/oder Geldgeber gesucht - und dann erst geht's los.

Und bald darauf schon ist dann das Unternehmen etabliert und realisiert Gewinne ganz nach Businessplan, sodass der Unternehmer selbst sich bereits mit den Anlagestrategien für seine Gewinne und seinen 2. Wohnsitz auf Mallorca kümmern kann.“

Paul musste bei den Worten von Herrn Dornberg lächeln, aber eher gequält als erheitert.

„Allerdings gibt es da gewisse Diskrepanzen zwischen der normativen und der deskriptiven Betriebswirtschaftslehre, wie das studierte Haupt sich zu äußern pflegt“, fuhr Herr Dornberg etwas sarkastisch fort. „Oder auf Deutsch gesagt - so einen Blödsinn können sich nur Theoretiker am Schreibtisch ausdenken.“

Natürlich gibt es solche Geschäftsmodelle - ohne Frage - es gibt auch weiße Tiger. Die sind aber eher selten und oft hochgezüchtet. Ähnlich wie in der Geschäftswelt, wo solche „Musterunternehmen“ meist auch nicht natürlich entstanden

sind, sondern eben auch hochgezüchtet wurden. In der Regel irgendwelche Tochterfirmen in Konzernstrukturen, die alleine nicht lebensfähig sind.

Die Realität im Mittelstand sieht da ganz anders aus. Frau Saras Sarasvathy kommt aus Indien, ist Volkswirtin, und hat selbst 5 Unternehmen aufgebaut. Diese Dame hat eine über 10-jährige Studie darüber gemacht, wie Unternehmer weltweit Unternehmen aufbauen und ob es da Parallelen oder Muster gibt. Das Ergebnis war für viele sehr erstaunlich und räumt gleichzeitig mit einigen Mythen auf. Die Studie zeigt nämlich, dass lediglich 28% der Unternehmen mit Businessplänen starten. Die allermeisten legen einfach mal los und setzen sich erst sehr viel später konkrete Ziele.

Es gibt zu Beginn oft keine konkreten wirtschaftlichen Berechnungen. Das Einzige, was ins Auge gefasst wird, ist die Frage, welchen Verlust man verschmerzen und wie hoch das Risiko zu scheitern sein könnte. Die Unternehmer, die dann die Startphase überleben, tun das meistens, weil sie in der Lage sind, aus den anfänglichen Rückschlägen zu lernen und nicht aufgeben.

Ich will damit Folgendes sagen. Solche Unternehmen leben vor allem in der Aufbauphase von einem starken Willen des Unternehmers, weniger von einem starken WARUM. Der eigentliche Zweck des Unternehmens kommt erst viel später, nämlich dann, wenn der Unternehmer zu verstehen beginnt, welchen Beitrag er für seine Kunden wirklich leisten kann und leisten sollte."

Herr Dornberg schaute Paul dabei tief in die Augen. „Sind sie verheiratet Herr Herter?“, fragte er dann weiter.

„Ja, dieses Jahr werden es 10 Jahre“, erwiderte Paul.

„Glücklich?“, wollte Herr Dornberg weiter wissen.

„Was war das denn schon wieder für eine Frage“, dachte sich Paul.

„Ja, sehr“, antwortete er dennoch und das Wort sehr betonte er mit besonders viel Stolz in der Stimme.

„Kinder?“, war Herr Dornbergs nächste Frage.

„Ja, 2 Jungs - Paulchen und Lorenz“, antworte Paul.

Herr Dornberg fragte weiter: „Okay, würden Sie sagen, dass sich die Beziehung zu Ihrer Frau in den letzten 10 Jahren verändert hat? Und würden Sie auch sagen, dass Sie andere Ziele haben als zu der Zeit, in der Sie noch nicht oder erst kurz verheiratet waren?“

Paul dachte zurück an die Zeit, bevor die Kinder da waren. Er erinnerte sich sehr gut daran, wie er und Christine Nächte damit verbrachten, ihre Zukunft zu planen. Damals lag ihnen ja wirklich die ganze Welt zu Füßen. Auch die geplante Übernahme des kleinen Unternehmens seines Vaters war ein Teil davon.

Die Pläne waren aber eher unkonkret und alles andere als ausgereift, mehr so eine Träumerei. Erstaunlicherweise hatten sich, wenn er dies jetzt so betrachte, die Dinge jedoch ganz erheblich anders entwickelt, vor allem auch als die Kinder kamen. Und wenn er ganz ehrlich war, hatte er heute eine ganz andere Lebensausrichtung als die, die er und Christine ursprünglich einmal geplant beziehungsweise von der sie geträumt hatten.

„Vermutlich ja“, ergänzte Herr Dornberg, ohne Paul überhaupt die Möglichkeit einer Antwort zu lassen. Andere Ziele haben Sie deswegen, weil Sie inzwischen ein anderes, größeres WARUM für Ihr gemeinsames Leben definiert haben. Und das ist auch gut so.

Stellen Sie sich mal vor, Sie hätten zu Beginn Ihrer Beziehung zuerst einmal ganz explizit erarbeitet, wie Ihr Leben aussehen würde. Um das zu machen braucht man viel Ruhe, Übersicht und einen klaren Kopf. Ich kenne keine Beziehung, die mit einem kühlen und klaren Kopf begonnen und dann lange durchgehalten hat. Ich halte nichts von diesen durchgeplanten Vernunfttaten, bei denen man sich mit einer eventuellen Trennung und dem Sorgerecht für die noch ungeborenen Kinder beschäftigt, noch bevor man überhaupt verheiratet ist, und ein Entwurf des Ehevertrags von einem gemeinsamen Rechtsanwalt mit der Post zugestellt bekommt.

Entschuldigen Sie, wenn ich jetzt etwas gewöhnlich werde, aber ist es nicht in vielen Fällen genau so, dass genau diese Ehen dann auch wirklich nicht halten? Am Anfang einer Beziehung muss erst einmal Verliebtheit und Leidenschaft stehen. Sie waren vermutlich komplett vernarrt in Ihre Frau und beinahe unfähig über Tage oder Wochen zu planen. Das Einzige, was zählte, war die Frage, wann sehe ich sie das nächste Mal wieder – richtig?

Beim Start eines Unternehmens ist das genau dasselbe. Man kann sich abends von der Arbeit kaum trennen und dann kaum erwarten, morgens wieder aufzuwachen, um sich auf dieselbe wieder zu stürzen. Man ist über beide Ohren verliebt - verliebt in seine Arbeit. Wer als Unternehmer zu Anfang nicht genau dieses Gefühl hat, wird genauso scheitern, wie der Mann oder die Frau, die ihre Beziehung mit Kalkül und Berechnung beginnt.

Aber irgendwann verändert sich dann die Liebe, sie muss sich sogar verändern, um Bestand zu haben. Die anfänglich hohe, überschäumende und nach außen sprühende Energie hält nicht ewig. Irgendwann transformiert sie nach innen zu einer ruhigen, in sich ruhenden Quelle von Erfüllung und dem Gefühl angekommen zu sein, zuhause zu sein. Das ist der Punkt an dem Ihre Partnerschaft Bedeutung erlangt. Ihre Beziehung hat jetzt ein großes, tragendes, echtes WARUM.

Und genauso ist es mit unseren Unternehmen. Aber die meisten Unternehmer verpassen diesen Übergang von der ersten sprühenden nach außen gerichteten Energie, auch oft als Momentum beschrieben, zur eigentlichen dauerhaften Kraftquelle, die durch das WARUM genährt wird.

Die Folge daraus ist dann immer wieder dieselbe: Das Momentum wird schwächer und schwächer, worauf man mit noch mehr Anstrengung, Kraft und Einsatz reagiert, ohne wirklich andere Ergebnisse zu erzielen. Entweder das Unternehmen bricht dann auseinander, weil einfach die Energie raus ist, oder man arrangiert sich mit einem mehr oder weniger erträglichen Vor-sich-Hinvegetieren.

Man gibt seine großen Pläne auf und begnügt sich damit, einfach durchschnittlich zu sein und zu überleben, so wie alle anderen auch. Exakt so wie in einer Beziehung. Was passiert

denn, wenn die anfängliche Euphorie, das anfängliche Momentum, in der Beziehung nachlässt?

Nutzt es Ihnen dann etwas, wenn sie anstatt einmal die Woche dann dreimal die Woche mit Ihrer Freundin ins Kino gehen? Oder anstatt einer Packung Pralinen drei Packungen mitbringen? Sicherlich nicht wirklich. Wenn Sie es nicht schaffen, Ihre Beziehung jetzt auf eine neue Ebene zu bringen, ist Ihre Beziehung zu Ende, oder es wird aus Ihrer anfangs großartigen Beziehung ein Nebeneinander-vor-sich-hin-Leben.

Aus dem Mäuschen wird der Hausdrachen, aus einem stolzen „mein Ehemann“ wird dann „meine bessere Hälfte.“ Und das Ganze kann man nur noch ertragen, indem man ab und zu am Stammtisch oder bei einem Kaffeekränzchen seinem Frust Luft macht, und mit seinen Leidensgenossen gemeinsam sein Leid beklagt und sich gegenseitig seine Wunden leckt. Wenn sich dann zwischendurch einer oder eine dazugesellt, die eine tolle Beziehung haben, wird gemunkelt, dass da bei denen sicherlich irgendetwas nicht stimmt und nur Harmonie oder Liebe vorgespielt wird. Auf Unternehmerebene spielt sich dieses Szenario auf Tagungen, Kongressen, Verbands- oder IHK-Meetings genau so ab. Man beklagt gemeinschaftlich die schweren Unternehmerzeiten und spekuliert über eventuelle Machenschaften der erfolgreichen Unternehmer, welche die Ausnahme bilden, weil ja nicht sein darf, was nicht sein kann. Punkt.“

„So jetzt hat sich aber mal einer so richtig Luft gemacht“, witzelte Paul, durchaus mit einem anerkennenden Nicken. Wo Herr Dornberg recht hatte, hatte er recht.

Vielleicht war die Ausprägung bei Paul im Unternehmen noch nicht ganz so drastisch wie Herr Dornberg dies gerade geschildert hatte. Aber, ehrlich gesagt war der anfängliche Esprit schon ziemlich aufgebraucht, und ja, er erwischte sich ab und an dabei, sich mehr und mehr damit abzufinden, dass sein großer Traum von der Freiheit im Unternehmertum doch vielleicht eher eine Illusion war.

Wenn er jedoch tief in sich hinein spürte, konnte er schon so etwas wie ein verborgenes WARUM spüren. Und er bildete sich

auch ein, dass er eine erfüllende Kraft wahrnehmen konnte, die diesem WARUM innewohnte. Obwohl er im Moment noch nicht die leiseste Ahnung hatte, was dieses WARUM in seinem Fall tatsächlich war.

„Sie denken, dass allein mein WARUM die Lösung für meine Krise ist?“ Paul schaute Herrn Dornberg dabei fragend an.

„Was denn sonst?“, fragte Herr Dornberg, der immer noch zügig in Fahrt war, und fügte hinzu: „Allerdings besteht die Lösung aus mehreren Punkten. Der erste Punkt ist jedoch das WARUM. Diesem vorangestellt ist die Akzeptanz dessen, dass man sich überhaupt in einer Krise befindet. Und bei dieser Erkenntnis sind Sie ja offensichtlich zwischenzeitlich angekommen. Das freut mich persönlich ungemein und ich bin sehr dankbar dafür, dass Sie diese Erkenntnis durch mein bescheidenes Mitwirken erlangen konnten. Herzlichen Dank, dass ich Sie auf Ihrem Weg ein Stück begleiten darf.“

Paul war etwas beschämt und wollte gleich zum Ausdruck bringen, dass es an ihm war, sich zu bedanken, und wie sehr er die Zeit mit Herr Dornberg genoss und dass er eigentlich in seiner Schuld stand und, und, und.

Aber Herr Dornberg ließ ihm keinen Raum, sich hier zu rechtfertigen, und fuhr sogleich mit seinen Ausführungen fort.

„Die einzelnen Lösungsschritte für diesen ersten Punkt Change Leadership bestehen also aus“, und er blätterte dann gekonnt wieder in den Unterlagen und las vor:

„1. Finden Sie Ihr WARUM und definieren Sie daraus Ihre wirklichen Ziele.

2. Entwickeln Sie daraus Ihre Lebensvision.

3. Leiten Sie davon Ihre Unternehmensvision und ihr Unternehmensleitbild ab.

4. Lernen Sie, sich selbst zu führen.

5. Lernen Sie Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden und Ihr Umfeld zu führen.“

Zum ersten Mal bekam Paul eine Ahnung davon, was Herr Dornberg mit „Genialität folgt auf Komplexität“ meinte. Was er

hier auf dem Papier stehen sah, waren lediglich 5 Punkte und doch beinhalteten sie alles, um das Thema Führung komplett abzubilden. Und es ging sogar weit darüber hinaus. Den Gedanken, dass man nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kunden führen sollte, indem man einfach seine zu tiefst empfundene Wahrheit kommunizierte und zu 100% authentisch lebte, dieser Gedanke faszinierte ihn völlig.

Mit einem wirklich authentischen WARUM würde man automatisch die Menschen anziehen, die diese Überzeugung mittragen. Sowohl Mitarbeiter als auch Kunden; mehr noch: Diese Überzeugung würde auf die Menschen übergehen. Und wenn dies einmal geschehen war, entfiel jegliches *'bei der Stange halten'*.

Sogar das Gegenteil würde eintreten. Die Menschen würden von selbst nachhaltig darauf achten, dass nunmehr ihre Überzeugungen auch beachtet und respektiert würden. Sie würden ihre Überzeugungen regelrecht einfordern. Um wie viel einfacher und leichter wäre das Leben, wenn er zum Großteil nur von Menschen umgeben wäre, welche sich auf seiner Wellenlänge befinden würden. „Eigentlich zu schön, um wahr zu sein“, dachte Paul.

„Klingt sehr einleuchtend“, wandte sich Paul dann Herrn Dornberg zu, „und hier habe ich gleich noch eine Frage. Was meinen Sie denn mit 'Umfeld führen' genau?“

## **Ein schlechter Unternehmer ist immer auch ein schlechter Vater**

„Sie haben 2 Jungs, richtig?“, antworte Herr Dornberg. „Soll denn einer davon mal Ihr Unternehmen übernehmen?“

Paul dachte kurz nach. „Nicht so wirklich, beziehungsweise das müssen die dann selbst entscheiden. Ich will da keinen dazu zwingen“, war die diplomatische Antwort von Paul.

„Und warum nicht?“, bohrte Herr Dornberg weiter.

„Na ja, es ist ja nicht gerade ein Zuckerschlecken“, war Pauls Antwort.

„Sie sind nicht nur ein Unternehmer in der Krise, Sie sind auch ein lausiger Vater“, sagte Herr Dornberg mit ein wenig Sarkasmus in der Stimme.

Mit diesem Ausspruch hatte er nun aber auch bei Paul eine Grenze erreicht, von deren Empfindlichkeit er selbst etwas überrascht schien. Pauls Wangenknochen begannen sich hektisch zu bewegen und vibrierten. Es schien so, als ob er mit großer Anstrengung seinen Mund zusammenpressen musste, damit er nicht Gefahr lief, dass ihm einige unkontrollierte Bemerkungen rausrutschten.

Er versuchte, sich allerdings zu beherrschen, und fragte knapp: „Wie genau meinen Sie das?“ Es war unverkennbar, dass er sichtlich um innere Ruhe bemüht war.

Herr Dornberg fuhr fort: „Ich erlebe Sie als unglaublich liebenswürdigen Vater und Ehemann, und als solcher, vermute ich mal, ist eines Ihrer größten Ziele, dass die Menschen, die Ihnen am wichtigsten sind, auch glücklich sind. Richtig?“

„Natürlich“, antwortete Paul - immer noch in einer sehr lauernden Haltung, aber durchaus schon deutlich besänftigt.

„Warum lernen Sie Ihren Jungs dann, nicht wie man glücklich wird? Warum leben Sie Ihren Kindern nicht vor, dass man niemals aufhören darf, sein Glück zu suchen und an seinem Glück zu arbeiten?“

Warum predigen und demonstrieren Sie Ihren Kinder nicht jeden Tag, jede Stunde, jede Minute, dass das Wichtigste im Leben ist, glücklich zu sein? Und dass es die heilige Pflicht im Leben eines jeden ist, sein Glück zu finden, sein Glück zu feiern, dankbar dafür zu sein und sein Glück zu teilen? Stattdessen geben Sie sich mit einem Leben zufrieden, dass nur, wie Sie es nennen, *'kein Zuckerschlecken'* ist.“

Für einen Augenblick war es vollkommen still geworden, wieder versank Paul tief in seinen Gedanken und suchte innerlich nach Antworten auf die gestellten Fragen. Herr Dornberg ließ

diese Stille einen Augenblick gewähren, um dann die Antwort selbst zu geben.

„Weil Sie selbst nicht wissen, was Sie wirklich glücklich macht. Weil Ihnen niemand gezeigt hat, wie Sie Ihr WARUM finden und dass Ihr WARUM Ihr Schlüssel zum Glück ist. Und zwar deshalb, weil es denen, die es Ihnen eigentlich hätten beibringen sollen, genauso erging wie Ihnen.

Sie haben jetzt die Wahl, diese Kette zu durchbrechen und Ihre Kinder, Ihre Frau, Ihre Mitarbeiter und jeden der Ihren Weg kreuzt zu inspirieren, niemals aufzuhören, in seinem Bestreben glücklich zu werden. Und das ausschließlich, indem Sie es vorleben, indem Sie Ihre Ziele definieren und Ihr WARUM leben. Wer hätte bessere Voraussetzungen als ein freier Mensch, in einem freien Land, als freier Unternehmer?“

Er machte eine kurze Pause und fuhr dann weiter fort: „Ich kann die Null-Bock-Generation, vor allem bei Unternehmerkindern, sehr gut verstehen. Was bitte schön inspiriert denn unsere Jugend an dem Leben, dass wir ihnen in Wirklichkeit vorleben? Wie inspirierend ist das denn, wenn das vorherrschende Gesprächsthema der Eltern die Probleme im Unternehmen sind. Was kann für ein Kind inspirierend daran sein, seine Eltern dauernd beobachten zu müssen, wie sie gehetzt und getrieben sind, ständig nur aufbrechende Löcher zu stopfen?“ Dornberg wirkte immer noch sehr echauffiert.

„Ist das auch maßgeblich der Grund, warum Sie heute fast den ganzen Tag damit verbringen, mir Ihren Weg zu ganzheitlichen Erfolg als Unternehmer aufzuzeigen?“, fragte Paul.

„Ja, so könnte man das sagen“, erwiderte Herr Dornberg. „Schauen Sie“, fuhr er fort, „ich habe fast 25 Jahre immer wieder nach einem für mich tragfähigen Konzept gesucht, um reich und glücklich zu werden. Dabei habe ich fast die ganze Welt bereist und unglaublich viel dabei erlebt. Manches hat mich auf Anhieb sehr viel weiter gebracht, vieles zu Beginn eher nicht. Der dänische Schriftsteller Kierkegaard hat einmal gesagt: *„Verstehen kann man das Leben nur rückwärts, leben muss man es vorwärts.“*

Aber mir persönlich ist das ehrlich gesagt zu pauschal und zu wenig. Ich kann mir nur schwerlich vorstellen, dass das der Sinn des Lebens sein soll. Wir werden sicherlich nie alles verstehen können, aber ich bin mir ganz sicher, dass das Leben so angelegt ist, dass wir es mit Leichtigkeit leben können und sollten. Vielleicht ist es ab und an knifflig und oft auch anstrengend, aber nur deswegen, weil es immer wieder Grenzen gibt, die wir überschreiten sollten, um über uns selbst hinauszuwachsen und um ein noch höheres Level zu erreichen. Ein bisschen wie in einem Computerspiel, von denen es heutzutage ja so viele gibt.

Oder auch in unserer Generation, vergleichbar mit einem Schachspiel. Es gibt unumstößliche Regeln eine unzählige und nie endende Anzahl von genialen Strategien und kein Spiel gleicht exakt dem anderen. Aber erst wenn Sie das Spiel verstanden haben, können Sie die Faszination dahinter erkennen und es mit Hingabe spielen. Und dieses Spiel besteht aus sehr bewussten Zügen, die Teil Ihrer Strategie sind und aus unverhofften Gelegenheiten, die sich unerwartet ergeben.

Das eigentlich Reizvolle sind die unerwarteten Gelegenheiten. Und diese kristallisieren sich immer dann heraus, wenn Ihre Spielstrategie scheinbar durchkreuzt wird. Dann, wenn Störungen auftauchen, dann kommt es zur Krise, die eine Entscheidung und somit eine neue Strategie förmlich erzwingt.

Mit jeder neuen Strategie erfolgt Wachstum. Intellektuelles Wachstum, weil die Erkenntnis gewachsen ist, materielles Wachstum, weil neue Ergebnisse erzielt werden. Und ich nenne es spirituelles Wachstum, weil mit jedem Auflösen einer Störung mehr und mehr mein Vertrauen ins Leben wächst. Ich bin dann in der Lage, ständig neue Lösungen zu finden oder besser gesagt: Es fallen mir Lösungen zu, ich werde irgendwie vom Leben geführt.

Und um noch einen großen Denker zu zitieren - Albert Einstein hat einmal gesagt: *„Die wichtigste Frage, die man sich stellen muss, ist, liebt mich das Leben?“*

Sehr erstaunlich, dass ausgerechnet ein Physiker zu dieser Erkenntnis kommt, finden Sie nicht? Meiner Ansicht nach ist eine unserer Herausforderungen, die Antwort auf diese Frage

wirklich zu verinnerlichen – und die Antwort kann immer nur ein JA sein!

Ich zumindest kann das aus vollem Herzen von meinem Leben behaupten. Das Leben liebt mich, immer und zu 100%. Ein großer Teil dieser 100% verstehe und erkenne ich inzwischen bereits. Deshalb gelingt es mir mehr und mehr, diese Liebe jeden Tag sehr bewusst zu erleben. Der Rest wartet noch darauf, von mir entdeckt zu werden. Hier werde ich mein Leben noch einige Male tatsächlich erst rückwärts verstehen. Und das ist auch gut so, weil dieser Umstand dafür sorgt, dass meinem Leben so, und zwar bis zum letzten Tag, die Faszination erhalten bleibt.“

Herr Dornberg blickte Paul wieder tief in die Augen und die beiden sahen sich einen Moment lang schweigend an.

Dann fuhr Herr Dornberg fort: „Ein Teil meines WARUM ist es in der Tat, andere Menschen zu inspirieren, vorzugsweise Unternehmer, weil diese Menschen unglaublich wertvolle Multiplikatoren sein können.“

Ich habe Ihnen heute Vormittag schon von der Aussage meines Freundes erzählt. *„Wir werden erst dann in einer besseren Welt leben, wenn eine Vielzahl von Unternehmen von ganzheitlich erfolgreichen Unternehmern geführt wird“*. Dieser Satz hat mich wirklich sehr inspiriert.

„Werden Sie mir zeigen, wie man sein WARUM findet?“, fragte Paul.

„Es wäre mir ein außerordentliches Vergnügen“, erwiderte Herr Dornberg.

Inzwischen war es Abend geworden und Zeit für einen kleinen Imbiss. Paul fühlte sich leicht, voller Energie und Tatendrang, obwohl im Grunde noch nicht wirklich etwas Messbares bei diesem Gespräch herausgekommen war. Aber irgendetwas hatte dieser Herr Dornberg an sich, was Paul Kraft, Energie und Zuversicht gab.

Er fühlte sich nach diesen paar Stunden erholter und entspannter als nach 10 Tagen Urlaub und gab dies auch gleich direkt als Feedback an Herrn Dornberg weiter.

„Das hat vermutlich damit zu tun, dass Ihr Unterbewusstsein zum ersten Mal seit längerer Zeit wieder die Hoffnung hat, dass Sie Ihren großen Traum, ein fantastisches aufregendes Leben zu leben, doch noch nicht aufgegeben haben“, kommentierte Herr Dornberg.

Er fuhr fort: „Ein hoher hawaiianischer Kahuna hat einmal zu mir gesagt: *„Du bist nicht lebensmüde, wenn Du Dich scheinbar unüberwindbaren Abenteuern stellst. Du bist des Lebens müde, wenn Du ständig versuchst, ihnen auszuweichen.“*

„Wir wollen aber an dieser Stelle nicht zu philosophisch werden, dazu gibt's ein anderes Mal vielleicht noch genügend Möglichkeiten. Also: Ich hoffe, die Wichtigkeit des ersten Grundsatzes ist Ihnen klar geworden. Kommen wir nun zum 2. Grundsatz.“

„Moment“, intervenierte Paul. „Mir ist sehr, sehr klar geworden wie essenziell das ist, aber dann ist jetzt doch die Frage, was ist die Technik, um mein WARUM zu finden.“

„Theoretisch haben Sie recht“, antwortete Herr Dornberg. „Sie müssen Techniken anwenden, um das WARUM zu finden. Welche Technik allerdings die Ihrige ist, das hängt maßgeblich davon ab, was für eine Farbe Sie als Unternehmer haben – was für ein Unternehmertyp Sie sind.“

Jetzt schien der Punkt gekommen zu sein, an dem Herr Dornberg endlich etwas Licht in die farbigen Andeutungen brachte, die er den ganzen Tag über immer wieder gemacht hatte. Zumindest dachte Paul das.

Aber anscheinend war noch nicht der richtige Zeitpunkt dafür, denn Paul hörte Herrn Dornberg bereits sagen: „Dies muss ich leider noch einen Augenblick zurückstellen. Zuerst ist es notwendig, dass Sie das 3 Schritte Modell in sich verstehen und danach werden wir erarbeiten, mit welchen Techniken Sie Ihr persönliches System starten werden.“

Jetzt bestellen! ➔



## **Bonus für Sie als Leser**

**Sie sind Unternehmer und wollen den nächsten  
Quantensprung für sich und Ihr Unternehmen  
angehen?**

### **Wir helfen Ihnen dabei, und zwar kostenlos:**

Wir verlosen monatlich 3 Potenzialanalysen im Wert von € 1250.- inklusive einem persönlichen Telefoncoaching.

Die Analyse zeigt Ihnen detailliert Ihre größten Engpässe auf und gibt Ihnen eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Sie diese Engpässe auflösen und somit neues Wachstum für sich und Ihr Unternehmen ermöglichen.

Gehen Sie dazu bitte auf folgende Seite:

[www.integrale-unternehmerschule.de/Buch](http://www.integrale-unternehmerschule.de/Buch)

und bewerben Sie sich mit folgendem Gutschein Code: **TU889**

Sie erhalten dann umgehend eine Bestätigung Ihrer Bewerbung sowie das genaue Datum der nächsten Auslosung.

## Q8 - Mastermind-Programm zum Buch

### „Der TÜRKISE UNTERNEHMER“

Wie im Buch beschrieben, leiten wir ein Mastermind-Programm für Unternehmer, die einen Quantensprung in ihrem Unternehmerleben erreichen wollen.

Diese **8 Schritte** erwarten Sie in unserem **Q8 Mastermind-Programm**:

**Schritt 1:** Erkennen Sie als allererstes Ihr volles Potenzial, was Sie am liebsten und am besten tun, und erarbeiten Sie daraus Ihre Einzigartigkeit!

**Schritt 2:** Setzen Sie Ihre Einzigartigkeit in Ihrer Firma so gezielt ein, dass es Ihnen in Ihrem Unternehmerleben den größtmöglichen Nutzen und dennoch Freiraum gibt.

**Schritt 3:** Verwandeln Sie das Führungsteam Ihrer Firma in ein einzigartiges, schlagkräftiges System, sodass jeder Mitarbeiter aufmerksam, verantwortungsvoll und einfallreich handelt.

**Schritt 4:** Verwandeln Sie Ihr persönliches Zeitmanagement und erhöhen dabei ständig Ihre Produktivität und Rentabilität.

**Schritt 5:** Erkennen Sie die Kunden, denen Sie mit Ihrer Einzigartigkeit den größten Nutzen bringen können, und bei welchen für Sie folglich die größten Chancen liegen.

**Schritt 6:** Verwandeln Sie Ihre Marketing- und Verkaufsstrategien in eine für Ihre Firma einzigartige Lösung, und vergrößern Sie permanent den Vorsprung zu Ihrem Wettbewerb.

**Schritt 7:** Transformieren Sie innere und äußere Widerstände, die Ihrem Erfolg noch im Weg stehen. Lernen Sie, die freigesetzte Energie optimal einzusetzen.

**Schritt 8:** Machen Sie Ihr Unternehmen zu einer sich selbst entwickelnden Organisation. Verwandeln Sie Ihren Lebensstil und erhalten Sie eine höhere Lebensqualität dadurch, dass Sie Ihre Lebenszeit qualitativ neu entdecken. Erkennen Sie die wahre Kraft des Augenblickes und wechseln Sie in folgende 5

proaktive SEINS-Zustände:

**In Seiner Mitte sein:** ...leben in einer ausgewogenen Balance aller Lebensbereiche, in der jeder Bereich den anderen unterstützt und stärkt.

**Selbstbestimmt sein:** ...in der Lage sein, alle Lebensbereiche selbst zu steuern.

**Ausgerichtet sein:** ...auf das konzentriert zu sein, was man am liebsten tut und am besten kann und dieses kontinuierlich ausbaut.

**Entschieden sein:** ...die besten Chancen und Gelegenheiten zielsicher erkennen und sich kraftvoll dafür zu entscheiden.

**Angekommen sein:** ... die eigene Einzigartigkeit entdecken und diese in Freude und Dankbarkeit leben.

**Das Leben findet immer nur JETZT statt.  
Schön für diejenigen, die dabei SEIN können.**

**Für:**

...mehr Freiheit | ...mehr Einkommen|  
...Raum für Selbstverwirklichung

Alle Informationen zu diesem Programm erhalten Sie hier:

**<http://www.integrale-Unternehmerschule.de>**

## Quellennachweis

<sup>1</sup> Simon Sinek – Leadership Experte und Autor des Buches: „Start with why“ – Begründer des Konzepts „Golden circle“

**Jetzt bestellen!** 

