

PROFIT FIRST

EIN EINFACHES SYSTEM, JEDWEDES UNTERNEHMEN VON EINEM KAPITAL-FRESSENDEN MONSTER IN EINE GELDMASCHINE ZU VERWANDELN



MIKE MICHALOWICZ



Mike Michalowicz
Profit First

Mike Michalowicz

Profit First

Ein einfaches System, jedwedem
Unternehmen von einem kapitalfressenden
Monster in eine Geldmaschine zu
verwandeln

Aus dem Englischen von
Barbara Budrich

budrich Inspired
Opladen • Berlin • Toronto 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2015 für die deutsche Ausgabe budrich Inspired, Opladen, Berlin, Toronto;
budrich Inspired ist ein Imprint des Verlags Barbara Budrich

© 2014 Mike Michalowicz; Titel der Originalausgabe: Profit First: A Simple System To Transform Any Business From A Cash-Eating Monster To A Money-Making Machine, Obsidian Press

<http://inspired.de/buecher/>

ISBN 978-3-8474-0672-3 (Paperback)

eISBN 978-3-8474-0402-6 (EPUB)

eISBN 978-3-8474-0820-8 (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Liz Dobrinska, Innovative Images, LLC, Blue Bell, PA, USA
Lektorat und Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau – info@textakzente.de

Inhalt

Vorwort von <i>Benita Königbauer</i>	9
Danksagungen	11
Einführung	13
1. Das Monster bezwingen	27
2. So funktioniert Profit First	43
3. Die nackte Wahrheit	53
4. Wähle Dein eigenes Abenteuer	69
Steuern mit Profit First in Deutschland <i>Exkurs von Benita Königbauer</i>	83
5. Der erste Tag, das erste Quartal, das erste Jahr und immerfort	89
6. Schulden abbauen	109
7. Geld finden	133
8. Dabei bleiben	147
9. Profit First-Techniken für Fortgeschrittene	165
10. Profit First leben	183
11. Wenn alles zusammenbricht	199
12. Finanzielle Freiheit ist bloß ein paar Mausklicks entfernt	209

Meiner Tochter Adayla und ihrem Sparschwein



Vorwort von Benita Königbauer

Herzlich Willkommen in einem neuen Zeitalter Deines Unternehmerdaseins, das Dir bei konsequenter Anwendung völlig neue Möglichkeiten von Rentabilität, Wachstum und Freude mit Deinem Unternehmen eröffnet.

Bei meiner Arbeit mit Profit First in Deutschland konnte ich erfahren, dass zwischen dem Alltag amerikanischer Unternehmen und dem meiner deutschen Kunden weit mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede bestehen. Dennoch wirst Du beim Lesen gelegentlich schmunzeln oder Deine Stirn runzeln, wenn Du auf „Eigenheiten“ triffst. So haben wir Europäer zum Beispiel einen etwas anderen Umgang mit Kreditkarten und unsere Kreditwürdigkeit verhält sich anti-proportional zu unseren offenen Kreditlinien – im Gegensatz zu Amerika, wo ein Kunde ohne Kredite beim Rating eher skeptisch beäugt wird.

Mike Michalowicz fesselt die Leser seiner Bücher durch seine innovativen Ideen, aber auch durch seine ganz eigene Autoren-Stimme. Diesen persönlichen Ton ins Deutsche zu übertragen ist Barbara Budrich aus meiner Sicht mit Bravour gelungen. Wo immer die Dinge in Deutschland grundlegend anders laufen – zum Beispiel beim Thema Steuern – hat sie durch Zusätze und Anmerkungen dafür gesorgt, dass Du, lieber Leser, keine Schwierigkeiten haben wirst, die besonders amerikanischen Gedanken in Deinen deutschen, österreichischen oder Schweizer Alltag zu übertragen.

Das amerikanische Original verweist an verschiedenen Stellen auf zusätzliche Downloads von Arbeitsunterlagen und Informationen zum Buch, die unter www.MikeMichalowicz.com für Dich bereitstehen. Dort findest Du all diese ergänzenden Unterlagen in englischer Sprache. In Abstimmung mit Mike stehen inzwischen einige davon auch in deutscher Sprache zur Verfügung (und es werden laufend mehr). Du findest diese unter www.profit-first.de kostenlos zum Download. Mit Mikes Unter-

stützung Sorge ich dafür, dass Du immer neue Informationen, Handreichungen und Checklisten auch auf Deutsch vorfindest.

Ich wünsche Dir von Herzen viel Freude beim Lesen und Umsetzen und ein gesundes, finanzstarkes Profit First-Unternehmen, von Deinem nächsten Euro Umsatz an!

München, im Juni 2015

*Benita Königbauer,
erste Profit First Professional im deutschsprachigen Raum*



Danksagungen

Man sagt, man braucht eine kleine Armee, um ein Buch zu schreiben. Und das stimmt. Meine Armee heißt Anjanette Harper.

Anjanette und ich haben einander gnadenlos herausgefordert. Wir haben gelacht. Wir haben geweint. Wir haben uns angeschrien. Wir haben beschlossen, aufzugeben, weil es einfach nicht funktionierte. Und am Ende hat es doch noch funktioniert – wir haben uns auf ein kleines mexikanisches Restaurant zum Mittagessen geeinigt, und das Beste, was wir machen konnten, war, die Nachos und Guacamole zu teilen. Nachdem das geklärt war, konnten wir uns an dieses Buch machen. Zwei Jahre später war „Profit First“ fertig.

Danke, Anjanette. Du bist das Yin zu meinem Yin (Yang ist irgendwie überbewertet).

Dank auch an Zoë Bird (wer hätte geahnt, dass ein Bindestrich, ein Gedankenstrich und ein ganz langer Gedankenstrich unterschiedliche Dinge sind? Ich nehme das zurück: Du natürlich), an Nicki Harper (hast Du die englische Ausgabe wirklich in einer Scheune Korrektur gelesen?), an Olaf Nelson (das schwarze Schwein ohne Augen gewinnt), an Liz Dobrinska (ernsthaft?!? Hat uns wirklich gerade jemand in dieser Riesenfabrik ausfindig gemacht, weil Dir vor einer halben Stunde an der Schweißmaschine der Absatz vom Schuh abgebrochen ist – und Du hast nichts gesagt?), an Jackie Pennetta (dafür, dass Du jeden Flug gebucht hast, jedes Hotel, jeden Mietwagen, jedes Taxi, jede Lieferung – ohne auch nur das kleinste Problem), Lisa DiMona (dafür, dass Du gesagt hast: „Sorge dafür, dass es ihnen leid tut!“) und an Melanie Ramiro (dafür, dass Du mir geholfen hast, mein Wissen mit jedem Tag für Tag zu teilen).

Es gab eine weitere Elitetruppe, die im Hintergrund arbeitete – ähnlich den Navy SEALs, nur härter. Ich nenne sie die Fab 15. Sie haben sich bereit erklärt, Profit First zu lesen, sobald ich das Manuskript fertig hatte. Sie hatten eine Woche, das ganze Buch zu lesen und mir zu jedem einzelnen Ansatz Feedback zu geben. Zu dieser Elitetruppe gehörten: Debbie Horovitch (Social Sparkle & Shine), Gloria Rand (Internet-

Marketingexpertin), Joey Himelfarb (Verbraucherschützer und Dienstleister ... – mit anderen Worten ein richtig, richtig guter Verkäufer), Kim LaCroix (The Inspired Vacation Journal), Paula Mottshaw (Freelance Creative), Lisa Robin Young (Sängerin und Musikerin), Bill Walsh (Vater von Liam, Cesile und Nicholas), Frank Bravata (New Millennium Technology Services), Jeff Johnson (Technology Marketing Toolkit), Jessica Oman (Write Ahead Consulting), Nicole Fende (The Numbers Whisperer), Edwin Soler (Libreria Berea), Hilary Snow (My Massage Bliss), Jason Spencer (Spencer Weddings and Entertainment) und möglicherweise der integerste, netteste und aufrichtigste Mensch auf diesem Planeten, Zarik Boghossian. Solltest Du jemals nach L. A. kommen, verabrede Dich mit Zarik. Schnapp ihn Dir auf einen Kaffee und etwas *Nazook* – und Du wirst lernen, wie man zugleich ein scharfsinniger Unternehmer und die netteste, rücksichtsvollste und freundlichste Seele dieser Welt sein kann.

Dank an all Euch wunderbare Menschen bei creativLIVE. Dieses Buch würde ohne Euch nicht existieren.

Die deutsche Ausgabe dieses Buches wäre ohne den unermüdlichen Einsatz der ersten deutschen Profit First Professional Benita Königbauer nicht möglich gewesen. Danke, Benita. Du bist ein Schatz!

Zudem möchte ich gerne meinen Verlegerinnen Barbara Budrich und Nike Roos sowie dem ganzen Team bei budrich Inspired danken. Ihr seid eine echte Inspiration.

Auch wenn ich kaum ein Wort des deutschen Textes verstehe, weiß ich, dass Ulrike Weingärtner ihre Arbeit als Lektorin hervorragend gemeistert hat. Dass sie das Layout dieses Textes umsichtig und schön umgesetzt hat, kann selbst ich mühelos erkennen.

Meinen Kindern ... Es ist Zeit für einen Besuch bei Busch Gardens (unser Disneyland). Krista, ich liebe Dich.

Und meine Danksagungen wären ohne meinen Dank an Dich nicht vollständig. Ich ziehe meinen Hut vor Dir, Unternehmerin, Unternehmer. Du bist meine Definition eines Superhelden. Denn Du kämpfst dafür, Dir, Deiner Familie, Deinen Angestellten, Deiner Gesellschaft und unserer Welt einen Gewinn zu bringen. Dafür danke ich Dir. Kämpfe weiter, Superheld!



Einführung

Profit First = mind blown. Alles, was ich über Buchhaltung gelernt habe, habe ich rausgeworfen #pumpkinLIVE @MikeMichalowicz @creativeLIVE – Kali Ann Bauer @AmbientArtPhoto

Dieses Buch kam in San Francisco zur Welt. Ich war in den Studios von creativeLIVE, um Strategien für Unternehmenswachstum aus meinem zweiten Buch „The Pumpkin Plan“ zu lehren. Während einer der Sitzungen erläuterte ich das grundlegende Konzept des Profit First-Systems – dieser einfachen Methode, die ich entwickelt habe, damit ich nicht nur ein finanziell gesundes Unternehmen besitze, sondern eines, das auch *Gewinn* bringt.

Eines der Instrumente des Profit First-Systems ist das Instant Assessment: eine Möglichkeit, rasch die finanzielle Gesundheit Deines Unternehmens auszuloten. Als ich das Instant Assessment an einem Freiwilligen vorführte, verstand jeder im Raum sofort, wie das System funktioniert.

Sämtliche creativeLIVE-Präsentationen werden auch zeitgleich online gestreamt, und etwa achttausend Zuschauer waren online dabei. Aus aller Welt erreichten uns Tweets und Kommentare. Weil das Instant Assessment so schnell und einfach ist, war ich nicht völlig überrascht, dass viele Kommentare der Online-Zuschauer sich darum drehten, dass sie ihre Unternehmen direkt evaluiert hatten. Unternehmer, Geschäftsführer, Freiberufler und Selbstständige – alle erzählten, wie froh sie über diese einfache Methode waren. Als wäre allen plötzlich und umfassend die Finanz-Seite ihrer Firmen klar geworden und als hätte dies zu einer unmittelbar wirkenden Dosis finanziellen Selbstvertrauens geführt.

Ich hatte die vier Grundprinzipien von Profit First und das Instant Assessment in weniger als dreißig Minuten präsentiert und konnte sehen, dass mein Publikum nicht nur verstand, was ich vorgeführt hatte: Es konnte es sofort umsetzen. Als ein Tweet von Kali Ann Bauer eintraf @AmbientArtPhoto, war ich sicher, dass das Profit First-System vollends verstanden worden war. (Kali hat inzwischen ihren Twitter-Account

geschlossen, aber Du findest ihre Internetseite unter www.AmbientArtPhotographynd.com). Hier ist ihr Tweet, aufgezeichnet von creativeLIVE:

Profit First = mindblown. Alles, was ich über Buchhaltung gelernt habe, habe ich rausgeworfen #pumpkinLIVE @MikeMichalowicz @creativeLIVE

Doch erst als ich Debbie Horovitch traf, verstand ich, wie wichtig es ist, das Profit First-System weiter herunterzubrechen und es Unternehmern in aller Welt zur Verfügung zu stellen.

Als dieser Teil des Events vorbei war, machten wir eine Pause. Die Kameralleute und Beleuchter wuselten herum, um das nächste Segment vorzubereiten. Und ich? Ich war high! Es war beeindruckend, den Beweis vorgeführt zu bekommen, wie wirksam Profit First wirklich ist. Es ließ sich nicht nur für unterschiedliche Menschen mit verschiedenartigsten Unternehmen unterschiedlicher Größen einsetzen – es funktionierte unmittelbar. Ich war begeistert.

Die Regisseurin kam angerannt und ich hob meine Hand zum Abklatschen. Sie verstand das nicht sofort und dachte, wir wollten unsere Fäuste gegeneinander knuffen. Daraus wurde einer der ganz peinlichen Momente im Austausch menschlicher Begeisterung: Eine „Highfive“ rammt eine Faust und wird zu einem ungeschickten Faust-Händedruck. Sehr peinlich. Aber sie bemerkte es nicht einmal.

Mit ihrer Faust in meiner Hand krächte sie: „Das war fantastisch! Wir werden mit Kommentaren überschüttet. Kann ich Profit First auch für meine Privatfinanzen nutzen? Du musst den nächsten Teil unbedingt mit einer knappen Wiederholung beginnen. Trink einen Schluck Wasser, Du wirkst ein bisschen heiser. Ruh Dich noch fünf Minuten aus, dann geh rüber zur Maske und lass Dir den Glanz von der Stirn pudern. Und Du kannst jetzt meine Faust loslassen, Mike.“

Die Regisseurin lief zu den Beleuchtern; ich schnappte mir ein Glas Wasser, kaute auf meinem Stift und schaute mich um, um zu sehen, ob jemand das Zusammentreffen Faust-Five gesehen hatte.

Und dann kam Debbie Horovitch, die Unternehmerin der Social, Sparkle & Shine Agentur – eine in Toronto, Kalifornien, ansässige Firma, die auf Social-Media-Dienstleistungen spezialisiert ist. Debbie sagte, „Können wir mein Unternehmen evaluieren?“

„Klar“, sagte ich. „Dauert nur ein, zwei Minuten.“

Mit Stift im Mund und umgeben von Menschen, die überall um uns herumwuselten, gingen wir sofort das Instant Assessment durch. Debbie und ich waren wie in einer eigenen Welt. Ich kritzelte ihren Jahresumsatz auf das Flipchart. Wir berechneten die Prozente. Debbie sah auf die Ergebnisse und begann, gar bitterlich zu weinen.

Es war für sie nahezu unerträglich, sich ihre Zahlen anzuschauen – oder die Soll-Zahlen zu betrachten, die beim Instant Assessment herausgekommen waren.

„Ich bin so ein Idiot“, sagte sie, und Tränen rannen über ihr Gesicht. „Alles, was ich die letzten zehn Jahre gemacht habe, ist falsch. Ich bin so blöd. Ich bin so ein Idiot. Ich bin ein Idiot.“

Ich muss an dieser Stelle gestehen, dass ich immer mitweinen muss. Wenn jemand zu weinen beginnt, fange ich sofort an mitzuheulen. Kaum begann Debbie zu weinen, kamen auch mir die Tränen, und der Stift fiel mir aus dem Mund. Ich legte den Arm um Debbie, um sie zu trösten.

Seit zehn Jahren engagiert sich Debbie mit Leib und Seele für ihr Unternehmen. Sie hatte alles gegeben, ihr Privatleben geopfert, um ihren Laden in Schwung zu bringen, und doch hatte sie nach alledem nicht einen müden Penny vorzuweisen (und kein erfolgreiches Unternehmen). Natürlich hatte sie die ganze Zeit über gewusst, wie es um ihr Unternehmen bestellt war, doch hatte sie beschlossen, dieser Wahrheit auszuweichen und die Augen davor zu verschließen.

Deine Nase tief in die alltägliche Arbeit zu stecken, ist eine recht einfache Methode, zu verschleiern, wie schlecht es Deiner Firma geht. Wir denken, dass wir nur härter, länger, besser arbeiten müssen – wenn wir nur durchhalten –, dann wird letztlich alles gut werden. Eines Tages. Irgendetwas Großes wird passieren, oder? Irgendwas, das die Schulden verschwinden lässt, die Geldsorgen und den Stress – reine Magie. Das haben wir schließlich verdient, oder? Alle Geschichten enden doch so.

Liebe Freunde, so läuft das leider nur im Film – im richtigen Leben läuft das anders.

Als Debbie das Instant Assessment durchlief, blieb ihr nichts anderes übrig, als der Wahrheit ins Gesicht zu schauen: Ihr Unternehmen war kurz davor zu sterben, und es war dabei, sie mit in den Untergang zu reißen. Sie sagte wieder und wieder: „Ich Idiot, ich Idiot.“

Ihre Worte trafen mich zutiefst, denn ich wusste, was sie durchmachte. Ich verstehe haargenau, wie sich das anfühlt, die nackte Wahrheit über mein Unternehmen, mein Konto, meine Strategien und meinen hart erkämpften Erfolg anzuerkennen.

Ich hatte meinen Weckruf erlebt – in Form des Sparschweins meiner Tochter. Meine Geschichte fängt allerdings um einiges früher an; sie fängt damit an, dass ich begann, meine Orientierung zu verlieren – an dem Tag, an dem ich einen Scheck in Höhe von 388.000 Dollar erhielt. Es war der erste einer Reihe von Schecks, die ich für den Verkauf meiner zweiten Firma an ein Fortune 500-Unternehmen bekam. Ich war Mitbegründer dieses Computer-Unternehmens für Forensik gewesen und der

Wert lag bei mehreren Millionen. Ich hatte mittlerweile zwei Unternehmen aufgebaut und verkauft. Und dieser Scheck war nun der letzte Beweis, den ich noch brauchte, um mich von dem überzeugen zu lassen, was meine Freunde und Familie über mich erzählten: In puncto Unternehmensaufbau hatte ich die goldene Hand des Midas.

An dem Tag, an dem der Scheck kam, kaufte ich drei neue Autos: einen Dodge Viper (das Auto meiner College-Träume; ein Auto, von dem ich immer gesagt hatte, dass ich es mir „eines Tages“ kaufen würde, wenn ich es „geschafft hatte“, auch bekannt unter dem Namen „Der-Typ-muss-einen-echt-kleinen-Schniedel-haben-Auto“), einen Land Rover für meine Frau und ein Ersatzauto, einen aufgemotzten BMW.

Ich war eigentlich immer sehr sparsam gewesen, doch jetzt war ich reich (mit einem entsprechenden Ego). Ich trat einem Privatclub bei. Die Art von Club, wo Dein Name umso weiter oben auf der Mitgliederliste steht, je mehr Du spendest. Und ich mietete ein Haus auf einer entlegenen Hawaiianischen Insel, sodass meine Frau, meine Kinder und ich die folgenden drei Wochen dort verbringen konnten: So konnten wir schon einmal austesten, wie unser neues Leben so laufen würde. Du weißt schon, „wie die da oben so leben“.

Ich war der Ansicht, es sei nun an der Zeit, in dem Geld zu schwelgen, das ich selbst erwirtschaftet hatte. Noch wusste ich nicht, was ich in Kürze lernen würde: dass es einen Unterschied gibt, zwischen Geldeinnehmen (Einkommen) und Vermögensaufbau (Reichtum). Dies sind zwei sehr, sehr unterschiedliche Dinge.

Mein erstes Unternehmen erschuf ich aus Ehrgeiz und Luft. Ich schlief in meinem Auto oder unter Konferenztischen, wenn ich auf Kundenbesuch war. So konnte ich Hotelkosten sparen. Du kannst Dir also in etwa das Erstaunen im Gesicht meiner Frau Krista vorstellen, als ich den Autoverkäufer nach dem „teuersten Land Rover, den ihr habt“ fragte. Ich fragte nicht nach dem besten Land Rover, nicht nach dem sichersten Land Rover. Ich wollte den *teuersten* Land Rover. Der Verkäufer hüpfte fröhlich zu seinem Chef und klatschte begeistert in die Hände.

Krista schaute mich an und fragte: „Hast Du den Verstand verloren? Können wir uns das wirklich leisten?“

Aufgeblasen wie ich war, sagte ich: „Können wir uns das leisten? Wir haben mehr Geld als der liebe Gott!“ Ich werde niemals den Blödsinn vergessen, den ich an diesem Tag von mir gab. Widerwärtige Worte und so ein widerliches Ego. Krista hatte Recht. Ich hatte den Verstand verloren – und zumindest für diesen Augenblick auch meine Seele.

So war es. Dieser Tag war der Anfang vom Ende. Ich war dabei zu entdecken, dass ich zwar wusste, wie man Millionen *macht*, dass ich aber so richtig, richtig gut darin war, Millionen *zu versieben*.

Es war nicht allein dieser Lebensstil, der für meinen finanziellen Untergang sorgte. Diese Statussymbole waren Ausdruck meiner Arroganz: Ich glaubte an meinen eigenen Mythos. Ich war die Neuauflage von König Midas. Ich konnte gar nichts falsch machen. Und weil ich ein goldenes Händchen hatte und wusste, wie man erfolgreiche Unternehmen aufbaut, beschloss ich, dass ich meinen neuen Reichtum am besten in ein Dutzend nagelneuer Start-ups investieren sollte. Letztlich war es ja lediglich eine Frage der Zeit, bis der Funke meines unternehmerischen Genies auf diese verheißungsvollen Unternehmen überspringen würde.

Kümmerte es mich, ob die Gründer dieser Unternehmen eine Ahnung von dem hatten, was sie taten? Nein – schließlich kannte ich alle Antworten (lies dies bitte mit einer entsprechend arroganten A*-Betonung). Ich ging davon aus, dass mein goldenes Händchen den Mangel an unternehmerischer Expertise jederzeit ausgleichen würde. Ich rekrutierte ein Team, das die Infrastruktur all dieser Start-ups managen sollte – Buchhaltung, Marketing, Social Media, Webdesign. Ich war davon überzeugt, dass ich die Erfolgsformel besaß: ein vielversprechendes Start-up, die Infrastruktur und mein unglaubliches, überlegenes, magisches goldenes Händchen (noch mehr arrogante A*-Betonung).

Dann begann ich, Schecks auszustellen – fünftausend Dollar an diesen, zehntausend an jenen, jeden Monat mehr Schecks und noch mehr Schecks. Einmal stellte ich einen Scheck über fünfzigtausend Dollar aus, um für die Kosten eines dieser Unternehmen aufzukommen. Im Rückblick ist mir klar, dass ich niemals in der Lage gewesen wäre, all diese Unternehmen so aufzubauen, dass sie tatsächlich in ihren Nischen so erfolgreich geworden wären, wie ich dies mit meinen beiden ersten Unternehmen geschafft hatte. Es gab niemals ausreichende Erlöse, um der wachsenden Ausgaben Herr zu werden.

Aufgrund meines riesigen Egos gestattete ich es den fähigen Leuten, die diese Unternehmen gegründet hatten, nicht, wirklich echte Unternehmer *zu werden*. Ich sah sie lediglich als meine Bauern. Ich ignorierte die Warnzeichen und schob fröhlich weiter Geld in meine Investitionen. Ich war sicher, König Midas würde das Ruder herumreißen.

Innerhalb der nächsten zwölf Monate gingen alle dieser Unternehmen, in die ich investiert hatte, pleite – bis auf eines. Als ich anfang, Schecks auszustellen, um für die Kosten der Unternehmen aufzukommen, die bereits untergegangen waren, wurde mir klar, dass ich kein Business Angel war. Ich war eher ein Todesengel.

Es war eine monumentale Katastrophe. Streich das: *Ich* war die monumentale Katastrophe. Innerhalb von nur zwei Jahren hatte ich nahezu jeden Cent meines hart verdienten Vermögens verloren. Über eine halbe Million Dollar an Ersparnissen war futsch. Ein weit größerer (beschämend viel größerer) Betrag an Investitionen versenkt. Schlimmer noch, ich hatte kein Einkommen. Am 14. Februar 2008 saß ich vor meinen letzten zehntausend Dollar.

Ich werde diesen Valentinstag niemals vergessen. Nicht weil er so voller Liebe war (obwohl er das auch war), sondern weil dies der Tag war, an dem ich begriff, dass das gute alte Sprichwort „Wenn Du ganz am Boden liegst, kann es nur noch aufwärts gehen“ völliger Blödsinn ist. Ich fand an diesem Tag heraus, dass Du, wenn Du am Boden liegst, manchmal noch am Boden *entlanggeschleift* wirst. Und Dein Gesicht wird an jedem dieser Steine aufgeschürft, bis Du total zerschlagen, blutig und von blauen Flecken übersät bist.

An diesem Morgen rief mich Keith an, mein Steuerberater. Er sagte: „Gute Neuigkeiten, Mike. Ich hab mich mit den Steuern dieses Jahr richtig beeilt und habe Deine Erklärung für 2007 schon fertig. Du musst bloß 28.000 Dollar nachzahlen.“

Ich spürte einen heftigen Schmerz in meiner Brust, wie einen Messerstich. Ich erinnere mich, dass ich dachte: „Fühlt sich so ein Herzinfarkt an?“

Ich müsste mich gewaltig anstrengen, um die 18.000 Dollar zusammenzubekommen, die ich nicht hatte. Dann müsste ich einen Weg finden, wie ich die nächste Monatsrate für mein Haus bezahlen könnte und dann all diese anderen kleinen und unerwarteten Ausgaben, die sich zu einem hübschen Sümmchen zusammenaddierten.

Kurz bevor Keith das Telefonat beendete, sagte er, dass er seine Rechnung am Montag schicken würde.

„Wie viel?“, fragte ich

„Zweitausend.“

Ich spürte, wie das Messer sich drehte. Ich hatte ganze zehntausend Dollar in meinem Besitz und Rechnungen in etwa dreifacher Höhe. Als ich aufgelegt hatte, legte ich den Kopf auf meinen Schreibtisch und schluchzte. Ich hatte mich so weit von meinen eigenen Werten, von dem Menschen, der ich in meinem Innersten bin, entfernt, dass ich alles ruiniert hatte. Jetzt konnte ich nicht nur meine Steuern nicht bezahlen. Ich hatte auch nicht die leiseste Ahnung, wie ich für meine Familie sorgen könnte.

Im Haus der Familie Michalowicz ist der Valentinstag ein wahrer Feiertag, ungefähr auf gleicher Höhe mit Thanksgiving, das in den USA

noch mehr gefeiert wird als Weihnachten in Deutschland. Wir treffen uns zu einem besonderen gemeinsamen Abendessen, tauschen Karten aus und erzählen uns bei Tisch Geschichten darüber, was wir aneinander so schätzen und lieben. Deshalb ist der Valentinstag mein Lieblingstag im ganzen Jahr. Normalerweise komme ich mit Blumen nach Hause oder mit Luftballons oder mit beidem. An diesem Valentinstag kam ich mit nichts.

Obwohl ich versuchte, es zu verbergen, wusste meine Familie, dass etwas nicht stimmte. Beim Abendessen fragte Krista, was los sei. Mehr brauchte es nicht; der Damm brach. Ich schämte mich so sehr. Ich wechselte von einem gezwungenen Lächeln innerhalb weniger Sekunden zu einem Weinkrampf. Meine Kinder starrten mich erschrocken und entsetzt an. Als ich mich soweit beruhigt hatte, dass ich sprechen konnte, sagte ich: „Ich habe alles verloren. Jeden einzelnen Cent.“

Absolute. Stille. Ich sank auf meinem Stuhl zusammen. Ich schämte mich viel zu sehr, als dass ich meine Familie hätte ansehen können. Jetzt, wo all das Geld weg war, das ich verdient hatte, um uns zu ernähren. Ich hatte nicht nur darin versagt, meine Familie zu versorgen, mein Ego hatte alles gestohlen. Bis heute habe ich keine andere Möglichkeit gefunden, es in Worte zu fassen: Ich schämte mich so unendlich und irrsinnig für das, was ich getan hatte.

Meine Tochter Adayla, damals neun, stand auf und rannte in ihr Zimmer. Ich konnte es ihr nicht verdenken – ich wäre am liebsten selbst weggelaufen.

Die Stille hielt noch zwei weitere schmerzvoll-peinliche Minuten an. Dann kehrte Adayla zurück, ihr Sparschwein in Händen. Das Sparschwein, das sie zu ihrer Geburt bekommen hatte. Sie war ganz offensichtlich sorgsam damit umgegangen, denn nach all den Jahren hatte es nicht einen Kratzer, nicht eine Schramme. Sie hatte den Gummistopfen mit einer Kombination aus Textilklebeband, Tesa und Gummibändern gesichert.

Adayla stellte ihr Sparschwein auf den Esstisch und schob es zu mir herüber. Dann sagte sie die Worte, die mich bis zu meinem Tode begleiten werden:

„Daddy, wir schaffen das!“

An diesem Valentinstag erwachte ich und fühlte mich so, wie Debbie Horovitch sich nach ihrem Instant Assessment fühlte: wie ein Idiot. Doch am Ende dieses Tages hatte ich begriffen, was Vermögen wirklich bedeutet. Dank meiner neun Jahre alten Tochter Adayla. An diesem Tag habe ich auch verstanden, dass unabhängig vom eigenen Talent oder der eigenen Genialität oder der eigenen Leidenschaft und Fähigkeit Bargeld *immer noch* das Wichtigste ist – *Cash is King*. Ich erkannte, dass ein neun-

jähriges Mädchen die Grundlagen finanzieller Sicherheit gemeistert hatte: Spare und bring Dein Geld in Sicherheit, damit es nicht gestohlen wird – von *Dir selbst*. Und ich verstand, dass ich mir jederzeit erzählen konnte, dass mein natürliches unternehmerisches Geschick, mein unerbittlicher Drive und meine solide Arbeitsmoral jede Liquiditätskrise überwinden konnte – aber dass dies eine Lüge wäre.

Das Instant Assessment zu durchlaufen, kann wie eine eiskalte Dusche sein. Oder es kann zum demütigsten Moment Deines Lebens werden – gerade so als würde Deine Tochter ihre Ersparnisse anbieten, um Dir aus der Klemme zu helfen, in die Du Dich selbst bugsiert hast. Doch egal, wie groß der Schmerz auch sein mag, es ist besser, sich dem zu stellen, als einfach weiterzumachen und so zu tun, als wäre alles in Ordnung.

Als Debbie sich bei creativeLIVE wieder etwas beruhigt hatte, sagte ich: „Die letzten zehn Jahre sind nicht verschwendet. Ich kann nachvollziehen, dass Du das jetzt so empfindest. Aber das stimmt nicht. Du hast diese Erfahrung gebraucht, um dorthin zu gelangen, wo Du heute stehst. Hier mit mir, beim Instant Assessment. Du musstest diesen Punkt erst erreichen, an dem Du sagst: ‚Es reicht‘.“ Um wirklich etwas zu verändern, brauchte sie ihren Sparschwein-Moment. Den brauchen wir alle.

Natürlich ist Debbie keine Idiotin. Idioten suchen nicht nach Antworten. Idioten begreifen niemals, dass es einen anderen Weg gibt, selbst wenn er direkt vor ihnen liegt. Idioten geben niemals zu, dass sie etwas verändern müssen. Debbie stellte sich den Zahlen, verstand, dass ihr Ansatz nicht funktionierte und entschied sich, so nicht mehr weitermachen zu wollen. Debbie ist klug und mutig. Und eine Heldin. Sie flehte mich an, ich möge ihre Geschichte hier erzählen und ihren richtigen Namen nennen... für Dich. Debbie wollte sichergehen, dass Du weißt: Du bist nicht allein.

Der größte Teil kleiner und mittlerer Unternehmen und selbst manche Großunternehmen überleben gerade so. Der Typ im neuen Tesla, dessen Kinder vom Chauffeur in ihre Privatschule gefahren werden, der in dieser Riesenvilla wohnt und ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von drei Millionen hat? Er ist nur einen Monat von der Insolvenz entfernt. Ich weiß es: Er ist mein Nachbar.

Die Unternehmerin, die beim Netzwerktreffen sagt „es läuft super“, ist die gleiche Frau, die mir auf dem Parkplatz versucht, eine Frage zu stellen. Ich kann sie aber wegen ihres Schluchzens nicht verstehen. Sie weint, weil sie sich seit fast einem Jahr kein Gehalt mehr hat auszahlen können und kurz davor steht, aus ihrem Haus herausgeworfen zu werden. Das war gestern, zwölf Stunden bevor ich dies als Geschichte für

dieses Buch niederschrieb. Dies ist aber nur eine von vielen ähnlichen Begegnungen, die ich mit Unternehmern hatte, die sich nicht trauen, die Wahrheit über ihre finanzielle Lage einzuräumen.

Der Gewinner des „Young Entrepreneur of the Year Award“, der die Welt verändert, der als Genie der nächsten Generation gefeiert wird, dem es bestimmt ist, wegen seiner unternehmerischen Fähigkeiten auf die Titelseite der Zeitschrift „Fortune“ zu kommen, braucht hinter den Kulissen einen Kredit nach dem andern und setzt seine Kreditkarte ein, um die Gehälter zu bezahlen. Ich weiß es: Das war ich selbst.

Das sind keine Probleme in Mückengröße; diese schmutzigen kleinen Geheimnisse sind größer als Elefanten – sie sind so groß wie King Kong! Und heute nennen wir die Dinge beim Namen. Heute ist der Tag, an dem wir den Schlusstrich ziehen und die Situation so nicht länger hinnehmen. Heute ist der Tag, an dem wir Dein Unternehmen (und dabei auch Dein Leben) finanziell erstarken lassen. Für immer.

Ich habe das für mich selbst geschafft. Ich habe es als Partner in anderen Unternehmen geschafft. Und ich habe unzähligen Menschen beigebracht, wie das funktioniert, und begeistert zugeschaut, wie ihre Unternehmen auf die Zielgerade der Rentabilität eingeschwenkt sind.

Ich verspreche Dir von ganzem Herzen, dass es auch für Dich funktioniert, wenn Du dem System folgst, das ich auf den nächsten Seiten erläutere. Der Prozess ist einfach. Erschreckend einfach, wenn Du ihn einmal verstanden hast. Dabei zu bleiben, das ist der schwierige Teil. Deshalb bekommst Du von mir beides erklärt: Wie Du es anpackst *und* wie Du dabei bleibst.

Vermutlich hast Du viel Arbeit in den Aufbau Deines Unternehmens gesteckt. Du bist vermutlich gut oder sehr gut darin. Das ist fantastisch. Und das ist mit Sicherheit die eine Hälfte der Gleichung. Doch außerordentliches Wachstum ohne finanzielle Gesundheit wird Dein Unternehmen ruinieren. Ein warmer Körper wird nicht überleben, wenn das Blut vergiftet ist. Und Geld ist das, was durch die Adern Deines Unternehmens fließt. Mit diesem Buch hast Du die Chance, Deine Finanzen zu meistern.

Geld ist die Grundlage. Ohne ausreichende Gelder können wir unsere Botschaft, unsere Produkte, unsere Dienstleistungen der Welt da draußen nicht anbieten. Ohne ausreichendes Kapital werden wir zu Sklaven des Unternehmens, das wir selbst gegründet haben. Das ist urkomisch, denn schließlich haben wir unser Unternehmen nicht zuletzt gegründet, um frei zu sein.

Ohne genügend Geld können wir unser authentisches Ich nicht in vollen Zügen ausleben. Geld verstärkt den Charakter. Ich habe nicht den geringsten Zweifel, dass Du dazu bestimmt bist, etwas Großes auf diesem

Planeten zu bewegen. Du trägst den Umhang des in meinen Augen größten aller Superhelden: den Umhang des Unternehmers. Doch Deine Superheldenkräfte sind nur so stark wie Deine Energiequelle. Geld. Du brauchst Geld, Du Superheld.

Als ich mich hinsetzte, um herauszufinden, wo es bei mir schiefgelaufen war, stellte ich fest, dass mir Wissen fehlte. Natürlich hatten auch meine eigenen Gewohnheiten beim Geldausgeben und meine Arroganz mitgeholfen. Ich hatte es vollbracht, Unternehmen sehr schnell wachsen zu lassen, doch ich hatte niemals wirklich verstanden, wie Rentabilität funktioniert. Ich hatte gelernt, Geld einzusammeln, klar, aber ich hatte nicht gelernt, wie ich es behalten, wie ich es kontrollieren und mein Vermögen wachsen lassen konnte.

Ich weiß, wie man ein Unternehmen aus dem Nichts aufbaut. Ich kann mit den wenigen Ressourcen arbeiten, die ich habe. Doch in dem Rahmen, in dem meine Einnahmen wuchsen, stiegen auch meine Ausgaben. Ich entdeckte, dass ich sowohl mein Unternehmen als auch mein Leben auf diese Art führte. Ich war stolz darauf, zaubern zu können – mit ein paar Cent in meiner Tasche. Doch sobald ich echtes Geld in die Finger bekam, sorgte ich dafür, dass ich sehr gute Gründe hatte, es wieder auszugeben. Ich lebte von einem Scheck zum nächsten, und das auch recht nachhaltig – vorausgesetzt, der Umsatz blieb stabil und brach nicht ein.

Meine Unternehmen wuchsen rasant, und ich führte sie nach wie vor auf der Von-einem-Scheck-zum-nächsten-Basis. Und ich hatte keine Ahnung, dass dies ein Problem sein könnte. Es ging doch um Unternehmenswachstum, oder? Umsatz steigern, der Gewinn kommt dann schon, richtig?

Falsch. Geldprobleme tauchen auf, wenn eines von zwei Dingen passiert:

1. Der Umsatz bricht ein. Das Problem damit ist offensichtlich: Wenn wir von der Hand in den Mund leben und der Umsatz zurückgeht, haben wir nicht genug Geld, um die Kosten zu decken.
2. Der Umsatz steigt. Dieses Problem ist nicht so offensichtlich, aber es ist hinterhältig. Wenn unsere Umsätze wachsen, gehen die Ausgaben zumeist rasch mit. Beständig hohe Erlöse sind aber schwer aufrechtzuerhalten. Hohe Geldeingänge sind fantastisch, aber unregelmäßig. Rasch und unerwartet kommt die nächste Trockenperiode, die ein großes Loch in die Liquiditätsdecke reißt. Ein schnelles Senken der Kosten ist jedoch nahezu unmöglich, denn das Kostenniveau unseres Unternehmens (und unser persönlicher Lebensstil) sind auf dem höheren Level festgeschrieben. Das neue Leasingauto durch eine

Schrottkarre zu ersetzen, Leute zu entlassen, weil zu viel Personal da ist, unseren Partnern Dinge abzuschlagen – all dies ist wegen der geltenden Vereinbarungen und Versprechen extrem schwierig. Einsparungen vorzunehmen, wird dadurch unmöglich, denn wir wollen nicht zugeben, dass wir beim Unternehmenswachstum etwas falsch gemacht haben. Anstatt also die Ausgaben sinnvoll zu reduzieren, kratzen wir zusammen, was geht, um unsere lächerlich hohen Ausgaben zu decken. Wir bestehen einen Gläubiger, um den nächsten zu bezahlen, und hoffen auf den nächsten großen Geldsegen.

Kommt Dir das bekannt vor? Dachte ich mir. Im Laufe der vergangenen fünf Jahre habe ich Unternehmer aus Unternehmen jeder Größe kennengelernt, und diese Art des „Top Line“-Fokus (Konzentration auf den Umsatz – also auf die oberste Zeile der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA)), kombiniert mit der Von-der-Hand-in-den-Mund-Methode, ist weiter verbreitet, als man annehmen mag. Wir gehen davon aus, dass Unternehmen mit Umsätzen im Bereich von mehreren Millionen ordentliche Gewinne einfahren. In Wirklichkeit ist es aber gar nicht so einfach, ein richtig rentables Unternehmen zu finden. Die Mehrzahl der Unternehmer schafft es gerade so, seine monatlichen Fixkosten zu decken (oder nicht einmal das), und erwirtschaftet große Schulden.

Wir denken „größer ist besser“, aber sehr häufig bekommen wir durch ein größeres Unternehmen lediglich *größere Probleme*.

Ohne ein Verständnis für Rentabilität ist jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe und seinem „Erfolg“, nur ein Kartenhaus. Ich habe mit meinen ersten beiden Firmen viel Geld verdient. Aber nicht weil ich mein Haus finanziell sauber gehalten habe. Ich hatte lediglich das Glück, dass ich die Teller in der Luft gehalten habe und das Unternehmen schnell genug gewachsen ist, um einen Käufer zu finden, der bereit war, die finanziellen Probleme zu lösen.

Ich habe meine ersten beiden Firmen für viel Geld verkaufen können. So brauchte ich die ultimativen Finanzlektionen nicht zu lernen, bis ich in ein weiteres Dutzend Unternehmen investiert hatte und die Lektion sehr schwer wurde. Nachdem mein Kartenhaus zusammengeklappt war, machte ich mich auf. Ich wollte einen besseren Weg finden, einen einfacheren Weg, einen enorm effektiven Weg, um sicherzustellen, dass jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe und unabhängig von seiner aktuellen Finanzsituation, in der Lage war, den Von-der-Hand-in-den-Mund-Kreislauf zu verlassen und sofort rentabel zu werden. Ohne den großen Deal jagen zu müssen.

Und diesen Weg habe ich gefunden.

Schlicht gesagt, stellt das Profit First-System die Buchhaltung auf den Kopf. Bis heute nutzen alle Unternehmer, Manager, Freiberufler und nahezu jede Art von Unternehmen die Gewinnerzielungsmethode von „verkaufen, Kosten decken und schauen, was übrig bleibt“. Dieser tief sitzende Glaube bringt uns dazu, erst Umsatz zu generieren, dann die Kosten zu decken und den Gewinn sich selbst zu überlassen. Woraus dann nicht viel wird, denn Gewinn ist dann das, was *übrig bleibt*. Ein Nachzügler. Gewinn ist sicherlich nicht in die alltäglichen Transaktionen eingewebt. Viele Unternehmer denken ganz am Schluss an Gewinn. Manchmal am Monatsende. Manchmal am Quartalsende. Und viel zu häufig am Jahresende, wenn der Steuerberater die Steuererklärung vorbereitet.

Die uralte, seit Urzeiten überlieferte, gewinnfreie Formel lautet:

$$\text{Erlöse} - \text{Kosten} = \text{Gewinn}$$

Die neue Profit First-Formel lautet:

$$\text{Erlöse} - \text{Gewinn} = \text{Kosten}$$

Die Rechnung ist in beiden Formeln identisch. Logisch gesehen hat sich nichts verändert. Doch Profit First entspricht dem menschlichen Verhalten – es passt zu den Otto Normalverbrauchern da draußen, so wie ich einer bin. Wir haben die Tendenz, alles auszugeben, was uns zur Verfügung steht. In dieser Hinsicht hat sich durch den Profit First-Kopfstand *alles* verändert. Jetzt erwirtschaftest Du *zuerst* Deinen Gewinn – Profit First – und dann führst Du Deinen Laden mit dem Geld, das übrig ist.

Die Sache ist die: Möchtest Du Deinen Gewinn so behandeln wie Reste, in dem Wissen, dass Du vielleicht nur abgenagte Knochen oder einen leeren Teller vorfinden wirst? Oder möchtest Du Deinen vollen, ordentlichen Anteil gleich als erstes bekommen? Ich kenne Dich ja nicht, aber ich persönlich möchte den mir zustehenden Anteil direkt bekommen.

Ich habe dieses Profit First-System kleinen Selbstständigen und Großunternehmen gezeigt, Einzelfirmen und sogar Aktiengesellschaften. Es funktioniert bei allen. Und es funktioniert auch bei Dir.

Ich verspreche Dir Folgendes: Wenn Du das Profit First-System umsetzt, wird Dein Unternehmen dauerhaft rentabel, und zwar ab Deinem nächsten Geldeingang.

Seit ich angefangen habe, das System zu nutzen, habe ich zwei neue Unternehmen aufgebaut, die in einem gesunden Tempo wachsen. Sie erwirtschafteten vom ersten Tag an Gewinn. Erinnerst Du Dich an das eine Unternehmen, das es geschafft hatte, meinem Todesengel-Geldvernichtungsfeldzug zu entkommen? Wir haben Profit First imple-

mentiert, und dieses Unternehmen ist jetzt nicht allein Marktführer in seiner Nische – es erwirtschaftet auch jeden Monat Gewinn.

In diesem Buch lernst Du, wie Du Dein eigenes Unternehmen dauerhaft rentabel aufstellst. Das Profit First-System ist sehr einfach – wie gesagt, überwältigend einfach. Aber Du darfst einfach nicht mit leicht verwechseln: Es ist überhaupt kein Problem, zu verstehen, was ich hier erkläre. Doch die Disziplin, es aufzusetzen und durchzuhalten, ist die eigentliche Herausforderung. Und ich bereite Dich auf beides vor.

Wenn Du alles umsetzt, was ich Dir empfehle, hast Du Dein Unternehmen am Ende von Kapitel 5 umgebaut. Hilft Dir dann der Rest des Buches noch? Logisch! Wenn Du Dein Potenzial als Führungspersönlichkeit voll ausschöpfen und Dein Unternehmen dorthin bringen möchtest, wo es Deines Wissens nach *hingehört*, dann musst Du den Rest des Buches auch lesen. Betrachte Kapitel 6 bis 12 als Profit First-Kurse auf mittlerem und fortgeschrittenem Niveau. In diesen Kapiteln lernst Du alle Methoden, Taktiken und Feinheiten, die dafür sorgen werden, dass Dein Goldesel Dein Leben weiterhin leichter macht, fröhlicher und erfüllter. Kurz: Kapitel 1 bis 5 beleben Dein Unternehmen. Kapitel 6 bis 12 beleben *Dich*.

Um dem Profit First-System zu folgen, benötigst Du Mut und Durchhaltevermögen. Du musst Deinen falschen Stolz ablegen. Aber das Ergebnis ist es wert, und zwar so richtig!

Wenn Du Dich darauf verpflichtest, Deine Unternehmensfinanzen jetzt für immer in Ordnung zu bringen, dann wirst Du nie mehr in einer Situation sein, in der Du in letzter Minute ein Wunder vollbringen musst, um die Kosten für *irgendetwas* abzudecken. Du brauchst keinen eigenen „Sparschwein-Moment“, wie ich ihn hatte. Oder Dich wie ein Idiot zu fühlen wie meine Freundin Debbie, als sie das erste Mal der finanziellen Realität ihres Unternehmens ins Auge blickte.

Wenn Du Dich dauerhaft darauf festlegst, das einfache, aber wirkungsvolle Profit First-System zu nutzen, wirst Du endlich den unternehmerischen Lohn einfahren, mit Deinem Unternehmen Geld verdienen zu können, während Du es *selbst führst!* Und zwar wieder und wieder, mit der Präzision eines Uhrwerks.

Heute ist der Tag, an dem Du sagst, es reicht! Ob Dein Unternehmen gelegentliche finanzielle Engpässe erlebt oder ob es der totale Finanzhorror ist – heute ist der Tag, an dem wir das in Ordnung bringen. Heute ist der Tag, an dem Dein Unternehmen dauerhaft rentabel wird.



1. Das Monster bezwingen

Ich bin Dr. Frankenstein.

Gut, nicht *der* Dr. Frankenstein. Aber eindeutig ein Verwandter. Ich bin vermutlich sein lang vermisster Zwillingbruder oder so was. Oder vielleicht ein verstoßener Erbe. Und vielleicht gehörst Du ja auch zur Familie.

Wenn Du „Frankenstein“, den Klassiker von Mary Shelley, gelesen hast, dann weißt Du genau, wovon ich spreche. Der gute Doktor erschuf Leben. Aus unterschiedlichen Körperteilen bastelte er ein Lebewesen zusammen, das eher ein Monster war als ein Mensch. Seine Kreatur war zunächst natürlich kein Monster. Zuerst war es ein Wunder. Dr. Frankenstein hauchte etwas Leben ein, das ohne seine außergewöhnliche Idee und seine unermüdliche harte Arbeit niemals existiert hätte.

Genau wie ich. Genau wie Du. Wir haben etwas aufgebaut, das es nicht gegeben hatte, bevor wir es uns erträumt hatten. Wir haben Unternehmen aus dem Nichts erschaffen. Beeindruckend! Ein Wunder! Großartig! Das war es zumindest, bis das Monster hervortrat.

Es ist ein Wunder, ein Unternehmen nur mit einer großartigen Idee, Deinen einzigartigen Fähigkeiten und ein paar Ressourcen zu erschaffen. Und es fühlt sich auch so an. Bis zu dem Tag, an dem Du zugeben musst, dass Dein Unternehmen ein gigantisches, furchterregendes, seelenausaugendes, geldvernichtendes Monster geworden ist. An diesem Tag entdeckst Du, dass auch Du ein ehrenwertes Mitglied der Familie Frankenstein bist.

Und die psychischen und physischen Qualen dauern an, genau wie in Shelleys Buch. Du versuchst, das Monster zu kontrollieren – aber Du schaffst es nicht. Das Monster bringt mit jeder Bewegung mehr und mehr Zerstörung: leere Konten, überzogene Kreditkarten, Darlehen und eine wachsende Liste „unbedingt notwendiger“ Kosten. Es frisst zudem Deine Zeit. Du wachst vor Morgengrauen auf, um zu arbeiten, und lange nach Sonnenuntergang bist Du immer noch dran. Du arbeitest und arbeitest – doch das Monster bleibt bedrohlich. Dein unablässiges Arbeiten befreit

Dich nicht; es schwächt Dich noch weiter. Das Monster in Schach zu halten, um es daran zu hindern, Deine ganze Welt zu zerstören, ist enorm anstrengend. Du leidest an Schlaflosigkeit, hast Angst vor den Anrufen Deiner Gläubiger – manchmal vor Deinen eigenen Angestellten – und lebst in einer nahezu ununterbrochenen Panik bei dem Gedanken daran, wie Du nächste Woche die Rechnungen bezahlen sollst – mit ein paar Euro und den Krümeln in Deiner Tasche.

Und welchen einzigen Ausweg sehen wir? Wachstum. Das Fanal bei nahe jeden Unternehmers und Unternehmenslenkers. Wachstum! Wachstum! Wachstum! Mehr Umsatz. Größere Kunden. Größere Investoren.

Das Problem dabei ist allerdings, dass es nicht funktioniert.

Wachstum ist nur die eine Hälfte der Gleichung. Schon die entscheidende Hälfte, aber eben nur die Hälfte. Hast Du jemals im Fitnessstudio diese Typen mit den Armen wie LKW-Achsen und der muskulösen Brust gesehen? Die Typen, die so kräftig sind wie Stiere – aber mit Streichholzbeinchen? Sie arbeiten nur an einer Hälfte der Gleichung und sind zu wenig gesunden Freaks geworden. Klar, der Typ hat einen Monster-schlag, aber Gott bewahre, dass er seine Beine einsetzen sollte oder sich ein bisschen bewegen müsste. Seine dünnen Beinchen würden sofort zusammenklappen. Er würde sich auf dem Boden zusammenrollen und weinen wie ein Baby.

Die meisten Unternehmer versuchen, aus ihren Problemen herauszuwachsen. Sie verknüpfen ihre Rettung mit dem nächsten dicken Geschäft, dem nächsten großen Kunden oder Investor. Doch im Endeffekt bekommen sie dadurch bloß ein größeres Monster. (Und je größer Dein Unternehmen wird, desto mehr wachsen Deine Ängste. Angenommen, beide – das kleine und das große Unternehmen – sind geldfressende Monster, dann ist eine Firma mit einem Umsatz von 300.000 Euro leichter zu managen als eine mit 3.000.000 Euro. Ich weiß das: Ich habe beide überlebt – und noch größere). Letztlich ist dies beständiges Wachstum ohne Rücksicht auf die Unternehmensgesundheit. Und dieser Tag mit dem großen Geschäft oder Kunden oder Investor, der kommt einfach nicht. Schließlich kauerst Du Dich auf dem Boden zusammen und wimmerst wie ein Baby.

Wenn Du glaubst, Dein Unternehmen zu führen, gleiche eher einer Horrorstory als einem Märchen, dann bist Du nicht allein. Seit der Veröffentlichung meines ersten Buches „The Toilet Paper Entrepreneur“ habe ich Tausende von Unternehmern und Selbstständigen getroffen. Und ich kann Dir sagen, dass die meisten ein großes Problem damit haben, das Monster zu zähmen, zu dem ihr Unternehmen geworden ist. Viele Fir-

men – selbst solche, die von außen so aussehen, als liefen sie rund, selbst die Großen, die scheinbar die jeweiligen Branchenführer sind – ringen um ihr Überleben.

Ich werde niemals das Treffen mit dem Besitzer eines Unternehmens vergessen, das einen Umsatz von 15.000.000 Dollar vorweisen konnte. Er hatte sein Haus mit Plastik-Gartenmöbeln eingerichtet, weil er sich keine richtigen Möbel leisten konnte. Was sagt uns das, wenn der Unternehmer einer so großen Firma sich nicht einmal den Ausflug zu Ikea leisten kann? Jeder würde sich doch fragen, wie es um das Vermögen dieses Mannes steht und natürlich um die Gesundheit und die Finanzen seines Unternehmens.

Was also ist die Lösung? Wie schaffst Du es, nicht nur diese Situation zu überleben, sondern wie schaffst Du es sogar, das wundervolle Unternehmen aufzubauen, von dem Du ursprünglich geträumt hattest? Ein Unternehmen, das Dir dient, ein Unternehmen, das *Dich* versorgt? Die Lösung liegt nicht darin, ein größeres Monster zu erschaffen. Die Lösung liegt nicht in einem zweiten oder dritten Monster. Die Lösung liegt nicht darin, Dein Monster umzubringen. Die Lösung liegt auch nicht darin, Dein Monster zu zerstückeln und es zu einem Mini-Monster zusammenzuflicken. Die Lösung ist tatsächlich erschreckend einfach und überraschend effektiv.

Sie beginnt damit, mit unseren eigenen menschlichen Verhaltensweisen zu arbeiten und nicht gegen sie.

Von der Hand in den Mund und von einer Panik zur nächsten

Hattest Du je das Gefühl, dass das Universum genau weiß, wie viel Geld Du zur Verfügung hast? Eine Kundin zahlt 4.000 Euro für eine überfällige Rechnung, die Du längst abgeschrieben hattest, und ein paar Tage später gibt Dein Lieferwagen seinen Geist auf – endgültig. Auf Wiedersehen, 4.000 Euro. Du ziehst einen neuen Klienten an Land, und ein Geldbündel fällt Dir in den Schoß. Kurz drauf schießt Dir in den Kopf, dass diesen Monat Urlaubsgeld fällig ist. Na gut, jetzt wirst Du sogar fast in der Lage sein, dies auch zu bezahlen. Oder Du bekommst eine Gutschrift, weil Deine Kreditkarte versehentlich mit einem falschen Betrag belastet worden war (Hurra! Geld gefunden!), nur um festzustellen, dass Du einen Posten auf der Kreditkartenabrechnung hast, der Dir vollkommen entfallen war.

Weißt Du, es ist gar nicht das Universum, das so genau über unsere Bankkonten Bescheid weiß. Das sind wir selbst. Automatisch verwalten wir unsere Unternehmensfinanzen mit dem System, das ich „Management by Kontenstand“ nenne.

Wenn Du so arbeitest wie die meisten Unternehmen – mich eingeschlossen –, dann funktioniert das so:

Du schaust auf Dein Bankkonto und siehst einen positiven Betrag. Hurra! Ungefähr zehn Minuten lang fühlst Du Dich großartig. Dann beschließt Du, alle fälligen Rechnungen zu zahlen, die sich schon stapeln. Dein Konto ist schnell auf null, und Du hast rasch dieses gewohnte Gefühl, dass sich alles in Deiner Brust zusammenzieht, während Deine Kehle trocken wird (oder was auch immer Deine Stresssymptome sein mögen).

Und was machen wir, wenn wir statt einer hübschen schwarzen Zahl auf dem Konto sehen, dass da nichts ist? Dann geraten wir unmittelbar in eine kleine (oder große) Panik. Wir schalten um auf „Handeln“: Jetzt müssen wir schnell Umsatz machen! Wir müssen mahnen und Geld eintreiben gehen! Wir müssen so tun, als seien die Rechnungen niemals eingetroffen, oder müssen mit Schecks bezahlen, die wir „zufällig“ vergessen haben, zu unterschreiben. Wenn unser Konto ganz, ganz leer ist (also so richtig „wie tief kannst Du gehen“-leer), dann versuchen wir alles, um das Einzige zu gewinnen, was wir leisten können: Zeit.

Ich lehne mich hier mal weit aus dem Fenster und vermute, dass Du Deine Gewinn- und Verlustrechnung nur gelegentlich betrachtest. Ich vermute, dass Du selten auf Deine BWA guckst oder auf Deine Bilanz. Und wenn Du auf diese Dokumente doch einen Blick wirfst, dann bezweifle ich, dass Du das regelmäßig tust bzw. genau verstehst, was sie Dir sagen. Ich wette, Du prüfst Deinen Kontenstand täglich, oder? Das ist in Ordnung. Wenn Du zu den Leuten gehörst, die täglich auf ihr Konto blicken, dann möchte ich Dir gratulieren. Es bedeutet, dass Du ein typischer – streich das –, ein ganz *normaler* Unternehmer bist. So gehen die meisten Unternehmer und Selbstständigen vor.

Es liegt in der menschlichen Natur, sich anzuschauen, was Du *jetzt* hast, und dann Deine Entscheidungen daran zu orientieren. Es handelt sich dabei um den sogenannten „Rezenzeffekt“. Das ist ein psychologisches Phänomen, bei dem Menschen (also auch Du) dem übermäßige Bedeutung zumessen, was sie in der jüngsten Vergangenheit erlebt haben. Wenn ich Dich zum Beispiel bitte, meine zuletzt notierten Worte zu wiederholen, wirst Du keine Probleme haben, Dich an diesen Satz zu erinnern. Aber die meisten dürften Schwierigkeiten dabei haben, den vorvorletzten Satz zu erinnern.

Was gerade eben passiert ist, ist für uns das Wichtigste. Alles andere wird zur vagen Erinnerung. Wie wirkt sich der Rezenzeffekt auf unsere Finanzen aus? Wenn heute viel Geld auf Deinem Konto eingegangen ist, wirst Du Dich vermutlich großartig fühlen, die Zukunft Deines Unternehmens wird hervorragend aussehen, und Du wirst den Eindruck haben, dass alles gut ist. Das ist der Rezenzeffekt. Sollte aber andererseits Dein Bankkonto gerade leer sein, könnte es sein, dass Du denkst, alles sei hoffnungslos und Dein Unternehmen ein totales Chaos. (Vielleicht hast Du das Gefühl, es sei ein Monster?) Das ist der Rezenzeffekt. Er ist eine Falle, denn er diktiert Dein Verhalten.

Als Unternehmer haben wir zudem den Wunsch, Probleme zu finden, um sie zu lösen. Und so gehen wir dann auch mit unserem Geld um. Wenn wir viel Geld auf der Bank haben, denken wir, dass wir keine Geldprobleme haben. Also konzentrieren wir uns auf andere Dinge. Wenn wir sehen, dass wir nicht genug Geld auf dem Konto haben, sehen wir rot und greifen zu Sofortmaßnahmen, um unsere Geldprobleme zu lösen. In der Regel versuchen wir, schnell Geld einzusammeln, einen großen Deal abzuschließen oder eine Kombination von beidem.

Wir verwenden das Geld, das wir haben, um die fälligen Rechnungen zu bezahlen. Wenn das Geld nicht für alles reicht, versuchen wir, an mehr Geld zu kommen – durch Umsätze und Mahnungen. Leider entstehen durch neuen Umsatz neue Kosten. Und so beginnt der Kreislauf wieder von vorn. Falls Du nicht von vornherein schon damit gestartet bist, besteht mit der Zeit die einzige „Lösung“ darin, einen Kredit aufzunehmen – eine zweite Hypothek auf Dein Kleinhäuschen, eine Kreditlinie mit Deinem Haus als Sicherheit, ein hübscher Stapel Kreditkarten. Viele Unternehmer führen schließlich auf diese Art ihre Unternehmen von der Hand in den Mund und von einer Panik zur nächsten.

Lass mich Dir also eine Frage stellen. Wie einfach ist es, Dein Unternehmen unter diesen Umständen wachsen zu lassen? Glaubst Du, dass Du jemals aus dieser Achterbahn entkommen kannst? Könntest Du Dich mit diesem System selbst am Schopf aus dem Schuldenumpf ziehen? Natürlich nicht.

Trotzdem entspricht Finanzmanagement by Kontenstand der menschlichen Natur. Wir Menschen haben große Schwierigkeiten mit Veränderungen. Veränderung fällt uns schwer. Selbst mit unseren besten Vorsätzen kann es Jahre dauern, bis wir es schaffen, uns zu verändern und nicht mehr dem natürlichen Impuls zu folgen, unser Unternehmen dem aktuellen Kontenstand entsprechend zu führen. Ich weiß es natürlich nicht, sag Du es mir: Hast Du Jahre Zeit für Deine eigene Veränderung, bevor Dein

ureigenes Monster alles zerstört? Ich für meinen Teil hatte nicht so viel Zeit!

Wenn wir uns also von unserem Lebensstil – von der Hand in den Mund, von einer Panik in die nächste – befreien wollen, müssen wir eine Methode finden, die unserer Natur *entspricht*, nicht ihr zuwiderläuft.

Ohne ein effizientes System zum Finanzmanagement, das kein grundlegendes Umdenken erfordert, stecken wir fest und versuchen, uns aus diesem Chaos freizukaufen. Mehr Umsatz. Schnellerer Umsatz. Mach Geld, wo Du kannst. Es ist eine Falle – eine gefährliche Falle, die selbst Frankensteins Monster Angst einflößen würde. Es ist die Überlebensfalle.

Die Überlebensfalle

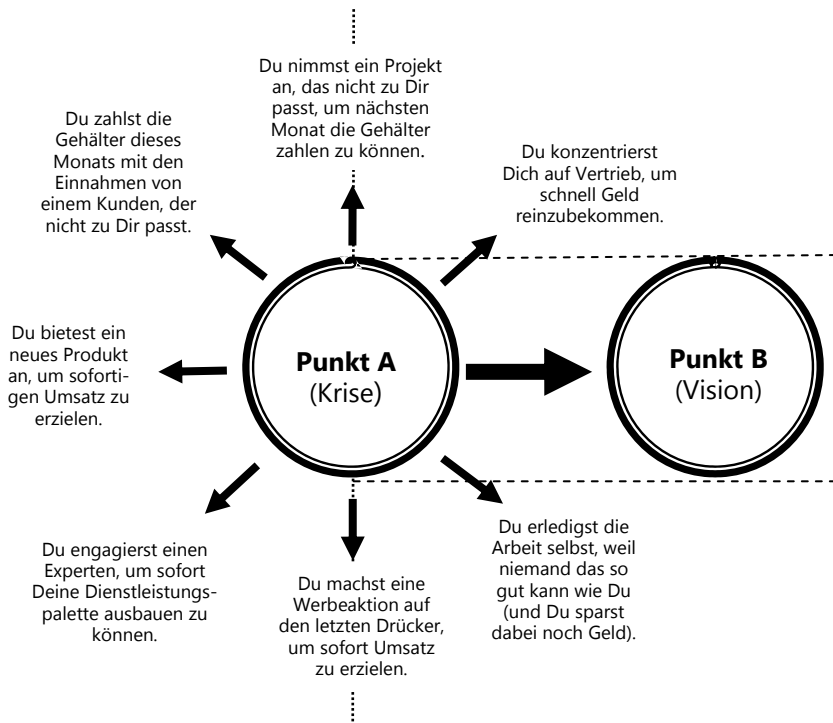
Die Überlebensfalle funktioniert folgendermaßen: Schau Dir Abbildung 1 an. Wir sind am Punkt A (korrekt mit „Krise“ bezeichnet). Und wir möchten zu Punkt B (unserer Zukunftsvision). Das Problem ist, dass unsere Vision in der Regel eher vage ist. Anstelle einer klaren Aussage zu unseren Produkten oder Dienstleistungen und unseren Kunden, denen wir dienen wollen, klingt es eher wie: „Ich möchte jede Menge Geld und nicht so viel Stress.“ Die Verbindung zwischen Punkt A und B definieren wir nicht eingehender. Sie heißt: „Verkaufe! Mach Umsatz!“ Und „mach Umsatz“ ist aus drei Gründen ein großer Teil der Falle:

Erstens erscheint uns jeder Umsatz wie guter Umsatz, denn Umsatz hilft Dir zumindest kurzfristig aus der Krise. Jetzt schau Dir die Abbildung an. Du siehst, dass viele der Entscheidungen, die wir rund um „mach Umsatz“ treffen, uns in Wirklichkeit *weiter* von unserer Zukunftsvision *entfernen*.

Vielleicht bietest Du eine neue Dienstleistung an oder ein neues Produkt, weil dieses Vorgehen schnelles Geld verspricht. Aber Du vergisst zu berücksichtigen, dass dieses Angebot nichts mit dem zu tun hat, wie Du Dir Dein Unternehmen für die Zukunft vorstellst, oder nichts mit Deiner gewünschten Zielgruppe, der Du Nutzen bieten möchtest.

Nehmen wir zum Beispiel den Mann, der sich um meinen Rasen kümmert: Ernie. Wie viele Rasenleute im Nordwesten der USA verdient er jede Menge Geld damit, Laub zu harken. Diesen Herbst klopfte er an meine Tür und sagte, er habe Laub in meiner Regenrinne gesehen und könnte mir anbieten, sie zu reinigen. Er hat einen unternehmenseigenen Kunden (mich) und kann mir jetzt weitere Dienstleistungen verkaufen.

Abbildung 1: Die Überlebensfalle



Leicht verdientes Geld. Auf dem Dach fiel ihm auf, dass einige Dachpfannen ausgetauscht werden müssten. Und er bot mir an, das Dach in Ordnung zu bringen. Warum bei der Gelegenheit nicht gleich auch den Schornstein reparieren?

Rasch wird aus dem Mann, der Laub harkt, der Mann, der Schornsteine repariert, weil er die Chance auf „leicht verdientes Geld“ von einem unternehmenseigenen Kunden sieht. Das Geld ist möglicherweise leicht verdient, doch wie sieht die Kostenseite aus? Harken und Laubbläser für die Gartenarbeit helfen nicht weiter, wenn man Dächer und Schornsteine reparieren möchte. Jetzt braucht der Kerl Leitern, Dachwerkzeug, Steine und andere Materialien. Außerdem – das Wichtigste – braucht er die Fähigkeiten, diese Arbeiten durchführen zu können. Das bedeutet, dass er entweder Handwerker einstellen muss, oder er muss zurück auf die Schule fürs Harken, Regenrinnensäubern, Dachdecken und Schornsteinreparieren. Jeder neue „leichte Umsatz“ führte Ernie weiter weg von seiner Vision für sein Laubhark-Unternehmen.

Die Überlebensfalle verspricht schnellen Reichtum, doch wenn wir einmal darin gefangen sind, denken wir selten über die hohen Zusatzkosten nach. Meistens können wir kaum zwischen rentablem Umsatz und schuldengenerierendem Umsatz unterscheiden. Anstatt die Weltbesten in einer Sparte zu werden, anstatt Meister in einem Prozess zu werden und perfekt und supereffizient zu arbeiten, erledigen wir am Ende eine große Anzahl unterschiedlichster Dinge und werden mit jedem Schritt weniger effizient, während unser Unternehmen immer teurer und teurer wird.

Bei der Überlebensfalle geht es nicht darum, dass wir unserer Vision näherkommen. Sie dreht sich darum, dass wir etwas tun, irgendwas, um uns aus der Krise zu bringen. Jede der in Abbildung 1 aufgeführten Aktivitäten bringt uns aus der unmittelbaren Krise. Doch wenn wir die Dinge auf der linken Seite des Kreises tun, kommen wir zwar sicher aus der Krise, aber wir entfernen uns von unserer Vision an Punkt B. Andere Aktionen bringen uns zugegebenermaßen nicht in die entgegengesetzte Richtung, sie liegen aber dennoch quer zu unserem Punkt B. Nur wenn Du innerhalb der gestrichelten horizontalen Linie bleibst, bist Du auf dem Weg, die Vision für Dein Unternehmen zu erreichen.

Alle „Mach Umsatz“-Aktivitäten, die wir durchziehen, bringen uns für einen Augenblick Erleichterung. Sie bringen uns aus der unmittelbaren Krise. Doch wenn das Geld am nächsten Tag versiegt ist und die Ausgaben in der Woche und im Monat drauf ansteigen, stecken wir wieder mitten in der Krise, und das Muster wiederholt sich. Wir nehmen Geld von jedem (und ich meine wirklich jeden), der gewillt ist, uns zu bezahlen. Geld von schlechten Kunden. Geld für schlechte Projekte. Geld aus unserer eigenen Tasche (falls da noch etwas ist außer zwei Cent, einem Kaugummi und Krümeln). So bleiben wir gefangen in der Achterbahn, die wir Überleben nennen – von der Hand in den Mund, von einer Panik zur nächsten.

Zudem ist die Überlebensfalle hinterhältig, weil sie uns weismacht: Wir *glauben*, dass wir zumindest Zentimeterchen in Richtung unserer Vision unterwegs sind. Schau Dir die Aktivitäten auf der rechten Seite von Abbildung 1 an. Zum Beispiel wird uns ein „Mach Umsatz“-Herangehen rein zufällig gelegentlich in Richtung auf unsere Vision zubewegen. Sodass wir uns leicht im Glauben wiegen, wir gingen in die richtige Richtung. Manchmal treffen wir eine Entscheidung in der Krise, ohne an unsere Vision oder den Pfad dorthin zu denken – und wir treffen die richtige Entscheidung. Es gibt solche Zufälle. Dann sagen wir: „Siehste! Ich bin auf dem richtigen Weg. Es funktioniert. Die Dinge laufen.“ Dabei ist es der reine Zufall, das Ergebnis der Krise, nicht das Er-

gebnis von Konzentration oder Klarheit – und deshalb ist es falsch. Grad so, als hättest Du mit einem Rubbellos gewonnen und würdest jetzt glauben, dass Gewinnspiele eine großartige Investitionsstrategie sind. Und diese Art zu denken, bringt uns ganz schnell wieder in den Krisenmodus.

Und schließlich: Wenn wir in der Überlebensfalle stecken, konzentrieren wir uns zuallererst darauf, Umsatz zu generieren. Jeder Kunde (der zahlt) ist ein guter Kunde. Jede Arbeit (die Umsatz generiert) ist gute Arbeit. Die Krise bringt uns in Finanzpanik. Wir brauchen mehr Geld! Jetzt! Vergiss niemals: Nicht alle Umsätze sind gleich. Mancher Umsatz kostet Dich weit mehr an Zeit und Geld; anderer Umsatz kostet weniger. Du musst diese beiden unterscheiden können, denn der eine ist rentabel, der andere treibt Dich in die Insolvenz.

Vor vielen Jahren erläuterte ich meiner Freundin Debra Courtright das Prinzip von Profit First. Debras Unternehmen ist DAC Management, ein Buchführungsdienstleister. (Du darfst raten, mit welchem Buchstaben Debras zweiter Vorname beginnt.) Von dem Tag an, an dem sie Profit First in ihr System integrierte, konnte Debra Firma um Firma retten. Sie wandte dabei genau die Regeln an, die ich Dir jetzt beibringe. Sie hat im Übrigen nicht nur Unternehmen gerettet – sie hilft regelmäßig dabei, Unternehmen in Goldesel zu verwandeln.

Im Laufe der Jahre haben wir die Auswirkungen von Profit First auf ihre Kunden diskutiert und das Ganze entsprechend überarbeitet. Sie hat mir viele Geschichten erzählt – wobei sie die Namen der Verdächtigen immer verschwiegen hat. Als Debra mir erzählte, was ich Dir gleich erzählen werde, blieb mir der Mund offen stehen. Diese Geschichte handelt von jemandem, den ich nicht kenne, es geht um ein Unternehmen, bei dem ich nie war. Und es ist ein perfektes Beispiel dafür, wie die Überlebensfalle zuschnappt.

Debra wurde von Alex angesprochen, einer potenziellen Kundin. Als sie Debra anrief, schnappte Alex am andern Ende der Leitung regelrecht nach Luft. Als Besitzerin eines kleinen Bistros hatte Alex nicht genug Geld auf dem Konto, um ihre Angestellten oder Lieferanten zu bezahlen – oder gar sich selbst. Ihre Buchhaltung war in einem solchen Chaos, dass sie nicht einmal genau wusste, wem sie Geld schuldete.

Debra setzte sofort eine individualisierte Version von Profit First ein (zeige ich Dir in Kapitel 4). Während Debra die unterschiedlichen Konten einrichtete – Gewinnkonto, Inhabergehaltskonto, Steuerkonto, Laufende-Kosten-Konto –, fragte sie Alex, wo sie ihre Umsatzsteuerunterlagen aufbewahrte.

Alex schaute sie ausdruckslos an und fragte: „Wie meinst Du das?“

Es stellte sich heraus, dass Alex ihren Kunden zwar Mehrwertsteuer abgeknöpft hatte. Aber anstatt ihre Umsätze zu erklären und die Steuer an den Staat abzuführen, nutzte sie dieses Geld, um ihre Rechnungen zu begleichen.

Debra erklärte ihr, was passieren könne: „Wenn Du Deine Umsatzsteuer nicht abführst, verstößt Du gegen das Gesetz. Die Steuerhüter können ohne jede Vorwarnung vorbeikommen, alles verriegeln und verammeln und mit Deinem gesamten Vermögen wieder abziehen. Als nächstes kommst Du ins Gefängnis – pleite und verschuldet.“

Alex dachte noch, sie hätte Zeit alles aufzuarbeiten, doch schon in der darauffolgenden Woche trat das ein, wovon Debra gewarnt hatte. Die Steuerfahnder tauchten ohne Vorwarnung in Alex' Bistro auf.

Sie waren gnädig. Vor Alex' Kunden und Angestellten räumten sie die Kasse aus, überreichten ihr ein Schreiben, in dem sinngemäß stand: „Zahlen Sie Ihre Steuern sofort oder wir schließen Ihren Laden und schicken Sie in den Knast.“ So kam es zur nächsten Panikattacke und Alex' nächstem atemlosen Anruf bei Debra. Und ja, so sieht es aus, wenn die Steuerfahndung glimpflich abläuft.

Die Überlebensfalle ist eine hässliche Bestie. Du verschaffst Dir etwas Zeit, doch das Monster wächst und wächst. Und dann kommt der Punkt, wo es Dich zunichtemacht.

Nachhaltige Rentabilität basiert auf Effizienz. In einer Krise kannst Du Effizienz nicht einführen. In der Krise rechtfertigen wir jede Art von Umsatz – unabhängig von den Ausgaben – sofort, selbst wenn wir dafür Steuern hinterziehen oder unsere Seele verkaufen. In der Krise wird die Überlebensfalle zu unserem *modus operandi*. Bis unsere Überlebensstrategien neue, noch schlimmere Krisen heraufbeschwören, die uns wie bei Alex so erschrecken, dass wir künftig ordentlich wirtschaften oder – was häufiger passiert – die Brocken hinwerfen.

Teil des Problems ist das Management by Kontenstand: Du schaust auf das Geld auf Deinem Konto als die Quelle, aus der sich Dein Unternehmen speist, ohne Dich zuvorderst um Steuern, Dein eigenes Gehalt oder gar Gewinn zu kümmern. Daraus folgt das „Top Line“-Denken – die Konzentration auf Umsatz vor allem anderen. Diese Art zu denken, wird von der traditionellen Buchführungsmethode noch unterstützt, die größere Unternehmen verwenden müssen und viele kleine Unternehmen freiwillig anwenden: die klassische betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA).

Die klassische BWA zerstört Dein Unternehmen

Seit Anbeginn aller Zeiten – oder doch direkt danach – halten Unternehmen ihre Ein- und Ausgaben im Grundsatz mit der gleichen Methode nach:

Umsatz – Kosten = Gewinn

Wenn Du Deine Zahlen so nachhältst, wie die meisten Unternehmer, dann beginnst Du beim Umsatz (Top Line) und ziehst davon die Gesteuerungskosten ab, die unmittelbar Deiner Herstellung (Deines Produkts oder der Bereitstellung Deiner Dienstleistung) zuzurechnen sind. Anschließend ziehst Du alle anderen Kosten ab, die in Deinem Unternehmen entstehen – Miete, Nebenkosten, Büromaterial, sonstige Verwaltungskosten, Provisionen, Bewirtungskosten, Werbetafeln, Versicherungen und so weiter. Und Du zahlst noch Deine Steuern. Und dann, erst dann, nimmst Du Dir Deinen Anteil (Inhaberanteil, Gewinnausschüttung usw.).

Wenn wir ehrlich sind, gönnen sich Unternehmer selten so etwas wie ein richtiges Gehalt. Und viel Glück dabei, wenn Du dem Staat erzählst, dass Du dieses Jahr beschlossen hast, auf die Steuer zu verzichten, damit Du Dich selbst angemessen entlohnen kannst. Und am Schluss, wenn all das gelaufen ist, erklärst Du Deinen Unternehmensgewinn. Läuft das bei Dir ähnlich wie bei den meisten Unternehmern, dann kommst Du selten zu diesem „Schluss“. Da Du auf das wartest, was übrig bleibt, bekommst Du im besten Falle die mickrigen Reste.

Diese Methode wurde im frühen 20. Jahrhundert standardisiert. Feinheiten werden regelmäßig aktualisiert, aber das System bleibt im Grunde das gleiche. Du ziehst die Gesteuerungskosten ab (jene Kosten, die unmittelbar mit der Produktion und Lieferung Deines Produkts oder Deiner Dienstleistung zusammenhängen). Du zahlst Deine Mitarbeiter. Du ziehst die Gemeinkosten ab. Du zahlst Steuern. Du zahlst die Eigentümer (Ausschüttung an die Eigentümer). Du behältst den Gewinn ein oder machst eine Gewinnausschüttung (Gewinn). Ob Du Deine Buchhaltung nach draußen gibst oder Deine Belege in einem Schuhkarton unter Deinem Bett sammelst: Du kennst den Ablauf.

Die BWA erscheint vollkommen logisch. Das Ganze geht davon aus, dass wir so viel verkaufen wie möglich, so wenig Geld ausgeben wie möglich und die Differenz in die eigene Tasche stecken. Menschen sind aber nicht logisch. (Ein Blick ins Fernsehprogramm ist der Beweis.) Und nur weil die ordnungsgemäße Buchführung völlig logisch erscheint, muss es nicht „menschlich logisch“ sein. Diese Art der Buchführung läuft

unserer Natur zuwider und lässt uns glauben, größer sei besser. Also versuchen wir, mehr zu verkaufen. Wir versuchen wieder und wieder, unseren Weg zum Erfolg durch mehr und mehr Umsatz zu erreichen. Wir setzen Himmel und Hölle in Bewegung, damit die oberste Zahl größer wird (der Umsatz), um am Ende Geld zu haben, das, gleich in welcher Höhe, bis nach unten durchtröpfelt. Daraus entsteht ein gnadenloser Zyklus: Wir jagen allem hinterher, das verführerisch wie eine Chance glitzert.

Im Verlauf dieses willkürlichen, oft verzweifelten Wachstumsprozesses gehen unsere Ausgaben völlig unter – wir zahlen, was kommt. Schließlich sind sie alle notwendig, oder etwa nicht? Oder zumindest glauben wir das. Wer weiß das schon? Wir sind zu sehr damit beschäftigt, dem Umsatz hinterherzujagen und all unsere Versprechen zu halten, anstatt uns um die Ausgaben zu sorgen!

Wir versuchen, weniger Geld auszugeben, ohne Investitionen gegen die Ausgaben zu rechnen. Wir denken gar nicht darüber nach, wie wir unsere Ausgaben als Hebel nutzen könnten, um mit weniger mehr zu erreichen. Das können wir gar nicht. Je mehr unterschiedlichen Kram wir verkaufen, umso mehr Kosten entstehen in unserer Firma. Wir müssen mehr ausgeben, um zu wachsen. Man sagt, dass man Geld braucht, um Geld zu verdienen. Wie kommt es aber, dass uns niemand sagt, was das wirklich bedeutet: Man braucht *mehr* Geld, um *weniger* Geld zu verdienen.

Während unser Monster wächst, verlieren wir die Kontrolle über die Größe der Futterportionen. Plötzlich sehen wir uns den Kosten für mehr Angestellte gegenüber, mehr Kram, mehr von allem. Das Monster wächst. Und wächst. Und wächst. Und wir kämpfen immer noch mit den gleichen Problemen – nur größer: mehr leere Bankkonten, höhere Stapel an Kreditkartenabrechnungen, größere Kredite und eine beständig wachsende Aufstellung fälliger Rechnungen. Kommt Dir das bekannt vor, Dr. Frankenstein?

Das grundlegende Problem mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung liegt darin, dass die BWA der menschlichen Natur zuwiderläuft. Unabhängig davon, wie viel Einkommen wir generieren – wir werden immer einen Weg finden, es auszugeben – komplett. Wir haben gute Gründe dafür. Alle Ausgaben sind gerechtfertigt. Alles ist notwendig. Egal, wie viel Geld wir auf dem Konto hatten, es verdunstet, während wir kämpfen, um all diese „notwendigen“ Kosten zu decken. Wir sind gefangen im ewigen Kreislauf von Umsatz-Wachstum-Kosten, Umsatz-Wachstum-Kosten.

Kannst Du Dir vorstellen, wie Debras Klientin Alex in ihre furchtbare Lage geraten ist? Meinst Du, sie hätte gesagt: „Wunderbarer Tag heut! Ich glaube, heute klauen wir mal Geld vom Staat?“ Natürlich nicht. Sie hatte sich selbst davon überzeugt, dass sie die Umsatzsteuer, die sie eingenommen hatte, *jetzt* brauchte. Und „später“ konnte sie sie nicht mehr bezahlen.

Der zweite Nachteil der ordnungsgemäßen Buchführung ist: Die BWA bringt uns dazu, uns in erster Linie auf Umsatz und Kosten zu konzentrieren. Und auch das ist gegen unsere Natur, die uns dazu bringt, genau dort Wachstum zu kreieren, wo unser Fokus liegt. Erwinnere Dich an den Rezenzeffekt: Der taucht hier mit unserer Konzentration auf Umsatz und Kosten wieder auf. Man sagt: „Was gemessen wird, wird gemacht.“ Die Buchführung zwingt uns, zunächst Umsatz (die Top Line steht nun einmal ganz oben) zu erfassen. Deshalb versuchen wir, wie verrückt Umsatz zu generieren, während wir die Ausgaben als notwendiges Übel verstehen, das sein muss, um – Du hast es schon vermutet – mehr Umsatz zu generieren. Wir geben alles aus, was wir haben, weil wir glauben, dass das so sein muss. Und wir benutzen Worte wie „reinvestieren“ und „Privateinlage“, um uns damit gut zu fühlen. Gewinn? Inhaber-gehalt? Nicht so wichtig. *Überreste.*

Ein weiteres Problem mit der Buchführung ist ihre überwältigende Komplexität. Du brauchst einen Buchhalter, um alles ordentlich zu buchen. Und wenn Du nach Details der BWA fragst, ist es gut möglich, dass er durcheinander kommt. Das System verändert sich laufend und lässt Spielraum für Interpretationen. Und wir können damit spielen: Schiebe ein paar Zahlen von hier nach dort, verbuche sie auf unterschiedlichen Konten und das Ergebnis sieht anders aus. Frag mal bei Enron nach, die 2001 aufgrund ihrer „innovativen“ Bilanzen einen der größten Skandale in der Unternehmensgeschichte der USA auslösten: Die Konten sogar Gewinne ausweisen, während sie in die Insolvenz gingen! Pfui!

Letzten Endes und am Anfang des neuen Tages und in jeder Sekunde dazwischen zählt nur Deine Barschaft: Cash. Es ist der Lebensnerv Deines Unternehmens. Hast Du's oder nicht? Wenn nicht, hast Du ein Problem. Wenn doch, dann ist alles gut.

Die Buchhaltung ist nicht eingeführt worden, um bloß Liquidität zu verwalten. Es ist ein System, das alle Elemente Deines Unternehmens verständlich machen soll, und besteht aus drei Schlüsselberichten: der Gewinn- und Verlustrechnung, der Liquiditätsanalyse und der Bilanz. Fraglos musst Du diese Dokumente verstehen, denn sie ermöglichen Dir einen umfassenden Blick auf Dein Unternehmen. Sie sind machtvolle und nützliche Instrumente. Doch das Wesentliche daran (Umsatz – Kosten =

Gewinn) ist furchtbar verdreht. Diese Formel erschafft Monster. Das ist die Frankenstein-Formel.

Um ein rentables Unternehmen erfolgreich zu führen, brauchen wir ein ganz einfaches System, um unsere Barmittel zu managen. Eines, das wir ohne Hilfe von Buchhaltern verstehen können, eines, das für Menschen gemacht ist, nicht für Mr. Spock.

Ein System ist nötig, das uns sofort Auskunft über die gesundheitliche Situation unserer Firma geben kann. Eines, bei dem wir auf den ersten Blick sehen, was wir tun müssen, um gesund zu werden. Ein System, das uns sagt, wie viel wir wirklich ausgeben dürfen und was wir in Reserve behalten müssen. Ein System, das nicht von uns verlangt, dass wir uns ändern, sondern das im Einklang mit unserer Natur automatisch funktioniert.

Dieses System ist Profit First.

* * *

Das Ende von „Frankenstein“ ist kein Happy-End oder irgendwie nett. Das Monster vernichtet alles in Dr. Frankensteins Leben – seine Frau, seine Familie, seine Hoffnung für die Zukunft. Deshalb macht er sich auf, um sich zu rächen und seine eigene Kreatur zu töten. Die Jagd nach dem Monster fordert ihren Tribut und Frankenstein stirbt als gebrochener Mann, das Monster stirbt unmittelbar danach. „Frankenstein“ zeigt erschreckende Parallelen zu den Extremen des Unternehmertums. Monster-Firmen haben Ehen zerrüttet, Familien auseinandergerissen und für einige Unternehmer ihre Hoffnung auf ein gutes Leben zerstört. Das Wunder eines von uns selbst kreierte Unternehmens kann am Ende ungeahntes Leid stiften. Und wenn das passiert, dann ist der gleiche Hass, den Dr. Frankenstein für sein Monster empfunden hat, das vorrangigste Gefühl, das Unternehmer ihrer eigenen Firma gegenüber empfinden.

Doch Deine Geschichte muss nicht so enden. Du kannst Dein „glücklich bis ans Lebensende“ haben. Dein Unternehmen mag zwar Dein Leben bestimmen, aber es ist auch mächtig – das ist die gute Nachricht. Unabhängig davon, ob Dein Jahresumsatz bei 50.000, 500.000, 5.000.000 oder gar 50.000.000 Euro liegt: Dein Unternehmen kann ein gewinnbringendes Arbeitstier werden.

Vergiss niemals die Macht Deines „Monsters“ – Du musst lediglich lernen, es zu lenken und zu kontrollieren. Wenn Du dieses einfache System erlernst, wird Dein Unternehmen kein Monster mehr sein. Es wird

ein gehorsamer, seine Weide liebender Goldesel werden. Und ein verdammt kräftiger noch dazu!

Es hat bei Alex funktioniert, der Café-Besitzerin, die vergaß, ihre Steuern zu zahlen, und dafür Lehrgeld zahlte. Begleitet von Debra als ihrer Buchhalterin und mithilfe von Profit First konnte Alex ihre Schulden samt Säumniszuschlägen und anderen Nebenleistungen abbezahlen. Sie hat drei Jahre gebraucht, um sich zu erholen, und heute zahlt Alex ihre Steuern immer pünktlich und führt ein rentables Geschäft. Sie hat weniger Angestellte, aber die sind fantastisch, und der Laden läuft wie ein Uhrwerk. Das Geschäft brummt, und es gibt immer frischgemahlene Kaffee.

Was ich Dir auf den nächsten Seiten zeige, macht Dein Unternehmen sofort und für immer rentabel. Es spielt keine Rolle, wie groß Deine Firma ist oder wie lange Du schon von der Hand in den Mund lebst und von einer Panik in die nächste gerätst, Monat für Monat, Jahr für Jahr. Du stehst kurz davor, profitabel zu arbeiten. Für immer. Keine Reste mehr für Dich – es ist an der Zeit, dass Dir zuerst aufgetragen wird.

Und so sieht es jetzt aus: Es gibt nur einen Weg, Deine Finanzen zu sanieren: Du musst Dich ihnen stellen. Du kannst sie nicht ignorieren. Du kannst nicht jemand andern bitten, sich darum zu kümmern. Du selbst musst die Verantwortung für Deine Zahlen übernehmen. Doch es gibt auch die gute Seite: Der Prozess ist total einfach. Und Du kannst ihn innerhalb der nächsten Kapitel von Grund auf verstehen und einsetzen.

Action Steps

Lass Dich auf das Spiel ein

Step 1: Ziehe einen Schlusstrich. Versprich Dir selbst, dass Du heute ein neues Kapitel beginnst. Versprich Dir selbst und mir, dass Du ein rentables Unternehmen führen wirst, und ordne alles andere diesem Ziel unter. Schick mir eine E-Mail (meine Kontaktdaten findest Du auf meiner Internetseite, und ich lese meine Mails tatsächlich selbst – jedenfalls die englischen), und erkläre, dass Du einen Schlusstrich ziehst. Ab heute wird Dein Unternehmen gesund. Für immer. Warte keine weitere Sekunde.

Step 2: Versprich mir, Dich selbst nicht zu quälen. Mir ist es völlig wurscht, wie Deine Unternehmensfinanzen heute aussehen. Mir ist egal, ob Deine Firma kurz davor steht, den Bach herunterzugehen. Oder ob Du darauf abzielst, Deine Gewinne noch zu erhöhen. Jedes Unternehmen kann mit Profit First besser laufen. Das Einzige, was das wirklich verhindern kann, ist, wenn Du über die Vergangenheit fluchst, jammerst und heulst. Das ist nicht erlaubt. Ich biete Dir einen Neuanfang. Und Du musst mir versprechen, dass Du Dich nicht über die Vergangenheit beklagst. Zusammen kriegen wir das wieder hin.



2. So funktioniert Profit First

Es ist schon lustig: Die Tatsache, dass ich fast mein gesamtes Geld verloren hatte, führte dazu, dass ich jede Menge Spätabend-Sendungen im Fernsehen schaute. Was? Bevor Du mich jetzt schief anschaust: Das war unmittelbar, nachdem meine eigene Arroganz dazu geführt hatte, dass ich mein Geld verloren hatte. Kabelfernsehen war das erste, was verschwinden musste. Schlaflosigkeit führte zu Ängsten, die *nicht* dazu führten, dass ich besser schlafen konnte. So blieben mir nur zwei Alternativen: an die Decke starren oder dank meiner zwölf Dollar Zimmerantenne (ja, die Dinger funktionieren noch, selbst bei diesen topmodernen digitalen Signalen – der Empfang ist natürlich furchtbar) das normale Fernsehprogramm anzusehen.

Die meisten „Informationssendungen“ bewerben sofort wirksame Zaubermittel. Iss zehn Wochen lang ausschließlich Grapefruit und schwupps! bist Du dünn. Trink diese magische Pampe dreimal täglich, und bevor Du weißt, wie Dir geschieht, hast Du ein fantastisches Sixpack. Wickle dieses elektromagnetische Dings um Deine Hüfte, versetze Dir selbst alle fünf Sekunden Stromschläge, und in weniger als sechs Wochen hast Du eine winzige Wespentaille. All dies ohne auch nur einmal von der Couch aufzustehen und die Chipskrümel von Deinem Hemd zu fegen.

Eines späten Abends, als ich genug hatte von diesen „Informationssendungen“, schaltete ich auf PBS um, nur um einen Typen zu sehen, der über Diäten sprach. (Wollte Gott mir etwas sagen? Ja, ich hatte seit einem Weilchen aufgehört zu trainieren, aber ... Hallo?!)

Dieser Fitnessexperte erläuterte dem Studiopublikum, dass die Hautrückenmaßnahmen, die in spätabendlichen „Informationssendungen“ gefeiert werden, nicht funktionieren (vielen Dank!) und dass sie nicht nachhaltig seien. Er sagte, dass wir leicht umzusetzende Verbesserungen in unserem Lebenswandel brauchen, die uns nicht zwingen, unser natürliches Verhalten völlig umzukrempeln. Wir brauchen Veränderungen, die

sich auswirken, bevor wir durch unsere falsche Auswahl an Nahrungsmitteln alles wieder zunichtemachen. Und seine erste Anregung? Kleinere Teller!

Jetzt war ich fasziniert und hörte zu, wie der Mann erklärte, dass es normales menschliches Verhalten darstellt, unsere Teller mit Essen vollzuladen und dann, weil Mama uns das so gelehrt hat, den Teller leer zu futtern. Ich habe Mamas Logik an dieser Stelle nie verstanden – Kinder in Afrika hungern und deshalb muss ich mich fett fressen? Aber ich gehöre noch immer zum Club der Teller-leer-Esser, und Dir geht's vielleicht genauso. Die Logik ist tief verwurzelt. Diese Verhaltensweise an einem Tag zu verändern – kein Ding. Aber langfristig? Das ist schwer. Manch einer mag behaupten, es sei sogar unmöglich. Aus diesem Grund nehmen viele Menschen nach einer Diät wieder zu, und viele bleiben nicht länger als bis Ende Januar bei ihren guten Vorsätzen von Neujahr. Und deshalb ist es so schwierig, diszipliniert mit unserem Geld umzugehen.

Der Experte fuhr fort und erklärte mir: Anstatt daran zu arbeiten, unser „Teller-leer-Essverhalten“ zu verändern, könnten wir schlicht die Größe unserer Teller verändern. Wenn wir kleinere Teller verwenden, ergeben sich daraus kleinere Portionen, weshalb wir weniger Kalorien zu uns nehmen – und bleiben bei unserem erlernten Verhalten, den Teller zu füllen und alles zu essen, was darauf liegt.

Ich setzte mich kerzengerade auf die Couch, völlig fasziniert von diesen neuen Erkenntnissen. Die Lösung liegt nicht darin, unsere tiefverwurzelten Angewohnheiten zu verändern – was wirklich schwierig und langfristig fast unmöglich ist. Sondern darin, die Rahmenbedingungen so zu verändern, dass wir diese Angewohnheiten sogar als *Hebel nutzen* können.

Da wurde mir klar: Jeder Cent, den mein Unternehmen erwirtschaftete, landete auf dem gleichen Teller, und ich futterte alles auf und nutzte jeden letzten Rest, um mein Unternehmen in Betrieb zu halten. Jeder Euro, der reinkam, landete auf dem gleichen Konto, meinem normalen Girokonto, und ich „aß alles auf“.

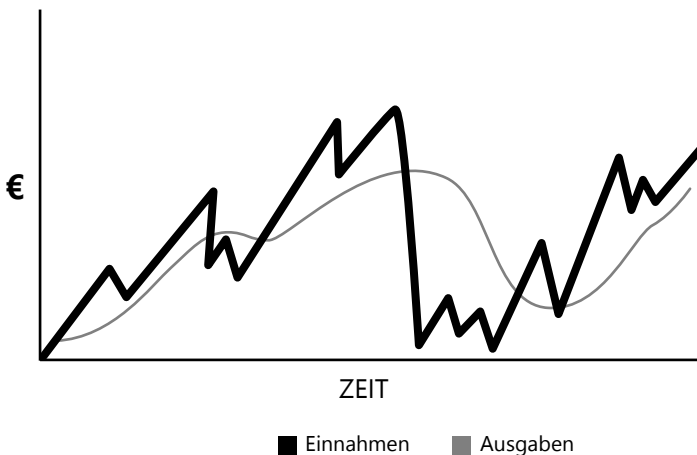
Es ist schmerzhaft, das zuzugeben: Aber ich war nie gut mit Geld. Ich dachte, ich wäre gut. Wenn ich aber jetzt zurückschaue, wird mir klar, wie schlecht ich mit meinem Geld gewirtschaftet habe. Ich dachte, ich sei sparsam aus Prinzip oder weil ich ein so cleverer Geschäftsmann bin. In Wirklichkeit aber war ich nur deswegen zurückhaltend mit den Unternehmensfinanzen, weil ich dazu gezwungen war.

Als ich mein erstes Unternehmen gründete, ein Netzwerkspezialist, hatte ich kein Geld. Ich konnte Umsatz machen, Dienstleistungen anbieten und mein Büro unterhalten – all dies nahezu ohne Geld, weil ich

keins hatte. Als das Unternehmen wuchs, begann ich, Geld auszugeben. Je mehr ich verdiente, desto mehr gab ich aus. Und ich glaubte, alle Kosten seien notwendig. Wir brauchten eine bessere Ausstattung, ein besseres Büro (ein unfertiger Keller ist nicht der richtige Ort für ein Unternehmen). Ich stellte Leute an, um die Arbeit zu erledigen, damit ich mehr verkaufen konnte. Jeder Schritt nach vorn in der Umsatzentwicklung benötigte einen etwa gleich großen Schritt in meiner Infrastruktur, an Mitarbeitern, schicken Büroräumen oder was auch immer (alles tolle Ausdrücke für „Kosten“).

Nachdem ich alles verloren hatte, wurde mir klar, dass ich mit allem arbeite, was ich gerade zur Hand habe. Gib mir 100 Euro und ich mach's. Gib mir 100.000 Euro und ich mach's. Auch wenn 100.000 Euro das Leben leichter machen, ist es weitaus einfacher, mit so viel Geld Fehler zu machen. Verschwende ein paar Hundert Euro, wenn Du 100.000 zur Verfügung hast, und es ist Dir egal. Verschwende ein paar Hundert Euro, wenn das alles ist, was Du hast, und Du spürst den Schmerz – unmittelbar und sehr stark.

Abbildung 2: Einnahmen vs. Ausgaben



Wenn ich auf meine Unternehmen zurückschaue, wird mir klar, dass ich zwar ein rasches Unternehmenswachstum realisieren konnte – aber ich lebte von der Hand in den Mund. Richtiges Geld habe ich erst im Moment des Verkaufs verdient. Während mein Einkommen wuchs (die dunklere Linie in Abbildung 2), gingen meine Ausgaben mit (hellere Linie). Ich konnte nur dann Gewinn vorweisen, wenn die Einnahmen sprunghaft

anstiegen, sodass mir nicht genug Zeit blieb, alles im gleichen Tempo wieder auszugeben. Dessen ungeachtet, steigerte ich rasch meine Ausgaben, um mich meinem „neuen Umsatzniveau“ anzupassen. Doch mein Umsatz blieb dann auf dem Plateau oder ging sogar wieder zurück, während die Ausgaben auf dem neuen Level konstant blieben. Ich machte Verluste und der verzweifelte Drang, mehr und schneller Umsatz zu generieren, wurde stärker.

Ich stellte den Fernseher stumm und begann, meine Schlüsse zu ziehen. Ich überlegte: „Wenn ich die ‚Tellergröße‘ für das normale Geschäftskonto meines Unternehmens verringere, verändere ich dann mein Kostenbewusstsein?“ Im Rückblick auf mein vorheriges Verhalten fand ich die Antwort rasch. Ja, das würde helfen. Ich würde also nicht einfach versuchen, mein Ausgabeverhalten zu kontrollieren, sondern für mich die Situation schaffen, dass ich weniger Geld zur Verfügung hätte, als in Wirklichkeit da war. Wie kam ich darauf, dass dies funktionieren könnte? Weil es für Millionen Menschen bereits bei jeder Gehaltszahlung funktioniert – zum Beispiel mit den vermögenswirksamen Leistungen (VL).

Ich war aufgeregt, denn mir wurde klar: Wollte ich – wie bei den VL – wirklich annehmen, dass ich nur das Geld auf meinem Konto hatte, nachdem ich meine umsatzgenerierten Geldeingänge reduziert hatte (mein kleinerer Teller), dann müsste ich dieses Geld auf ein separates Konto überweisen. Dieses Konto dürfte ich nicht ständig im Blick haben, und ich dürfte keinen leichten Zugang dazu haben. Festgeldkonten berechnen extra Gebühren, um Investoren davon abzuhalten, ihr Geld frühzeitig abzuheben. Und ich brauchte ein ähnliches Arrangement, um mich davon abzuhalten, von meinem separaten Konto Geld zu leihen.

Was würde ich denn mit dem „anderen Geld“ *tun*? Könnte ich es verwenden um – gute Güte! – *mir selbst ein Gehalt zu zahlen*? Um meine Steuern zu zahlen?

Moment! Warte! Einen Augenblick mal! Könnte ich vielleicht sogar einen Teil des Geldes als Gewinn auf die Seite legen – noch *bevor* ich meine Rechnungen bezahle?

Und da kam mir diese Erkenntnis: Was wäre, wenn ich zuerst meinen Gewinn entnehmen würde? *Profit First*?

Für jemanden, der zwei Unternehmen mit der Konzentration auf den Umsatz aufgebaut hatte, waren diese Gedanken eine Erleuchtung. Um drei Uhr morgens klang es wie wirres Zeug. Wer wäre so dreist, den Gewinn zuerst zu entnehmen?

Ich.

Was die Diätindustrie über den Aufbau eines gesunden Unternehmens weiß

Ein Forschungsbericht von Koert Van Ittersum und Brian Wansink aus dem Jahre 2012 im „Journal of Consumer Research“ zeigt, dass die durchschnittliche Tellergröße in den USA zwischen 1900 und 2012 um 23% zugelegt hat – von etwa 24,4 cm auf 30 cm. Die Autoren haben ausgerechnet, dass dieser Trend dazu führt, dass, wenn ein Einzelner nur 50 Kalorien pro Tag zusätzlich zu sich nimmt, dieser Mensch dann zusätzlich 5 Pfund auf den Rippen hätte – und zwar jedes Jahr. Jahr für Jahr – das summiert sich ordentlich.

Doch kleinere Teller sind nur ein Faktor. Ein Stück Kuchen auf einem kleinen Teller ist immer noch ein Stück Kuchen.

Eine gesunde Ernährung basiert nicht nur darauf, sondern auf den vier Grundprinzipien von Gewichtsreduktion und Nährhaftigkeit. Diese vier Grundprinzipien gelten genauso für die Unternehmensgesundheit.

- 1. Kleinere Teller** – Kleinere Teller sind der Beginn einer Kettenreaktion. Wenn Du einen kleineren Teller verwendest, nimmst Du kleinere Portionen, also weniger Kalorien zu Dir. Wenn Du weniger Kalorien zu Dir nimmst als sonst, nimmst Du ab.
- 2. Richtige Reihenfolge** – Iss zuerst das Gemüse, das reich ist an Vitaminen und Nährstoffen. Wenn Du es bis zum Schluss liegen lässt, kannst Du es möglicherweise nicht mehr aufessen. Und dann bleibt es einfach auf Deinem Teller liegen.
- 3. Keine Versuchung** – Entferne jedwede Versuchung aus dem Bereich, in dem Du isst. Der Mensch ist bequem. Wenn Du leichten Zugang zu ungesundem Essen hast, wenn Du hungrig bist, dann ist es eher wahrscheinlich, dass Du es auch isst. Wenn Du nichts Derartiges im Haus hast, dann wirst Du vermutlich nicht erst in den Laden rennen, um etwas zu besorgen. (Dafür müsstest Du Dich ja erst anziehen.) Stattdessen wirst Du die gesunden Dinge essen, die Du vorgesehen hattest. Ich habe eine Schwäche für Chocodiles: Das sind Twinkies – also cremegefüllte Kuchen –, die mit dunkler Schokolade überzogen und in Liebe gehüllt sind. Zum Glück werden sie nicht mehr hergestellt. Würde sich aber eines in mein Haus schleichen, selbst wenn das Haltbarkeitsdatum 1972 abgelaufen wäre, würde ich dieses schmackhafte Elixier aus Liebe und einfach ungesättigten Fettsäuren sofort verschlingen. Heutzutage habe ich immer gesunde Alternativen in der Tasche, und das Ekelzeug ist verbarrikadiert.

- 4. Regelmäßigkeit** – Iss nicht erst dann, wenn Du richtig hungrig bist. Dann ist es nämlich bereits zu spät, und es ist gut möglich, dass Du eine regelrechte Fressattacke erleidest. Iss stattdessen häufiger, so dass Du nie so hungrig wirst. So nimmst Du weniger Kalorien zu Dir.

Profit First ist eine schlichte „Diät der kleinen Teller“. Schon in der Einführung habe ich Dir die grundlegende Formel von Profit First verraten und erklärt, wie es sich von den Regeln der Buchhaltung unterscheidet, die in den meisten Unternehmen eingesetzt wird.

Die alte Gewinn-als-„traurige Reste“-Formel (die ich die Frankenstein-Formel nenne):

$$\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Gewinn}$$

Die neue Profit First-Formel:

$$\text{Umsatz} - \text{Gewinn} = \text{Kosten}$$

Was Du im Folgenden lernst, ist im Grunde nichts Neues. Ich vermute mal, dass Du das bereits geahnt hast – in Gänze oder zu Teilen –, was Du jedoch noch nicht angewendet hast. Hier trifft das Konzept des „Bezahl Dich selbst zuerst“ auf „Nimm kleinere Teller“ und auf „Omas Geld im Küchenschrank“ und auf unsere existenten menschlichen Verhaltensmuster.

Hier sind die Parallelen zwischen Profit First und einer erfolgreichen Diät:

- 1. Kleinere Teller** – Sobald Geld auf Deinem Geschäftskonto landet, verteilst Du es sofort auf verschiedene Konten. Dafür nutzt Du vorher festgelegte Prozentanteile. Jedes der unterschiedlichen Konten hat eine eigene Aufgabe: eines ist für den Gewinn, eines für das Inhabergehalt, eins für Steuern und ein anderes für die laufenden Kosten. Das sind die vier grundlegenden Konten, und sie sollten Deinen Ausgangspunkt markieren. Im Laufe der Zeit wirst Du Dein Kontensystem noch weiterentwickeln.
- 2. Richtige Reihenfolge** – Überweise immer, also wirklich *immer*, das Geld zuerst auf Dein Gewinnkonto, dann auf Dein Inhabergehaltskonto und dann auf Dein Steuerkonto, der Rest bleibt zum Zahlen der Rechnungen. Immer in dieser Reihenfolge. Keine Ausnahmen. Transferieren, sammeln und dann wachsen lassen. Und wenn nicht genug Geld da ist, um die Kosten zu decken? Bedeutet das *nicht*, dass Du das Geld von Deinen anderen Konten wieder wegnimmst. Es *bedeutet*, dass Du Dir diese Ausgaben nicht leisten kannst und dass Du

sie loswerden musst. Das macht Dein Unternehmen gesünder, als Du Dir das je hattest vorstellen können.

3. **Keine Versuchung** – Sieh zu, dass Du auf Dein Gewinnkonto und die anderen Konten nicht direkt zugreifen kannst. Mach es schwierig und unangenehm für Dich, an das Geld zu kommen. So wirst Du die Versuchung los, das Geld von Dir selbst zu „leihen“ (also zu stehlen). Nutze einen Mechanismus, bei dem Du Rechenschaft ablegen musst, wenn Du das Geld anders verwenden möchtest, als ursprünglich festgelegt.
4. **Regelmäßigkeit** – Zahle Deine Rechnungen zweimal im Monat (nämlich jeweils am 10. und am 25.). Und zahle nicht nur dann, wenn sich das Geld auf Deinem Girokonto stapelt. Zahle regelmäßig zweimal im Monat, um zu sehen, wie sich das Geld auf Deinem Konto sammelt und wohin es dann wirklich geht. Das ist wirklich kontrolliertes, regelmäßiges und häufiges Liquiditätsmanagement – und kein Durchwurschtel-Liquiditätsmanagement.

Als ich mit der „Philosophie der kleinen Teller“ bei meinen Unternehmensfinanzen anfang, war ich als Berater und Speaker zu Unternehmens-themen unterwegs. Und ich nutzte mein neues Profit First-System für mein einzig überlebendes Unternehmen Hedgehog Leatherworks.

Damals schrieb ich gerade die letzten Sätze meines ersten Buches „The Toilet Paper Entrepreneur“. Auch dort findet sich ein erster Absatz zum Konzept des Profit First Accounting (PFA). Als das Buch erschienen war, verfeinerte ich das System, testete und lebte es – und alles veränderte sich. Ich begann, es auch mit anderen Unternehmen gemeinsam anzuwenden. Und es funktionierte – bei mir, bei ihnen und bei meinen Lesern. Ich bekam Anrufe von Leuten, die mein Buch gelesen hatten und daraufhin das grundlegende PFA einsetzten – und großartige Ergebnisse erzielten. Ich entschied mich zudem, das „A“ von PFA zu streichen – zum einen, weil Profit Frist kein reines Buchführungs-(Accounting-)System ist (es dockt an Deine Buchführung an). Und zum anderen, weil ich gehört hatte, das Facebook zuvor „The Facebook“ geheißen und das „The“ abgelegt hatte, um cooler zu klingen. Und ich dachte, das will ich auch, und strich ebenfalls ein Wort.

Angetrieben von meiner Leidenschaft für Unternehmertum und meiner Entschlossenheit, *jetzt* rentabel zu arbeiten und nicht irgendwann in der Zukunft, perfektionierte ich mein neues System. In dieser Zeit traf ich auf andere Unternehmer und Selbstständige, die ihre Firmen nach dem Von-der-Hand-in-den-Mund-Prinzip führten und dringend das Profit First-System brauchten. Zudem fand ich andere Selbstständige

und Unternehmer, die ähnliche Systeme sehr erfolgreich einsetzten. Leute wie mein Friseur Lou Leone, der seinen Salon in zweiter Generation vom ersten Tag an rentabel führte. Und Phil Tirone, der sein erstes sehr rentables Unternehmen mit mehreren Millionen Umsatz aufbaute und im gleichen Einzimmer-Appartement wohnen blieb, bis er beschloss, er hätte genug Gewinn gemacht, um sich ein Upgrade zu gönnen – in eine Zweizimmerwohnung.

Auf den folgenden Seiten werde ich diese und weitere Geschichten erzählen: Geschichten von Leuten, die im Einklang mit ihren Gewinnen marschieren, und Geschichten von anderen Leuten wie Du und ich, die alles gegeben haben und immer noch im besten Falle bei null auskamen. Leute, die jetzt jeden Monat Gewinn ausweisen und die Früchte ihrer Arbeit genießen. Leute wie Jose und Jorge, zwei Unternehmer, die Profit First einsetzten, kaum dass sie es entdeckt hatten. Die nicht nur ein respektables Wachstum hingelegt haben, sondern auch in schöner Regelmäßigkeit Monat für Monat 7% bis 20% Gewinn einstreichen konnten.

Deine Geschichte ist noch nicht zu Ende. Nicht im Mindesten. Es ist nur an der Zeit, Dein fröhliches Kapitel der Arschritte zu schreiben.

Action Steps

Mach Dein Unternehmen gewinnsicher

Step 1: Bereite die kleinen Teller bei Deiner Bank vor. Du brauchst vier verschiedene Konten: das Gewinnkonto, das Inhabergehaltskonto, das Steuerkonto und das Laufende-Kosten-Konto.

Vermutlich hast Du bereits ein oder zwei Konten bei Deiner Bank (ein Giro- und ein Spar- oder Tagesgeldkonto). Behalte das Girokonto als Dein Konto für laufende Kosten und richte für Steuern und Gewinn neue Tagesgeldkonten ein (sie fungieren nur als Sammelstellen). Dein Konto für das Inhabergehalt sollte ein weiteres Girokonto sein.

Manche Banken beschränken die Zahl der Tagesgeldkonten. Es macht aber auch nichts, wenn Deine Konten für Inhabergehalt und die Steuern Girokonten sind. Es geht nicht darum, Zinsen einzustreichen. Unser Ziel ist es, das Geld dort zu parken und die Versuchung von Dir fernzuhalten. Manche Banken nehmen Gebühren für diese Konten oder fordern eine Mindesteinlage. Lass Dich davon nicht irritieren. Sprich mit dem Banker und verhandle die Gebühren und Anforderungen. Wenn der Banker nicht verhandeln möchte, such Dir eine andere Bank.

Step 2: Richte zwei weitere Tagesgeldkonten bei einer anderen als Deiner Hausbank ein. Ein Konto wird Dein „Führe mich nicht in Versuchung“-Gewinnkonto. Das andere wird Dein „Führe mich nicht in Versuchung“-Steuerkonto. Richte sie so ein, dass Du von Deinen entsprechenden Konten bei Deiner Hausbank aus direkt auf diese Konten überweisen kannst.

Step 3: Nutze keine der „bequemen“ Optionen für Deine beiden Konten, die Du nicht bei Deiner Hausbank führst. Du musst diese Konten nicht unbedingt online einsehen können. Eigentlich möchtest und brauchst Du für diese Konten kein Online-Banking. Du möchtest eigentlich nur Geld dorthin überweisen und das Ganze vergessen – jedenfalls für den Augenblick.



3. Die nackte Wahrheit

Es ist unvermeidlich. Immer wenn sich zwei oder mehr Unternehmer treffen, stellt einer die „Wie groß ist es“-Frage. Es ist immer eine Variante der gleichen Frage: „Wie groß ist Dein Unternehmen?“ Manchmal lautet die Frage: „Wie viele Angestellte hast Du?“ Oder: „In welchen Regionen bist Du vertreten?“ Oder, wenn Du zu diesen ganz direkten Leuten gehörst (wie einige meiner Schulkameraden bei den Klassentreffen), dann fragst Du vielleicht ganz dreist: „Wie viel hast Du vergangenes Jahr gemacht?“ Wie auch immer genau die Frage lauten mag: Ich höre immer eine Version dieser „Wie groß ist es“-Frage, egal, wo ich hinkomme. Es ist eine Art Naturgesetz des Unternehmertums (und der Pornoindustrie).

Vor vielen Jahren wurde ich Mitglied in einer weltweiten Unternehmerorganisation, um von erfolgreichen und erfahreneren Führungspersonlichkeiten zu lernen, die aus allen Ecken der USA kamen. Bei einem dieser Treffen, lernte ich meinen Kumpel Phil Tirone kennen, den Gründer von 720CreditScore.com. Phil hat sein erstes großes Vermögen mit Immobilienfinanzierungen in Kalifornien verdient. Er kennt sich also ein bisschen mit *echtem* Reichtum aus. Nicht mit dieser Fixierung auf den Umsatz oder den schönen Schein. Sondern mit der Bottom Line, dem Gewinn. Das, was man wirklich mit nach Hause nimmt. *Mit der nackten Wahrheit.*

„Wenn Du einen Kredit aufnimmst, musst Du die Hosen runterlassen. Du kannst nichts verbergen“, erläuterte Phil, während wir hinter seinem Haus in Phoenix Eiskaffee schlürften und zum Camelback Mountain in der Ferne starteten.

„Es gibt Dinge, über die niemand gern spricht. Du möchtest eigentlich gar nicht über Deinen nicht vorhandenen Gewinn sprechen. Du möchtest gar nicht darüber sprechen, dass Du Dein Haus mit einer zweiten Hypothek belastet hast, um Dein Unternehmen am Laufen zu halten. Und ganz sicher möchtest Du nicht erwähnen, dass Du der Typ bist, der fünfmal mehr Kreditkarten-Schulden hat, als die durchschnittliche Familie in unserer verschuldeten Gesellschaft. Nach 14 Jahren, in denen ich

gesehen habe, wie Unternehmer und Selbstständige ihre Lügen leben, betrachte ich das Konzept ‚Reichtum‘ mit ziemlich großer Skepsis.“

Phil erklärte mir, dass die Menschen nicht nur versuchen, die Welt um sie herum mit Blick auf ihre Finanzen zu belügen – sie belügen sich selbst. „Ich habe mal eine Finanzierung für jemanden organisiert, der für sein Auto monatliche 4.300 Dollar gezahlt hat. Und der sagte mir: ‚Wenn Du eines Tages erfolgreich bist, wirst Du Dir auch einen so teuren Auto-kredit leisten können.‘ Ich hab nur gelächelt. Nach diesem Erfolg sollte ich mich sehnen? Die allgemein verbreitete Auffassung von Reichtum ist doch ein echter Witz.“

Mit dieser kritischen Einstellung kam Phil zum ersten Treffen unserer weltweiten Unternehmervereinigung und zum zweiten und zum dritten. Immer in der Hoffnung, er würde andere Unternehmer und Selbstständige finden, die sich für die Bottom Line interessierten – genau wie er. Wie üblich hörte er allerdings die gleiche Frage wieder und wieder: „Wie groß ist es?“

„Unsere Gespräche drehen sich nur um Umsatz. Selbst unser erstes Gespräch, Mike. Und das ist Mist. Totaler Mist“, sagte Phil.

„Wen interessiert Umsatz? Ok, Du hast ein Unternehmen, das zwanzig oder fünfzig Millionen Umsatz macht. Du lebst in einer furchtbaren Wohnung, Du Depp! Du hast kein Geld auf Deinen Konten! Deiner Bank gehört das Auto in Deinem Carport. Deiner Kreditkarten-Gesellschaft gehört Deine Wohnungseinrichtung. Deine alten Eltern bezahlen Deinen Urlaub. Willst Du mich veräppeln? Was ist mit dem Gewinn? Das ist doch völlig unlogisch!“

Es stimmt. Bei unseren Unternehmertreffen wurde wenig über Gewinn gesprochen. Die meisten Leute hofften darauf, ihr Unternehmen eines Tages zu verkaufen, um dann endlich ihren augenscheinlichen Erfolg zu Geld zu machen. War jemand in der Situation, dass die Gehälter in diesem Monat nicht gedeckt waren, dann sagte er, er bräuchte ein großes Projekt oder einen neuen Kunden oder einen Investor, die zu Hilfe eilen. Das ist das Standardlied der Von-der-Hand-in-den-Mund-Unternehmer. Ein großes Projekt. Ein neuer Kunde. Irgendwer, der ihnen einen großen Sack Geld zuwirft.

Diese Selbstständigen geben alles, was sie haben, um zu überleben. Den Notausgang immer im Blick.

Möglicherweise habe ich bei meinen ersten beiden Unternehmen die Exitstrategie nicht aktiv verfolgt. Dennoch war es erst der Verkauf dieser beiden Unternehmen, der mich wirklich reich gemacht – und mir damit die „Berechtigung“ gegeben hatte, mich wie ein Idiot aufzuführen. Hätte ich das Geld gehabt, mir einen teuren „Fuhrpark“ (ja, diesen angeber-

schen Begriff habe ich benutzt) zuzulegen oder in schlecht organisierte Start-ups zu investieren, ohne dass ich mein Unternehmen verkauft gehabt hätte? Nein. Es ist völlig unerheblich, wie viel Geld hereinkommt: Solange Du Dich nur auf Wachstum konzentrierst, wirst Du außer Deinem „großen Unternehmen“ nicht viel vorweisen können.

Die Exitstrategie, auf die Du baust? Die funktioniert selten. Mein Fall ist eher die Ausnahme – und hatte damit zu tun, dass ich zur richtigen Zeit am richtigen Ort war. Käufer, Investoren, Verkäufer und Kunden – alle werden von gesunden Unternehmen angezogen. Von starken Unternehmen. Die heutzutage eher eine Seltenheit zu sein scheinen. Oder?

Diese Fokussierung auf den Umsatz, auf das, was reinkommt, findet nicht nur im Unternehmen statt. In den USA gehört diese Fokussierung auf Größe einfach zur Kultur. Je größer, desto besser. Mehr, mehr, mehr! Wachstum! Wachstum! Wachstum! Ich habe sogar ein Buch darüber geschrieben!

Wie ich in der Einleitung zum „Pumpkin Plan“ sage: Ich stehe zu meiner Methode, einen extrem erfolgreichen Marktführer für Nischen aufzubauen. Wir können diesen Erfolg allerdings nicht langfristig erhalten – oder die Früchte unserer Arbeit genießen –, wenn wir laufend unseren Gewinn ans Ende unserer Aufgabenliste stellen. Möchtest Du wirklich die ganze Zeit auf den einen großen Umsatz, den einen großen Vertrag, den einen riesigen Geldeingang warten, der all Deine Schulden abdecken, Dich in die Gewinnzone bringen wird und es Dir endlich erlaubt, Dir selbst einen dicken fetten Scheck auszustellen? Das passiert selten – und wenn es passiert, hat es den Anschein, als würde das Geld unglaublich rasch verdunsten. Es ist ein bisschen so, als würdest Du den Weihnachtmann um eine Million bitten – wohlwissend, dass er bloß ein Bentrunkener in einer roten Kutte ist, der im Einkaufszentrum arbeitet.

Ich schlage vor, dass wir sofort und hier eine Bewegung starten: Wir ersetzen diese uralte langweilige Frage nach der Größe durch die Frage: „Wie gesund ist Dein Unternehmen?“ Ich meine das ganz ernst! Ich kann diese Frage schon auf T-Shirts, auf Kappis lesen und sehe schon, dass jemand (kleiner Hinweis: Du, nicht ich) sich die Frage sogar auf irgendein zweifelhaftes Körperteil tätowieren lässt. Oder, noch besser: Was hältst Du von einem Fesselballon über der Wall Street? So wichtig ist diese Frage!

Wenn Du auch nur einen Augenblick darüber nachdenkst, wie groß Dein Unternehmen ist, während Du eine gute Ertragssituation vernachlässigst, dann ist Dein Unternehmen bestenfalls nicht gesund. Wahrscheinlicher ist, dass es dabei ist, langsam zu sterben. Ein großes Unternehmen ist großartig, aber nur, wenn es gesunde Gewinne vorzuweisen

hat. Ein kleines Unternehmen ist auch großartig, aber nur, wenn es gesunde Gewinne vorzuweisen hat. Mitttelgroß ist großartig, aber nur, wenn auch dieses Unternehmen Gewinne macht. Ich glaube, Du hast es kapiert, oder?

Also, von jetzt an gibt es nur noch eine Frage, die Du Dir stellst. Es gibt nur noch eine Frage, die Du Deinen Unternehmerfreunden stellst. Es gibt nur noch eine Frage, die Du Selbstständigen stellst.

Wie *gesund* ist Dein Unternehmen?

Bekommst Du zuerst zu essen oder kannst Du Dich gerade so von den Resten ernähren – oder schlimmer noch von den Essensresten aus der Mülltonne?

Am Ende dieses Kapitels kannst Du diese Frage beantworten – aber egal, ob Dein Unternehmen im Sterben liegt, ob es nur ein bisschen schwach auf den Beinen ist – wir bekommen es wieder hin. Für mich spielt keine Rolle, wie sehr Dein Unternehmen finanziell zu kämpfen hat: Die Tatsache allein, dass Du dieses Unternehmen noch immer am Leben halten kannst, zeigt mir, dass wir das Ruder noch herumreißen können. Wenn Dich dann jemand fragt, wie es Deinem Unternehmen geht, dann sagst Du: „Gesund! Es ist sehr, sehr gesund!“ Und Du wirst weder sie noch Dich selbst belogen haben. Du kannst sogar die Hosen herunterlassen, um es zu beweisen.

Die (fast) sofortige Bestandsaufnahme: Instant Assessment

Ob Dein Unternehmen lediglich nicht so rentabel ist, wie Du es Dir wünschst, oder einen Herzstillstand erlitten hat: Du musst bereit sein, Deine Augen nicht zu verschließen. Um Profit First erfolgreich umzusetzen, musst Du ohne Scheuklappen an die Sache herangehen.

Wenn Du das Instant Assessment durchführst, musst Du im Kopf behalten, dass unterschiedliche Unternehmen verschieden funktionieren. Wir sprechen im nächsten Kapitel darüber, wie Du die perfekten Zahlen für Dein spezifisches Unternehmen erzeugst. Für den Augenblick kannst Du im Hinterkopf behalten, dass die Zahlen, die ich im Folgenden nenne, lediglich Größenordnungen darstellen sollen, jedoch hervorragend geeignet sind, um mit dem System zu beginnen. Gut möglich, dass Du überrascht bist, wie genau dieses Instant Assessment wirklich ist.

Abbildung 3 ist das Profit First Instant Assessment-Formular. Fülle dieses Formular bitte sofort aus! Du kannst in dieses Buch hineinschrei-

ben (oder, wenn Du dies auf Deinem iPad oder Kindle oder einem anderen E-Book-Reader liest und den Monitor nicht austauschen möchtest, kann Du auch ein PDF von meiner Seite herunterladen www.MikeMichalowicz.com – oder von der Seite www.profit-first.de auf Deutsch.)

Abbildung 3: Profit First Assessment-Formular

	Ist	PF%	PF€	Schwund	Lösung
Gesamtumsatz					
Material und Subunternehmer					
Echte Einnahmen		100%			
Gewinn					
Inhaberanteil					
Steuern					
Laufende Kosten					

1. In die „Ist“-Spalte trägst Du den Umsatz der letzten vollen zwölf Monate ein. Da dies Dein Gesamtumsatz ist, solltest Du in der Lage sein, diese Zahl einfach Deiner BWA zu entnehmen.
2. Wenn Du als Produzent oder Wiederverkäufer unterwegs bist oder der Hauptteil Deiner Umsätze aus der Produktion bzw. dem Wiederverkauf stammt, dann trage Deine Materialkosten (nicht die Arbeitskosten) der letzten zwölf Monate in die „Material- und Subunternehmer“-Zelle ein.
3. Wenn Subunternehmer die meisten Deiner Dienstleistungen bereitstellen, trage die Kosten für diese Subunternehmer in die „Material- und Subunternehmer“-Zelle ein. (Subunternehmer sind Leute, die für Dich arbeiten, die aber unabhängig von Dir sind und auch für andere arbeiten können. Sie beziehen von Dir kein Gehalt, Du entlohnt sie für ihre jeweilige Projektarbeit oder mit einem Stundenlohn, aber sie kümmern sich selbst um ihre Steuern, Sozialversicherung und so

weiter.) Manche Unternehmer haben sowohl Materialkosten als auch Kosten für Subunternehmer (zum Beispiel im Baugewerbe). Sollte das bei Dir der Fall sein, kommt die Summe aus diesen Kosten in die „Material- und Subunternehmer“-Zelle. Denke daran, dass also sowohl Material als auch Subunternehmer dort notiert werden, nicht aber die Personalkosten für Deine eigenen Mitarbeiter.

4. Wenn Deine Dienstleistungsangebote hauptsächlich von Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erledigt werden (Dich eingeschlossen), dann trägst Du k.A. (keine Angaben) in das Material- und Subunternehmer-Feld.
5. Jetzt ziehst Du Deinen Material- und Subunternehmer-Wert von Deinem Umsatz ab, um Deine Echten Einnahmen zu ermitteln. Hastest Du bei Material und Subunternehmer k.A. eingetragen, kannst Du Deinen obersten Umsatzwert auch unter Echte Einnahmen eintragen.
6. Dein Ziel ist, Deine Echten Einnahmen zu berechnen. Das ist das Geld, das Dein Unternehmen wirklich einnimmt. Bei den anderen Dingen – Subunternehmer, Material usw. – hast Du möglicherweise eine Marge, aber das ist nicht die zentrale Stellschraube für die Rentabilität, denn Du hast kaum Kontrolle darüber. Das kann für manchen Unternehmer ein echter Weckruf sein. Der Immobilienmakler mit einem Jahresumsatz von 5 Millionen Euro und zwei Dutzend festen Freien (Subunternehmern), die 4 Millionen Euro an Provisionen erhalten, ist eigentlich ein Unternehmen mit 1 Million Euro Umsatz mit Partnern, die insgesamt 4 Millionen Euro umsetzen. Das Unternehmen selbst hat also keineswegs Echte Einnahmen von 5 Millionen Euro. Die Personalagentur, die 3 Millionen Jahresumsatz ausweist und mit festen Freien arbeitet, zahlt diesen Subunternehmern 2,5 Millionen Euro – und macht damit selbst einen echten Jahresumsatz von 500.000 Euro. Die Buchhaltungsfirma, die jährlich 2 Millionen Euro an Gebühren in Rechnung stellt und die Arbeit hauptsächlich von den eigenen Angestellten erledigen lässt, hat Echte Einnahmen in Höhe von 2 Millionen Euro. Dieser „Echte Einnahmen“-Wert ist ein einfaches und schnelles Instrument, um für alle Unternehmen den gleichen Maßstab anlegen zu können (eben diesen Wert der Echten Einnahmen).

Echte Einnahmen unterscheiden sich vom Rohertrag dadurch, dass der Gesamtumsatz um die Ausgaben für Material und Subunternehmer bereinigt wird, die direkt an der Her- bzw. Bereitstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung beteiligt sind. Der Rohertrag

errechnet sich aus Gesamtumsatz abzüglich Material, Subunternehmer und – oft genug – der Arbeitszeit Deiner Mitarbeiter, die unmittelbar an der Her- bzw. Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen beteiligt sind. Dies ist ein feiner, aber zentraler Unterschied. Der Rohertrag beinhaltet einen Anteil der Arbeitszeit Deiner Mitarbeiter. Aber die Sache ist die: Du bezahlst Deine Angestellten immer für ihre Arbeitszeit – ob Ihr nun einen schlechten Tag habt oder einen guten. Wahrscheinlich zahlst Du ihnen auch das Gleiche, ob sie nun vier Stunden brauchen, um das Getriebe in einem Auto auszutauschen oder fünf. Um also Dinge zu vereinfachen, addieren wir Deine Personalkosten, die sich für Vollzeit- oder auch Teilzeitkräfte ergeben, einfach zu den laufenden Kosten und nicht zu den Absatzkosten.

7. Nun, da wir Deine Echten Einnahmen kennen, schreibe bitte Deinen Ist-Gewinn der letzten zwölf Monate in das „Gewinn“-Feld. Das ist der akkumulierte Gewinn, der auf Deinem Konto liegt oder den Du Dir selbst als Bonus ausgezahlt hast (und/oder Deinen Partnern), und zwar zusätzlich zu Deinem Gehalt, nicht als Gehaltsanteil. Wenn Du Deinen Gewinn errechnet, ihn aber weder auf Deinem Konto noch als Bonus ausgeschüttet hast, dann hast Du keinen Gewinn. (Wenn sich herausstellt, dass Du weniger Gewinn vorweisen kannst, als Du errechnet hast, dann hast Du das Geld vermutlich benötigt, um Schulden aus den Vorjahren zu decken. Oder vielleicht arbeitest Du auch an einem großangelegten Betrugsversuch...)
8. In das Feld „Inhaber Gehalt“ schreibst Du, wie viel Geld Du Dir (und anderen Inhabern) in den vergangenen zwölf Monaten als normales Gehalt ausgezahlt hast. Gewinnausschüttungen zählen an dieser Stelle nicht dazu.
9. In das „Steuer“-Feld schreibst Du, wie viel Steuern Du in den vergangenen zwölf Monaten abgeführt hast. Hierzu zählst Du auch das Geld, das Du bereits für Steuern zurückgelegt hast.
10. Bei den „Laufenden Kosten“ trägst Du die Summe aller Kosten der vergangenen zwölf Monate ein – alles, außer Deinen Gewinnausschüttungen, Inhabergehältern, Steuern und den Kosten für Material und Subunternehmer, die Du bereits in die anderen Felder eingetragen hast.
11. Überprüfe all dies, indem Du Deine Gewinne, Steuern, Inhaber Gehalt und laufende Kosten addierst, um auf Deine Echten Einnahmen zu kommen. Erhältst Du nicht die gleiche Zahl, hast Du Dich an irgend-

einer Stelle verrechnet. Korrigiere den Fehler. Wenn Du dann zu Deinen Echten Einnahmen die Ausgaben für Material und Subunternehmer addierst, solltest Du auf Deinen Gesamtumsatz kommen. Stelle sicher, dass Du alles korrekt berechnet hast.

- 12.** Als nächstes trägst Du den Gewinn in Prozent in der PF%-Spalte ein, die der Höhe Deiner Echten Einnahmen entspricht. Nutze die in Abbildung 4 vorgegebenen Prozente. Ich nenne diese Prozentzahlen „Target Allocation Percentages“ (TAPs), zu Deutsch „Ziel- Prozentsätze“. Sie bezeichnen die jeweiligen prozentualen Anteile, die den unterschiedlichen Bereichen Deines Unternehmens zugeordnet werden.

Wenn sich Deine Echten Einnahmen der letzten zwölf Monate beispielsweise auf 722.000 Euro belaufen, solltest Du Spalte C verwenden. Hattest Du Echte Einnahmen in Höhe von 225.000 Euro, verwendest Du Spalte A. Wenn Deine Abteilung (oder Dein Unternehmen) 40.000.000 Euro an Echten Einnahmen generiert, verwendest Du die TAPs aus Spalte F.

- 13.** In die Spalte PF € schreibst Du nun Deine Echten Einnahmen aus der Ist-Spalte. Dann multiplizierst Du Deine Echten Einnahmen mit den jeweiligen PF% und trägst die Ergebnisse in die entsprechenden PF €-Felder ein. Dies sind dann Deine PF €-Ziele für die jeweilige Kategorie. Willkommen zur Stunde der Wahrheit! (Ich hoffe, wir bleiben Freunde.)

Abbildung 4: TAPs – Die Zielprozentsätze

	A	B	C	D	E	F
Größen- ordnung Echte Einnahmen	0-250.000 €	250.000- 500.000 €	500.000- 1 Mio. €	1 Mio.- 5 Mio. €	5 Mio.- 10 Mio. €	10 Mio.- 50 Mio. €
Echte Einnahmen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gewinn	5%	10%	15%	10%	15%	20%
Inhaber- gehalt	50%	35%	20%	10%	5%	0%
Steuer	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Laufende Kosten	30%	40%	50%	65%	65%	65%

- 14.** In die Spalte „Schwund“ trägst Du die Differenz aus Deinen errechneten Werten und den PF €-Werten. Es ist wahrscheinlich, dass die Werte hier negativ sind. Das ist Dein „Schwund“, das, was Du aufholen musst. Negativ bedeutet, dass Du in diesen Bereichen Geld verlierst. Manchmal gibt es nur einen Bereich, der problematisch ist, zumeist haben Unternehmen jedoch Schwund sowohl im Bereich Gewinn als auch bei Inhabergehalt und Steuern. Dafür steht eine positive Zahl (was im Übrigen auch ein Zuviel anzeigt) bei den laufenden Kosten. Mit anderen Worten: Wir erwirtschaften zu wenig in den Bereichen Gewinn, Inhabergehalt und Steuern, während unsere Ausgaben zu hoch sind.
- 15.** In die letzte Spalte „Lösung“ trägst Du entweder „erhöhen“ oder „senken“ für den jeweiligen Bereich ein. Ist die Zahl in der Schwund-Spalte negativ, schreibst Du „erhöhen“ in das entsprechende Lösungsfeld, denn wir müssen unseren Beitrag in dieser Kategorie erhöhen, um den Schwund auszugleichen. Andersherum verhält es sich, wenn eine positive Zahl in der Schwund-Spalte steht: Dann schreibst Du „senken“ in das Lösungsfeld, denn in diesem Bereich müssen wir weniger Geld ausgeben, um das Problem zu lösen.

Abbildung 5 zeigt Dir das vollständig ausgefüllte Beispiel einer Anwaltskanzlei, bei der ich diesen Prozess kürzlich eingeführt habe. Das Instant Assessment zeigt ein paar (schmerzliche) Dinge: Das Unternehmen ist nicht annähernd rentabel genug – in der Gewinn-Schatztruhe sollten jährlich 118.000 Euro zusätzlich landen. Mit 5.000 Euro auf dem Gewinnkonto schreibt das Unternehmen mehr oder weniger eine schwarze Null. Ein einziger schlechter Monat könnte das Ende dieses Unternehmens bedeuten.

Die beiden Inhaber entnehmen gemeinsam ein Inhabergehalt in Höhe von 190.000 Euro, was bei einem Unternehmen dieser Größenordnung viel zu viel ist. Es sieht so aus, als pflegten die Inhaber einen weit teureren Lebensstil, als sich das ihr Unternehmen leisten kann. Sie müssen ihre Gehälter um 67.000 Euro kürzen.

In der Genesungsphase des Unternehmens steigen die Steuern. (Auch wenn es schmerzt, Steuern zu bezahlen, so sind sie doch ein Zeichen für eine gesunde Firma: Je mehr Du einnimmst, umso mehr Steuern musst Du zahlen... Bis Du so viel verdienst, dass Du für Deine Interessen eine politische Lobby findest und keine Steuern mehr bezahlst. Ich fang hier besser gar nicht erst an, sonst rede ich mich in Rage!) Auch die laufenden Kosten sind zu hoch, und zwar um 141.000 Euro.

Abbildung 5: Instant Assessment einer Anwaltskanzlei

	Ist	PF%	PF€	Schwund	Lösung
Gesamtumsatz	1.233.000 €				
Material und Subunternehmer	k.A.				
Echte Einnahmen	1.233.000 €	100%	1.233.000 €		
Gewinn	5.000 €	10%	123.000 €	-118.000 €	erhöhen
Inhaberanteil	190.000 €	10%	123.000 €	67.000 €	senken
Steuer	95.000 €	15%	284.950 €	-89.950 €	erhöhen
Laufende Kosten	943.000 €	65%	801.450 €	141,550 €	senken

Wenn wir uns dieses Instant Assessment anschauen, wird sofort klar, was diese Unternehmensführung zu tun hat, um das Unternehmen in Ordnung zu bringen: Kürzung der Inhaberanteile und Kürzung der laufenden Kosten, möglicherweise inklusive Kürzungen bei den Personalkosten. Das braucht Mut, und es wird wehtun.

Das Instant Assessment bringt sehr schnell Transparenz und kann ein böses Erwachen sein. Kein Vor-sich-her-Schieben mehr. Kein weiteres Hoffen auf den großen Kunden, die große Zahlung oder das große Irgendwas, das Dich von Deiner alltäglichen Panik erlösen wird. Wir wissen genau, was zu tun ist.

Eine finanziell gesunde Firma ist das Ergebnis einer Reihe kleiner, alltäglicher Siege – nicht der eine große Moment. Rentabilität ist kein plötzliches Ereignis, sie ist eine Gewohnheit.

Warum Prozente?

Was würdest Du sagen, wenn ich Dir erzähle, dass ich eine Frau kenne, die ein erfolgreiches Bikini-Model und Fitnesstrainerin ist und 93 kg wiegt? Du würdest denken, dass sie ordentlich Übergewicht hat, nicht wahr? Wie kann sie ein Bikini-Model sein? Ganz einfach: Sie ist zwei Meter groß! Amazon Eve ist das größte Bikini-Model der Welt, und ich

sage Dir, sie ist großartig (Du kannst sie googeln). Ihr Gewicht ist perfekt für ihre Größe. Fitness ist relativ. Gesundheit ist relativ. Zahlen sind auch relativ.

In diesem Buch verwende ich den Begriff „Top Line“-Denken, womit ich die Konzentration auf den Umsatz meine. In allererster Linie Umsatz – und der Gewinn als etwas, das hinterherhumpelt. Top Line-Denken ist gefährlich, denn Zahlen sind relativ. Vielleicht hast Du eine Million Umsatz, aber das ist ein großer Haufen Garnichts, wenn Deine Ausgaben und Dein Kapitaldienst ebenfalls siebenstellig sind. Mit 500.000 Euro mag es sein, dass Du Deinen Umsatz im Vergleich zu anderen Unternehmen Deiner Branche recht mager findest. Aber wenn Du 80% Gehalt und Gewinn erwirtschaftest, dann ist das alles andere als mager. Dann ist das wunderbar. Topmodel-wunderbar. Wenn Dein Unternehmen 50 Millionen Umsatz ausweist und zwei Prozent Gehalt und Gewinn, dann ist das hässlich, mein Freund. Frankenstein-hässlich. (Und wir alle wissen, wie hässlich das ist.) Also, anstatt auf die Zahlen selbst zu starren, schau Dir Deine Prozente an. Prozente zeigen Dir die Verhältnisse und zeichnen eine genaues Bild von dem, was in Deiner Firma wirklich läuft.

Wie bin ich auf diese Zahlen und Prozente gekommen?

Dies sind typische Größenordnungen, auf die ich in meiner Arbeit mit unzähligen Unternehmen und auch meinen eigenen über die Jahre gekommen bin. Diese Prozentangaben sind nicht ideal, aber sie sind ein guter Ausgangspunkt. Und sie haben sich als sehr gesunde Zahlen herauskristallisiert. Es läuft so: Diese Prozente sind für Dich möglicherweise nicht perfekt, aber das macht nichts, denn sie sind die Größenordnungen, auf die Du zusteuerst. Wir arbeiten in kleinen Schritten darauf zu. Später mehr dazu – hier erst einmal weitere Details zu diesen Prozenten.

Wenn eine Firma weniger als 250.000 Euro Umsatz erwirtschaftet, hat sie in der Regel einen Angestellten: Dich. Du bist der zentrale Mitarbeiter und zumeist auch der einzige (mit einigen Subunternehmern, Teilzeit- und vielleicht sogar einem Vollzeit-Mitarbeiter). Viele Freelancer arbeiten auf diese Weise, und wenn sie dies beibehalten möchten (allein, keine Angestellten), dann sollten sie in der Lage sein, Gewinn- und Gehaltsprozente im Vergleich zu dem, was ich notiert habe, noch zu erhöhen, weil sie keine weiteren Personalkosten haben und auch die

Kosten nicht haben, die mit einem wachsenden Mitarbeiterstab einhergehen.

Zwischen 250.000 und 500.000 Euro hast Du aller Wahrscheinlichkeit nach Mitarbeiter. Die ersten Systeme werden notwendig (wie ein Customer-Relations-Management-System (CRM) für Dein gesamtes Team), Infrastruktur usw., und Du musst Deine Leute natürlich bezahlen, also steigen die laufenden Kosten. Das Inhabergehalt sinkt etwas (und wird weiter sinken), während Du Deine ersten Schritte in die Richtung tust, dass Du ein bisschen weniger Angestellter und dafür ein bisschen mehr Shareholder bist. Dies geschieht, weil andere Leute die Arbeit übernehmen und Du von den Gewinnen durch Deine Ausschüttungen profitierst.

Zwischen 500.000 Euro und 1 Million Euro schreiben sich Wachstum und entsprechende Muster fort, mit weiteren Systemen und mehr Leuten. Du musst nun stärker darauf fokussieren, dass der Gewinn steigt, denn für sehr viele Unternehmen ist das Wachstum von 1 Million auf 5 Millionen das schwierigste. Du brauchst eine kleine Reserve in der Hinterhand.

Zwischen 1 Millionen und 5 Millionen werden Systeme nicht mehr deswegen ausgebaut, weil es schön ist, welche zu haben; jetzt sind Systeme unbedingt notwendig. Du kannst nicht mehr alles nur in Deinem Kopf behalten. Zumeist ist dies die Zeit, in der die größten Investitionen in Dein Unternehmen notwendig werden, weil all das Wissen in Deinem Kopf nun in Systeme und Prozesse und Checklisten überführt werden muss. Das bedeutet, dass Du vermehrt Geld für die laufenden Kosten brauchst. Jetzt ist der Punkt gekommen, wo Du nicht mehr den größten Teil der Arbeiten erledigst; jetzt ist der Zeitpunkt da, wo Du einen großen Teil Deiner Zeit daran setzen musst, AM Unternehmen zu arbeiten (nicht länger IM Unternehmen), wenn Du weiteres Wachstum möchtest. Den Rest der Zeit verwendest Du darauf, große Projekte auf den Weg zu bringen.

Zwischen 5 Millionen und 10 Millionen Euro kommt in der Regel eine Führungsriege ins Spiel, um ein Unternehmen aufs nächste Level zu bringen, zugleich beginnt sich eine zweite Managementebene auszubilden. Der Gründer kümmert sich zunehmend um seine eigenen Stärken. Der Inhaber ist weiterhin Gehaltsempfänger, doch der größte Teil seiner Einnahmen stammt aus dem Gewinn der Firma, nicht aus seinem Gehalt.

Zwischen 10 Millionen und 50 Millionen Euro stabilisiert sich ein Unternehmen zumeist und beginnt ein planbares Wachstum. Das Einkommen des Gründers besteht nun fast zur Gänze aus Gewinnausschüttungen. Inhabergehälter entsprechen der jeweiligen Rolle im Unternehmen,

sind aber typischerweise nicht bedeutend. Unternehmen dieser Größe können ihre Effizienz häufig großartig als Hebel nutzen, um ihre Rentabilität zu maximieren.

Das böse Erwachen

Vielleicht erinnerst Du Dich, dass ich während meiner „Umbauphase“ mein erstes Buch geschrieben habe, *The Toilet Paper Entrepreneur*? Die Grundlagen dieses Buches waren eine Reihe von Prinzipien, die ich in der Anfangsphase meiner Unternehmen nutzte. Das Wichtigste dieser Prinzipien war Sparsamkeit. Ich war felsenfest davon überzeugt, dass jeder Unternehmer eine Firma mit ganz wenig oder auch gänzlich ohne Geld gründen und dass er diese Firma zudem ausbauen konnte, egal, wie viel Geld er auf dem Konto hatte. Das Buch ist voller Tipps, wie man Geld sparen kann, wenn man ein Unternehmen startet und es leitet. Seit der Veröffentlichung dieses Buches habe ich von Tausenden von Unternehmern gehört, die sich an meinen Ratschlägen (oder Spielarten davon) während ihrer Gründungsphase oder auch danach orientiert haben.

Und es ist so, dass ich Sparsamkeit nicht bloß propagiert habe. Nach meinem Kostenwahn, nach meinem Moment der Erleuchtung (wenn Erleuchtung „kurz vor Insolvenz“ bedeutet), kehrte ich zu meinen Wurzeln zurück. Und das war ein langer Weg. Nicht, weil ich musste, sondern diesmal, weil ich es so wollte. Ich setzte es mir zum Ziel, Dinge, die ich für mein Unternehmen benötigte, so preiswert wie möglich zu beschaffen, und war stolz darauf. Mein Büro kostete nur etwa 800 Euro monatlich – Pfennige im Vergleich zu meiner vorherigen 11.000 Euro-Residenz. Ich schaffte mir Konferenzmöbel mit einem wundervollen 75%-Rabatt an. Eine große Wandtafel hatte ich selbst gebaut, mit weißem Rahmenmaterial, das in Duschen verwendet wird, Zahnseide und etwas Autopolitur. (Da staunt der Schotte!)

Du kannst Dir also meine Überraschung ausmalen, als ich mein Unternehmen mit meinen eigenen Tools analysierte und entdeckte, dass ich noch immer ein Leck hatte – ungeachtet meiner Sparsamkeits-Superkräfte. Ich übertreibe nicht, wenn ich sage, dass ich geschockt war. „Wie viel billiger kann ich den Kram denn besorgen?“, dachte ich völlig frustriert.

Dann wurde mir klar – oh, Mann! Es lag gar nicht daran, *wie viel* ich für einzelne Dinge ausgab. Das Problem war, ich hätte gar nichts für diese Dinge ausgeben dürfen. Zum Beispiel brauchte ich eigentlich gar kein Büro. Weder empfang ich Klienten noch kam Kundschaft ins Haus. Ich

schrieb ein Buch und bastelte an meiner Karriere als Speaker. Das bedeutete, ich verbrachte die meiste Zeit allein, unterwegs und in Telefon- und Skype-Konferenzen. Meine Subunternehmer konnten ihre Arbeit genauso gut aus ihrem eigenen Homeoffice heraus erledigen.

Eigentlich war es so, dass ich gern ein Büro haben *wollte* – es gab mir das Gefühl, echt zu sein. Und – ganz ehrlich – nach meinem Sparschwein-Moment brauchte ich dieses Gefühl. Doch letztlich verhielt es sich so, dass ich das Büro nicht halten konnte, wenn ich jeden Monat Gewinn erwirtschaften wollte. Also fand ich einen Untermieter und ein tolles Arrangement in einer Keksfabrik – Büro und Konferenzraum bekam ich von einem wunderbaren alten Freund kostenlos zur Verfügung gestellt. Ich konnte eine ganze Reihe von Ausgaben streichen und stopfte so das Leck. Ich konnte nun zusehen, wie Unternehmen und Gewinn wuchsen. Ein zusätzlicher Bonus waren Kekse, so viel ich wollte. Wenn ich „zusätzlicher Bonus“ sage, dann weil ich über zwei Kilo zusätzlich auf die Rippen bekam. Also ... kein echter Bonus.

Einige Menschen erleben durch das Instant Assessment ein böses Erwachen, das weit übler ist als meines. Ich war ja schon einmal durch die Mangel gedreht worden, daher war es für mich ein Schock, aber keine große Sache, dass ich ein paar Dinge lassen musste, um Kosten zu sparen. Kostensparen macht mir mittlerweile beinahe Spaß. Es ist zu einem Teil meiner Strategie geworden. Wie kann ich das Gleiche oder mehr erreichen und dabei weniger oder nichts bezahlen? Für Debbie Horovitch, deren Geschichte ich Dir in der Einführung erzählt habe, führte das böse Erwachen zu einem Beinahe-Zusammenbruch vor einem völlig Fremden (vor mir – nämlich vor „einem sehr gut aussehenden jungen Mann“, wie meine Mutter immer zu sagen pflegt). Debbie fühlte sich wie eine Idiotin.

Ich habe das Instant Assessment mit zahllosen Firmen durchgeführt, und die Reaktionen reichen von: „Was? Das kann ich wirklich?“ bis „Für wen hältst Du Dich eigentlich, Mike? Wie kommst Du dazu, mir zu erzählen, wo mein Unternehmen jetzt stehen sollte? Du hast doch keine Ahnung von meiner einzigartigen Branche!“ bis hin zu zitternden Knien und tränenüberströmten Gesichtern. Es ist übel, sich der harten Wahrheit auszusetzen, dass Dein Unternehmen noch schlechter dasteht, als Du dachtest. Doch jetzt weißt Du es wenigstens, und Wissen ist Macht. Jetzt können wir das Problem lösen.

Du bist kein Idiot. Du hast nichts falsch gemacht, und es gibt nichts, wofür Du Dich schämen müsstest. Du hältst dieses Buch in Händen. Du bist dabei, die Wahrheit zu entdecken und einen anderen Weg zu finden, der Dich dorthin bringt, wo Du hin möchtest. Du fragst nicht länger: „Wie

kann ich mein Unternehmen wachsen lassen?“ Du fragst jetzt: „Wie kann ich mein Unternehmen gesünder aufstellen?“

Und wenn Dein Unternehmen nagelneu ist?

Wie funktioniert Profit First, wenn Du gerade erst gegründet hast und noch keinen Umsatz vorweisen kannst? Solltest Du mit dem Einsatz von Profit First warten, bis etwas hereinkommt? Oh nein. Von null zu beginnen, wenn die Zukunft Deines ganzen Unternehmens noch vor Dir liegt, ist die beste Zeit, um mit Profit First zu beginnen. Warum? Weil es Dir erlaubt, von Beginn an wirkungsvolle Gewohnheiten zu entwickeln, während Dein Unternehmen Form annimmt und – was vielleicht noch wichtiger ist –, es verhindert, dass Du schlechte Finanzgewohnheiten annimmst, die Du nur schwer wieder loswirst.

Als Baby ist kaum zu erahnen, wie der Mensch aussehen wird, wenn er erst einmal erwachsen ist. Und das Gleiche gilt für ein nagelneues Unternehmen. Am Ende arbeitest Du möglicherweise für ganz andere Kunden, als Du Dir das jetzt vorstellst. Ich vermute, dass der Gründer von Ugg, der zunächst angesagte Mode für Surfer herstellte, sich nicht hatte träumen lassen, dass Mädchen im Teenageralter seine Hauptzielgruppe werden würden. Zudem musst Du in den Anfängen Deines Unternehmens so viel Zeit wie möglich damit verbringen, Deine Sachen zu verkaufen und Deine Arbeit zu erledigen; Systeme und Prozesse kommen erst später. Deshalb ist es am besten, jetzt nicht zu sehr über die exakten Prozentzahlen nachzudenken, die für Dein Unternehmen gelten sollen.

Nutze einfach die im Instant Assessment aufgeführten Prozentzahlen als Richtgrößen. Beginne aber mit 1% Rücklage für Gewinn, 50% für das Inhaberanteil und zum Beispiel 15% für das Steuerkonto (oder dem Satz, den Du für Deine Steuern oben ermittelt hast). Du kannst diese Werte quartalsweise erhöhen und Dein Unternehmen näher an die in diesem Buch empfohlenen TAPs bringen. Und die Profit First-Strategien für Fortgeschrittene, die ich am Ende dieses Buches erläutere – mach Dir darum bitte keine Sorgen, bis Dein Unternehmen schon ein paar Jahre am Markt ist. Das Ziel bei einer Neugründung ist, grundlegende und gute Profit First-Gewohnheiten zu etablieren und dann jede zweite wache Sekunde damit zu verbringen, Dein Baby voranzubringen.

Action Step

Instant Assessment machen

Step 1: (Deine einzige Aufgabe): Dieses ganze Kapitel ist eigentlich ein großer Action Step. Wenn Du also das Instant Assessment für Dein Unternehmen noch nicht ausgefüllt haben solltest, dann tu dies bitte jetzt. Wird Dir dieses Buch viel bringen, wenn Du diese Aufgabe zurückstellst, bis Du mehr Zeit oder Lust darauf hast, Dich mit der Wahrheit auseinanderzusetzen? Klar. Wirst Du alles aus dem Buch herausholen und rasch Resultate erzielen, wenn Du die Dinge aufschiebst? Nein. Also, lass alles fallen, und mach es jetzt!

Bitte jetzt lesen

Wenn Du Dich erschlagen oder schlecht fühlst und das Gefühl hast, die falschen Entscheidungen getroffen zu haben, oder wenn Du wegen der Zahlen wütend bist, die sich für Dich beim Instant Assessment ergeben haben, dann möchte ich, dass Du Folgendes weißt:

Du bist normal.

Findest Du es schwierig, weiterzulesen, ist das kein Ding. Leg das Buch weg und lies weiter, wenn Du das Gefühl hast, es geht jetzt. Aber tu bitte wenigstens das eine: Richte ein Gewinnkonto bei einer anderen als Deiner Hausbank ein und jedes Mal, wenn Du einen Geldeingang verbuchst, überweist Du 1% davon auf dieses Konto. Ich weiß, das sind nur Pfennige, und Du denkst vielleicht, dass der Betrag zu klein ist, um Auswirkungen auf Deine Firma zu haben. Aber das ist genau der Grund, warum Du den Prozentsatz für die Gewinnzuteilung klein halten sollst. Du kannst Dein Unternehmen genauso weiterführen wie bisher und wirst nichts merken. Allerdings führst Du damit eine Gewohnheit ein, die Dein Unternehmen für immer verändern wird. Ganz bald werden Deine Gefühle des Ausgeliefertseins, werden Ärger und Frust verschwinden, und Deine neue Gewohnheit, mit Gewinn zu arbeiten, wird stärker und stärker. Dann kannst Du Dich erneut an dieses Buch heranwagen und den Rest des Profit First-Systems einführen.