

Hochleistungssportler in Feuerstiefeln – Von der Kunst, die eigene Betriebserlaubnis nicht zu verlieren

Wenn wir über Unternehmensführung sprechen, denken die meisten an Bilanzen, Quartalszahlen, Personalthemen oder Marktanteile. Doch in der Praxis lebe ich oft einen Faktor, der in keinem Geschäftsbericht auftaucht, aber über Erfolg oder Ruin entscheidet. Ich spreche über die biologische und mentale Verschleißgrenze des Teamchefs, also von Ihnen.

Unternehmersein ist kein gemütlicher Spaziergang im Park, es ist viel eher vergleichbar mit Hochleistungssport. Und wie bei jedem Profisportler gibt es eine Qualifikationsmarke, die Sie stets übertreffen müssen, um an Wettkämpfen teilnehmen zu dürfen. Alternativ dürfen Sie auch das Bild einer „Betriebserlaubnis“ verwenden. Wer die Vorgaben ignoriert, stellt irgendwann fest, dass der TÜV für Körper und Geist längst abgelaufen ist und es keine Ersatzteile beim Großhändler zu kaufen gibt.

Die schleichende Schwerkraft

Erinnern Sie sich an die Leichtigkeit Ihrer Gründungstage? Es ist wie beim Hochsprung in der Schule. Die Latte liegt auf bescheidenen 1,20 Metern. Man nimmt Anlauf, springt mit einer gewissen Nonchalance darüber und fühlt sich wie der König der Welt. Vertrieb? Check. Marketing? Mach ich abends. Buchhaltung? Next.

Doch einsetzender Erfolg ist ein fieser Trainer. Kontinuierlich legt er die Latte jeden Tag ein paar Zentimeter höher. Aus 1,20 Meter werden 1,50 Meter, dann 1,80 Meter, und plötzlich finden Sie sich in einer Höhe von 2,10 Metern wieder. Die Luft wird dünner, der Anlauf schwerer, und die Gelenke knirschen.

Das Problem ist, während die Latte immer höher anliegt, nimmt die eigene Fitness alters- und belastungsbedingt ab. Wir opfern das Fitnessstudio für ein unwichtiges Kundentelefonat und den dringend notwendigen Urlaub für die Überarbeitung einer Excel-Liste, die vor Urzeiten von unwissender Hand zusammengeklöppelt wurde und schnell noch korrigiert werden muss.

Wir glauben, wir könnten die Schwerkraft durch reinen Willen besiegen. Aber die Natur lässt nicht mit sich verhandeln, auch nicht mit einem Geschäftsführer.

Der Feueraustreter mit den großen Schuhen

Es gibt ein Phänomen, das ich in kleinen und mittleren Unternehmen immer wieder beobachte. Ich nenne diese Unternehmer liebevoll die „Feueraustreter“.

Stellen Sie sich eine Person in viel zu großen Gummistiefeln vor (mit Sicherheitssohle), die den ganzen Tag über ihr Betriebsgelände rennt, um kleine und größere Feuer und Brandherde im Unternehmen auszutreten. Es flammen ständig neue Feuer auf. Ein Mitarbeiter hat Liebeskummer und kommt nicht zur Arbeit, ein Lieferant ist in Verzug, der Drucker streikt und der Bankberater droht mit Rücklastschrift, weil das Konto schon wieder am Anschlag ist. Der Chef (also Sie) rennt allem hinterher und versucht so gut er kann, die Feuer auszutreten – Paff, Paff, Paff.

Am Ende des Tages fällt er frustriert und erschöpft ins Bett, nur um am nächsten Morgen festzustellen, dass der Wind die Glut wieder entfacht hat und neue Feuer hinzugekommen sind.

Wenn ich diese Unternehmer frage, wie viel Zeit sie mit echter unternehmerischer Tätigkeit verbringen, also z. B. mit dem Bauen eines feuerfesten Betriebes, schauen diese mich oft vollkommen verständnislos an („Wann soll ich das denn noch machen?“). Ihre reaktive Quote liegt gerne bei 90 bis 100 Prozent,

also dem Eingriff in ein betriebsinternes Thema oder Problem. Sie gestalten nicht mehr, sie werden gestaltet. Sie führen kein Unternehmen, sie werden von den Umständen am Nasenring durch die Arena gezogen.

Die Gesundheitstreppe und TÜV-Plakette

Das Gefährliche an dieser Abwärtsspirale ist, dass wir sie im Alltag nicht bemerken. Die *Gesundheitstreppe*, wie ich sie nenne, gehen Sie nicht Stufe für Stufe hinunter, Sie nehmen irgendwann auch gerne zwei oder drei Stufen auf einmal.

Oft kommt die Erkenntnis erst, wenn der Körper die Notbremse zieht. Es ist ein Klassiker. Der Unternehmer geht nach drei Jahren zum ersten Mal wieder für zehn Tage in den Urlaub, um pünktlich am zweiten Tag mit einem Infekt oder Hexenschuss flach zu liegen. Das ist kein Zufall. Das ist Ihr Körper, der sagt: „Wenn du nicht freiwillig anhältst, mache ich das für dich.“

Ab einem gewissen Alter – sagen wir Anfang bis Mitte fünfzig, nach zwanzig Jahren im Sattel, wird die Luft oft so dünn, dass Ihr gesundheitliches Reserverad bereits glüht. Wer dann noch immer glaubt, Sport und gesunde Ernährung seien *Themen für später*, lebt meiner Einschätzung nach gefährlich nah am Entzug der unternehmerischen und persönlichen Betriebser-

laubnis. Ein Arztbesuch fühlt sich dann nicht mehr wie eine Vorsorge an, sondern wie das Bangen um eine TÜV-Plakette, die man vermutlich nur noch mit hängen und würgen sowie dem mahnenden Blick des Arztes bekommt.

Ein Ausweg: Arbeiten *am* statt *im* Unternehmen

Wie kommen Sie denn nun aus den Feuerstiefeln wieder heraus? Die Lösung klingt simpel, ist aber eine der schwersten Übungen der Unternehmensführung. Lösen Sie sich von den Strukturen und dem Erfolg Ihrer Firma.

Sie müssen den Punkt finden, an dem Sie aufhören, die beste Fachkraft Ihres Betriebes zu sein und anfangen, der beste Unternehmer zu werden. Was bedeutet das genau:

1. **Strukturen bauen:** Ersetzen Sie die händischen Excel-Listen und das „Das haben wir schon immer so gemacht“ durch Prozesse, die auch ohne Sie funktionieren.
2. **Freiräume erzwingen:** Urlaub ist kein Luxus, sondern Wartungsarbeit an der wichtigsten Maschine des Betriebs, an Ihnen.

3. **Aktion statt Reaktion:** Reservieren Sie sich Zeitblöcke, in denen das Telefon aus bleibt und das „Feuer“ mal fünf Minuten lodern darf, während Sie über die Positionierung Ihres Unternehmens oder eine langfristige Lösung nachdenken.

Erinnern wir uns nochmal an den Hochspringer. Es ist nie zu spät, die Latte wieder zwei Zentimeter tiefer zu hängen, um den Anlauf neu zu justieren. Wahre Größe zeigt sich nicht darin, wie hoch man springen kann, während man brennt, sondern wie sicher man landet, damit man auch morgen noch im Spiel ist.

Am Ende des Tages nützt das erfolgreichste Unternehmen nichts, wenn der Teamchef nicht mehr in der Lage ist, der Siegesfeier beizuwohnen.

Fallbeispiel: Der „Unersetzbare“ und der 40-Grad-Fieber-Moment

Ich hatte einen Kunden, Inhaber eines Metallbaubetriebs mit fünfzehn Mitarbeitern. Sein Credo war, „ohne mich geht hier keine Schraube raus.“ Er arbeitete locker sechzig Stunden die Woche, kannte jedes Detail, hielt jede aufkeimende Flamme klein. Im Urlaub war er viele Jahre nicht mehr – „geht halt nicht“.

Dann schlug die Biologie zu. Eine schwere Lungenentzündung fesselte ihn für vier Wochen ans Bett. Die Firma geriet ins Trudeln. Angebote blieben liegen, Rechnungen wurden nicht geschrieben, Mitarbeiter wussten nicht, welche Prioritäten galten. Das Unternehmen verlor in diesen vier Wochen fast einen kompletten Jahresgewinn. Die Lektion: Wahre unternehmerische Größe zeigt sich nicht darin, wie viel man arbeitet, sondern wie gut das System funktioniert, wenn man *nicht* da ist. Heute hat er klare Prozesse und ein insgesamt kleineres Team. Zudem gibt es einen Stellvertreter, und immerhin 15 – 20 Tage Urlaub schafft der Inhaber pro Jahr.

Ein zweites, leider negatives Beispiel möchte ich zusätzlich anführen. Ein langjährig tätiger, selbstständiger Fleischermeister fiel während der Arbeit einfach tot um. Seine Frau, die mehr als fünfundzwanzig Jahre neben ihm hinter der Theke gestanden hatte, wusste vom Betrieb gar nichts. Sie kannte nicht einmal die Kombination für den Tresor, in dem wichtige Betriebsunterlagen aufbewahrt wurden. Mit dem Umfallen des Inhabers stand der Betrieb von jetzt auf gleich still und wurde wenige Monate nach dem Tod des Inhabers geschlossen.

Aus heutiger Sicht hatte der Chef jegliche gesundheitlichen Warnsignale in den Wind geschrieben. Viel Stress, hohe Dauerbelastung und eine fehlende persönliche Fürsorge forderten dann irgendwann ihren Tribut.

Praxis-Checkliste: Die „Feuerstiefel“-Analyse

[] **Die 80/20-Reaktionsquote:** Protokollieren Sie eine Woche lang. Wie viel Zeit verbringen Sie mit *Reaktion* (Feuerlöschen) und wie viel mit *Aktion* (Strategie)? Langfristiges Ziel sollten mindestens 50% aktive Tätigkeiten zur Entwicklung des Unternehmens sein. Sind es dauerhaft weniger Prozente, sind Sie wahrscheinlich die teuerste Fachkraft in Ihrer Firma.

[] **Der Notfall-Ordner:** Gibt es eine digitale oder physische Stelle, an der alle Passwörter, Vollmachten und Schlüsselprozesse für einen Stellvertreter hinterlegt sind?

[] **Delegations-Check:** Welche drei Aufgaben, die Sie heute erledigt haben, hätte auch ein Mitarbeiter (vielleicht sogar besser) ausführen können?

[] **Urlaubs-Test:** Können Sie 48 Stunden komplett offline sein, ohne dass die Produktion steht, Kunden abspringen oder Sie ein flaues Gefühl in der Magengegend entwickeln?

[] **Gesundheits-TÜV:** Wann war Ihre letzte echte Vorsorgeuntersuchung? (Greifen Sie JETZT zum Hörer und vereinbaren Sie einen Termin).