



Mike Michalowicz

# Profit First

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

S. 11-80

2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Aus dem Amerikanischen übersetzt von Barbara Budrich

budrich Inspired  
Opladen • Berlin • Toronto 2020

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.

© 2020 für die deutsche Ausgabe budrich Inspired, Opladen, Berlin, Toronto;  
budrich Inspired ist ein Imprint des Verlags Barbara Budrich

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Titel des englischen Originals: Profit First: Transform your Business from a Cash-Eating Monster to a Money-Making Machine. 2. edition 2017

**ISBN 978-3-8474-2224-2 (Paperback)**

eISBN 978-3-8474-1590-9 (EPUB)

eISBN 978-3-8474-1336-3 (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: Frauke Möbius, Kiel – [fm@buesteppe.de](mailto:fm@buesteppe.de)

Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau – [info@textakzente.de](mailto:info@textakzente.de)

Druck: paper & tinta, Warschau

Printed in Europe

# Einführung

„Ich bin ein Idiot.“

Ich werde den Tag niemals vergessen, an dem Debbie Horovitch vor mir stand und weinte. Durch ihre Tränen hindurch brabbelte sie die ganze Zeit „Ich bin ein Idiot“ – wieder und wieder.

Debbie, die Unternehmerin hinter Social Sparkle & Shine – ein in Toronto, Kalifornien, ansässiges Unternehmen, das sich auf Social-Media-Dienstleistungen konzentriert – kontaktierte mich auf einem CreativeLive-Event in San Francisco. Ich war dort, um Strategien für Unternehmenswachstum aus meinem zweiten Buch „Pumpkin Plan“ zu lehren. Während einer der Sitzungen erläuterte ich das grundlegende Konzept des Profit-First-Systems. Eines der Instrumente von Profit First 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 Profit-First-System funktioniert.

Sämtliche CreativeLive-Präsentationen werden auch zeitgleich online gestreamt, und 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.

Und dann kam Debbie während der Pause und sagte: „Können wir mein Unternehmen evaluieren?“

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

Einen Stift im Mund und umgeben von Menschen, die überall um uns herumwuselten, gingen wir sofort das Instant Assessment durch, als seien wir 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. Sie konnte es nicht ertragen zu sehen, wo sie stand und wo sie laut Instant Assessment hätte stehen sollen.

„Ich bin so ein Idiot“, sagte sie, und Tränen rannen über ihr Gesicht. „Alles, was ich die letzten zehn Jahre gemacht habe, war 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 eines Tages etwas Gutes passieren. Irgendetwas Großes wird passieren, oder? Irgendwas Magisches wird die Schulden verschwinden lassen, die Geldsorgen und den Stress. Das haben wir schließlich verdient, oder? Sollten nicht alle Geschichten so enden?

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 unterzugehen – die letzten zehn Jahre waren der Kampf gewesen, irgendwie über Wasser zu bleiben –, 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 verstand haargenau, wie sich das anfühlt, die nackte Wahrheit über mein Unternehmen, mein Bankkonto, meine Strategien und meinen hart erkämpften Erfolg anzuerkennen.

Ich habe Profit First ursprünglich entwickelt, um meine eigenen Finanzprobleme zu lösen. Es funktionierte. Eigentlich tat es weit mehr, als zu funktionieren: Es wirkte Wunder. Jahre des Kampfes und finanzieller Probleme lösten sich auf – nicht über Nacht, sondern innerhalb von Stunden. Ich fragte mich, ob Profit First bloß bei mir und meinem verdrehten Hirn funktionierte oder ob es auch anderen helfen könnte.

Also probierte ich es mit einem anderen Unternehmen aus, bei dem ich Miteigentümer war, einer kleinen Ledermanufaktur in St. Louis. Es funktionierte. Ich testete es bei anderen Unternehmen, großen und kleinen. Es funktionierte. Ich schreibe darüber in meinem ersten Buch, in einem kurzen Abschnitt, den man leicht übersieht in einem kurzen, leicht zu übersehenden Abschnitt im „Klopapier-Unternehmer“. Und dann passierte etwas: Ich bekam E-Mails von anderen Unternehmern, die erzählten, dass sie es ausprobiert und Ergebnisse damit erzielt hatten. Ich schrieb darüber im Wall Street Journal und mehr Erfolgsgeschichten erreichten mich.

Nachdem ich mein zweites Buch geschrieben hatte, den „Pumpkin Plan“, nahm ich das Profit-First-System in meine Vorträge mit auf. Nachdem ich Debbie bei diesem CreativeLive-Event getroffen hatte, wurde mir klar, dass Unternehmer mehr brauchten, als bloß einen Abschnitt oder ein Kapitel zum Thema. Zu viele Unternehmenslenker lebten und arbeiteten als gequälte Sklaven ihres eigenen Unternehmens. Wenn ich einen wirklichen Unterschied machen wollte, um den Debbies (und Mikes) dieser Welt zu helfen, wusste ich, dann musste ich ein Buch über Profit First schreiben.

*Profit First* wurde im englischen Original das erste Mal 2014 veröffentlicht, und seither haben Zehntausende Unternehmer dieses System bei sich eingeführt und ihre Unternehmen transformiert. Sie produzieren nun nicht nur ordentliche Gewinn: Ihre Unternehmen *wachsen* so richtig. Zwei Fliegen, eine Klappe.

Während ich die aktualisierte Ausgabe dieses Buches verfasse, bin ich rund zwölftausend Meter über Pennsylvania oder Texas oder vielleicht ist es auch Russland. Ich reise so viel dieser Tage, dass ich mich darauf verlasse, dass der Pilot mir sagt, wo ich bin. Meine Mit-

reisenden schauen sich Filme an, die sie bereits viermal gesehen haben, erledigen ihre Arbeit oder gönnen ihren Augen eine Pause, gepaart mit offenem Mund und gelegentlichen Schnarchern. Ein paar schauen aus dem Fenster auf die Wolken unter uns. Ich? Ich denke an all die Unternehmen, über die wir gerade hinwegfliegen. In jeder beliebigen Sekunde müssen Tausende von Unternehmen unter uns sein.

Die Small Business Administration (SBA), eine US-Behörde, die für kleine und mittlere Unternehmen zuständig ist, gibt an, dass es allein in den USA 28 Millionen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gibt. Die SBA definiert KMU als Firmen, die 25 Millionen US-Dollar oder weniger an Jahresumsatz generieren. Das schließt mein Unternehmen ein, und ich vermute, das schließt auch Dein Unternehmen ein. Mann, ey, das schließt sogar Justin Biebers Unternehmen ein (sein „Kleinunternehmen“ generierte im vergangenen Jahr lediglich 18 Millionen US-Dollar an Musikeinnahmen). Also, das sind 28 Millionen von uns Unternehmer-„Freaks“ allein in den USA. Wenn wir uns das ganze Ausmaß unserer globalen Unternehmerfamilie anschauen, dann sehen wir, dass die Zahl der Kleinunternehmen die 125-Millionen-Grenze überschreitet.<sup>1</sup> Das sind eine Menge Unternehmer, eine Menge Leute mit Herz, Hirn und Entschlossenheit, die beschlossen haben, dass sie der Welt etwas Wertvolles anzubieten haben, und die losgezogen sind, etwas daraus zu machen.

Das bist Du, mein Freund, ein Unternehmer. Du bist vielleicht in der frühen Start-up-Phase, Deine Pläne und Träume hast Du auf einer Cocktail-Serviette notiert (oder einem Stück Klopapier – Du weißt, wen ich meine, meine KPU-Fans!). Wenn Du gerade erst anfängst, dann sind das Deine Requisiten. Du wirst Dich von Tag Eins an darauf konzentrieren können, Gewinn zu erwirtschaften, was Deine geistige Gesundheit, Dein Bankkonto und Deinen Hintern retten wird.

Vielleicht hast Du ein Unternehmen aufgebaut oder Du führst eines. Vielleicht hast Du die erste Auflage meines Buches gelesen und möchtest Dein Profit-First-System einen Gang höher schalten. Unabhängig von Deinem unternehmerischen Status, bist Du quasi jemand, der Wunder wirkt. Du kannst Ideen in Wirklichkeit verwan-

---

1 <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b51983b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES>.

deln. Du findest Kunden, Du produzierst etwas für sie, Du erbringst eine Dienstleistung für sie und sie bezahlen Dich dafür. Du verkaufst weiter, Du lieferst weiter, Du managst das Geld weiter. Wir alle sind clevere, engagierte Leute. Wirklich clever. Wirklich engagiert. Aber es gibt da ein wirklich verdammt nerviges Problem: Acht von zehn Unternehmen scheitern, und der Hauptgrund für ihr Scheitern ist fehlende Rentabilität. Der Babson-College-Bericht besagt: „Fehlende Rentabilität ist dauerhaft der Hauptgrund, der für eine Betriebsaufgabe angegeben wird.“<sup>2</sup> Bist Du überrascht? Vermutlich nicht. Ich war es nicht. Es ist wahr, und es verleitet mich dazu, meine Sorgen in Margaritaville zu ertränken. 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 sollte es wissen: 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 herauszufliegen. 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 SBA, 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 sollte es wissen: Das war ich selbst.

Wie kann das sein? Was machen wir falsch? Ich meine, wir machen alles andere im Grunde richtig oder doch so ziemlich. Wir haben aus nichts etwas gemacht. Und warum sind dann nicht die meisten Unternehmen rentabel?

---

2 Global Entrepreneurship Monitor 2015-16 Global Report.

Ich habe immer mit der Größe meines Unternehmens angegeben. Ich habe mir selbst auf die Schulter geklopft, weil ich mehr Mitarbeiter eingestellt habe, weil wir in ein Schicki-Micki-Büro umgezogen sind, weil wir große Umsätze gemacht haben. In Wahrheit habe ich all dies als Ausreden genutzt, um eine hässliche Tatsache nicht sehen zu müssen: Mein Unternehmen hatte nicht ein einziges Mal Gewinn generiert. In Wirklichkeit war mein Unternehmen (und in der Konsequenz ich selbst) dabei, unterzugehen. Und ich versuchte, Wachstum zu erwirken, um meinen Kopf über Wasser zu halten. Ich sagte: „Ich möchte natürlich keinen Gewinn ausweisen. Ich möchte einfach nur eine schwarze Null schreiben. Auf die Art sparen wir Steuern.“ Mit anderen Worten: Ich wollte lieber 10 Dollar verlieren, als dem Staat 3 Dollar zu geben. Ich sank Monat für Monat tiefer. Jahr für Jahr. Dauerstress.

Tatsächlich war es so, dass ich von einem Scheck zum nächsten lebte, vom dem Tag an, an dem ich mein Unternehmen gegründet hatte, bis zu dem Tag, an dem ich es verkaufte und der große Zahltag kam. Mann, war ich erleichtert! Mein Unternehmen hatte mich runtergezogen, und ich war es endlich los. Doch kam diese Erleichterung mit einem bitteren Nachgeschmack. Als ich das Unternehmen gegründet hatte, war mein Ziel nicht bloßes Überleben gewesen. Ich meine, Überleben ist ein Ziel für Kriegsgefangenenlager und Flüchtlinge; es ist sicherlich nicht das, worauf ein Unternehmer abzielt. Ich war davon überzeugt, dass ich das Problem war. Lange Zeit glaubte ich, ich sei voller Fehler und mein Hirn falsch verdrahtet. Ich brauchte lange Zeit, um die Frage zu stellen: Was, wenn nicht ich das Problem bin? Was, wenn das System voller Fehler ist, dem ich folgen soll?

Profit First funktioniert, weil es nicht versucht, Dich zu reparieren. Du arbeitest hart, Du hast gute Ideen, Du gibst Deinem Unternehmen bereits 100 %. Profit First ist ein System, das dazu gemacht ist, mit Dir zu arbeiten, so wie Du bereits bist. Du musst nicht repariert werden. Das System schon.

Stell Dir vor, Du bekämst gesagt, Du könntest fliegen, einfach indem Du mit Deinen Armen schlägst, und dann würde man Dich ermutigen, von der nächsten Klippe zu springen. Genau. Einfach nur mit den Armen schlagen, und Du wirst nicht nur den X-Meter-Sturz überleben, Du wirst durch die Lüfte segeln. Was? Du stürzt in den Tod? Schnell. Stärker schlagen.

Mit den Armen schlagen, um zu fliegen, ist bekloppt, weil *Menschen nicht fliegen können*. Einer Finanzformel zu folgen, die nicht darauf zugeschnitten ist, wie Menschen von Natur aus veranlagt sind, ist so, als bekämst Du die Ansage schneller und schneller mit Deinen Armen zu schlagen, bis Du abhebst. Tut mir leid, Kumpel, es funktioniert nicht, egal wie sehr Du Dich anstrengst.

Das System für Rentabilität, das wir seit Anbeginn der Zeit nutzen, ist total dämlich. Genauer gesagt: Es ist furchtbar. Ja, klar, mathematisch ist es logisch, aber es macht menschlich gesehen keinen Sinn. Während einige Unternehmen erfolgreich dabei sind, dem alten System zu folgen, sind sie die Ausnahme, nicht die Regel. Sich auf die traditionellen Buchführungsregeln zu verlassen, um Rentabilität zu steigern, ist genau so, als würde ich Dir sagen, Du solltest von einer Klippe springen und mit den Armen schlagen wie bekloppt. Vielleicht überleben zwei oder drei von den Millionen Menschen, die es versuchen, wie durch ein Wunder. Jedoch auf diese wundersamen Überlebenden zu zeigen und zu sagen: „Siehst Du? Es funktioniert!“, ist aberwitzig. Millionen sterben, wenige überleben, und wir sagen blind, dass mit den Armen zu schlagen und von der Klippe zu springen, das beste System zum Fliegen sei. Absurd.

Wenn Du nicht rentabel bist, ist die naheliegende Vermutung, dass Du nicht schnell genug gewachsen bist. Ich habe Neuigkeiten für Euch, Leute. Du bist total in Ordnung. Du musst Dich nicht verändern. Die alte Gewinnformel ist das, was verkehrt ist. Die muss verändert werden.

Du kennst die Formel, von der ich spreche: Einnahmen – Ausgaben = Gewinn. Diese verkrustete Formel, die eine Gleitsichtbrille trägt und nach alten Leuten riecht, erscheint auf den ersten Blick vollkommen logisch. Verkaufe, so viel Du kannst, zahle die Rechnungen, und Gewinn ist das, was übrig bleibt. Hier ist das Problem: Da bleibt nie etwas übrig. Flatter. Flatter. Flatter. Klatsch.

Die alte Gewinnformel produziert Unternehmensmonster. Kapitalfressende Monster. Aber wir bleiben der Formel treu, und alles wird schlimmer.

Die Lösung ist unglaublich einfach: Nimm Dir Deinen Gewinn zuerst.

Ja, genau so einfach.

Was Du im Folgenden lernen wirst, ist so einfach und offensichtlich effektiv, dass Du Dir vermutlich an die Stirn schlagen wirst

und sagst: „Warum zum Teufel habe ich das nicht schon früher so gemacht?“ Doch mag es gelegentlich schwierig scheinen, weil Du es noch nie zuvor so gemacht hast. Es wird Dich herausfordern, weil Du aufhören musst, mit Deinen Armen zu schlagen. Du musst mit dem aufhören, das nichts bringt. (Es ist sehr schwierig, etwas sein zu lassen, auch wenn es für Dich nicht funktioniert. Erinnerst Du Dich an den letzten üblen Kater, den Du hattest, als Du gesagt hast: „Nie wieder Alkohol“? Wie lang hat das angehalten?)

Profit First wird Dich herausfordern, weil Du die Art und Weise, wie Du über Dein Unternehmen denkst, vollkommen verändern musst. Und Veränderung ist beängstigend. Die meisten Leute sind hundsmiserabel darin, etwas Neues zu versuchen oder gar neue Systeme durchzuziehen. Ich vermute mal, Du denkst darüber nach, Profit First auszutesten, aber Du sagst Dir, dass es so viel einfacher ist, die Dinge so zu tun wie schon immer, auch wenn das wie schon immer dazu führt, dass Du mit Deinem Unternehmen langsam aber sicher untergehst. Deshalb erzähle ich Dir ein wenig über die mutigen Menschen, die diesen Weg vor Dir gegangen sind und beim Jungflug von Profit First mitgeflogen sind, bevor wir anfangen.

Genau in dieser Sekunde arbeiten 128 Steuerberater, Buchhalter und Coaches Hand in Hand mit mir, um Unternehmern bei der Einführung von Profit First zu helfen. (Keine Sorge. Du kannst das auch problemlos alleine schaffen. Für manche Leute ist die Herangehensweise aber sinnvoller, wenn sie einen Partner haben, demgegenüber sie sich verpflichten, der sich mit ihrer Branche gut auskennt und sie Schritt für Schritt begleitet.) Diese 128 Profit First Professionals (PFPs) haben jeder im Schnitt zehn Unternehmen durch die Profit-First-Einführung begleitet. Das bedeutet, dass wir rund 1.280 Unternehmen mit Profit First zum Erfolg geführt haben.

Doch beim Großteil der Leute, die „Profit First“ bislang gelesen haben, kann ich nur vermuten, dass sie den Prozess allein durchgezogen haben. Ich bekomme etwa fünf E-Mails pro Tag von Unternehmern, die mir mitteilen, dass sie den Profit-First-Prozess begonnen haben oder dass sie damit angefangen und ihr Unternehmen transformiert haben. Über einen Zeitraum von zwei Jahren bedeutet dies 3.650 E-Mails zu neuen Profit-First-Einführungen. Aber ich weiß, dass sogar noch mehr Leute das Buch gelesen haben und das System nutzen, ohne je einen Ton darüber zu verlieren. Daher schätze ich, dass über 30.000 Unternehmen mittlerweile Profit First verwenden.

Selbst wenn diese Schätzung genau zutreffen sollte, haben wir kaum an der Oberfläche gekratzt. 30.000 ist eine hübsche Zahl, aber wenn wir sie ins Verhältnis setzen zu 125 Millionen Unternehmen, dann sind wir kaum am Start. Lass uns also die Kiste an den Start bringen und mit Dir anfangen.

Doch zuerst möchte ich Dich mit Keith Fear bekannt machen.

Keith ist seit Langem ein Fan meiner Bücher. Ich weiß das, weil er mir schrieb, als ich den „Pumpkin Plan“ im Original veröffentlichte. Er verliebte sich in das Buch, so sagte er mir, und sein Heißluftballon-Unternehmen ging ab wie eine Rakete. Sein Unternehmen wuchs, doch seine Gewinne nicht. Er machte über eine Million Umsatz und brauchte noch immer einen zusätzlichen Vollzeitjob, um über die Runden zu kommen. Dann las er „Profit First“. Und tat nichts.

Gar nichts! Warum? Weil Keith sich nicht vorstellen konnte, dass Profit First funktioniert. Er hatte sein ganzes Leben lang versucht, mit seinen Armen zu schlagen, was besonders merkwürdig erscheint, wenn Du davon lebst, Heißluftballons zu fahren. Und die Rückmeldung war immer die gleiche: Schlag stärker. Die Idee, den Gewinn zuerst zu entnehmen, vor allem anderen, war so ungewohnt, dass es ihm unmöglich erschien. Doch nach zwei weiteren Jahren, in denen er von einer Zahlung zur nächsten, einer Panik zur nächsten gerade so überlebte, gab er nach, gab das Gewohnte auf und beschloss, es einfach zu versuchen. Die Ergebnisse waren ... na, ich lasse Keith das erklären, wie er es mir in seinem Brief schrieb:

*Lieber Mike und Team,*

*ich habe mir überlegt, dass ich mir einen Moment Zeit nehme, um Euch etwas mitzuteilen. Ich habe „Profit First“ gerade zum xten Mal durchgelesen und musste allen Ernstes ein neues Exemplar kaufen. Ich habe quasi die erste Ausgabe, die ich hatte, zu großen Teilen zerfleddert und habe sie dann einem Freund gegeben, um ihn zu unterstützen. Ich bin Inhaber und Geschäftsführer eines Heißluftballon-Unternehmens. Wir haben Niederlassungen in St. Louis, Missouri, Albuquerque und Taos, New Mexico, und jetzt auch noch in Cottonwood, Arizona, in der Nähe von Sedona.*

*Als ich Dein Buch zum ersten Mal las, dachte ich, Du wärst verrückt geworden. Das konnte überhaupt nicht funktionieren. Also habe ich in den letzten Monaten des Jahres 2014 nichts getan. Ich habe alles weitergemacht wie zuvor. Schließlich machte ich einen kleinen Gewinn, doch mit meiner Liquidität stand es nicht zum Besten. Ehrlich, ich tat alles, was ich mit Blick auf Liquidität tun konnte. Letztlich, gegen Anfang dieses Jahres, las ich das Buch erneut und begann dieses Mal, die Dinge auszuprobieren.*

*Um Euch eine Vorstellung von dem zu geben, was wir damit erreicht haben: An einem Punkt früh im Jahr 2015 lag unser Jahresgewinn 2015 über 1.721 Prozent im Vergleich zum Jahr 2014. Nein. Kein Tippfehler! Ich mache sowas von keinen Witz. Wir schlossen 2015 mit einem Nettogewinn von insgesamt 335,3 Prozent über dem Vorjahr ab. Und dazu hatten wir eine Nettorendite von 22 Prozent!*

*Keith*

Profit First hat Keith' Unternehmen gerettet. Heute blüht sein Unternehmen. Und meins ebenfalls.

Profit First rettete mein Unternehmen und es stellt sicher, dass jedes neue Unternehmen, das ich anfangs, vom ersten Tag an rentabel läuft. Ja, vom *ersten Tag* an. An dem Tag, als ich meine neuste Unternehmung startete, Profit First Professionals, habe ich zwei Dinge getan: Ich unterschrieb die Gründungsdokumente und ging dann direkt zur Bank und öffnete meine fünf Gründungskonten für Profit First. Heute ist Profit First Professionals das rentabelste Unternehmen, das ich je hatte – und zwar deutlich. Es ist nicht das Größte, das ich je hatte, zumindest noch nicht, aber seine veröffentlichten Gewinne sind 1.000 % höher, als irgendein früheres Unternehmen von mir in seinem besten Jahr. Und diese Unternehmen habe ich für Millionen verkauft. Ja, kein Druckfehler: 1.000 % rentabler. Dieses Unternehmen ist noch nicht einmal zwei Jahre alt und wächst so stark, dass es vermutlich das größte Unternehmen wird (am Umsatz gemessen), das ich je hatte.

Ich verspreche Dir, dass Profit First das Gleiche für Dich erreichen wird. Ob Du Deinen ersten Profit machen musst oder den Profit, den Du bereits erwirtschaftest, vergrößern möchtest: Dies ist der Weg.

Dir und all Deinen Unternehmerkollegen zu helfen, rentabler zu werden, ist mein Lebenssinn. Ich fliege in ganz Amerika herum und darüber hinaus, um über Profit First zu sprechen. Morgen werde ich vor mehr als 1.100 Apothekern in der Gegend von Houston sprechen, dann vor 25 Leuten (wenn ich Glück habe) in Casper, Wyoming, dann geht's rüber nach New Orleans, um morgens mit 200 Leuten zu sprechen. Nach einem panischen Transfer (mit Flugzeug, Zug und Uber) rüber nach Washington, D.C., für eine abendliche Keynote. Dann fliege ich nach Übersee zu weiteren Veranstaltungen. In der Zwischenzeit gebe ich Interviews für etwa vier Podcasts täglich, produziere meinen eigenen Podcast (ähm, den Profit-First-Podcast natürlich) und aktualisiere abends dieses Buch. Ich tue *all* diese Dinge mit viel Freude. Ich lehre jeden dieses System. Ich werde nicht damit aufhören. Ich bin hier, um unternehmerische Armut zu beenden.

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 Es-reicht-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. Debbie wollte, dass Du weißt: Du bist nicht allein.

Ich vermute mal, dass Du Dein Unternehmen aus zwei Motiven heraus gegründet hast. Du wolltest zum einen etwas tun, was Du gern tust. Und zweitens, für finanzielle Freiheit. Du hast es gegründet, um einen gewissen Vermögensstatus zu erreichen. Du hast es gegründet, um Gewinn in Deine Tasche zu stecken.

Aus diesem Grund gibt es dieses Buch. Wir werden Gewinn in Deine Tasche packen. Beginnend mit dem heutigen Tage. Im wahren Sinne des Wortes: heute. Dein Gewinn wird heute zu fließen beginnen und wird dauerhaft sprudeln.

Du musst Dich bloß darauf verpflichten, das Buch durchzuarbeiten und die Dinge dann *umzusetzen*. Lass den Umsetzungsschritt nicht aus. Biiiiitte! Lass ihn nicht aus. Du kannst dieses Buch nicht lesen und denken „tolles Konzept“ und dann in Deinem Unternehmen weiterwirtschaften wie zuvor. Du musst Deinen Hintern hochkriegen. Genau wie Debbie musst Du darüber hinwegkommen, wie Du Dich aufgrund von Entscheidungen der Vergangenheit fühlst. Und genau wie Keith musst Du das System umsetzen, wenn Du dieses Buch liest und die Schritte am Ende eines jeden Kapitels vollziehst. Dein (rentables) Leben hängt davon ab.

Vor allem möchte ich, dass Dein Unternehmen rentabel ist. Ich weiß, dass Profit First Stabilität in Dein Unternehmen bringen wird und in Dein Leben. Und ich weiß, dass Du Ansporn sein wirst für andere Unternehmer, Deine Mitarbeiter und Partner und vielleicht sogar für Deine Familie und Freunde das gleiche zu tun. Komm mit mir. Lass uns gemeinsam unternehmerische Armut besiegen.

Seit ich die erste Ausgabe von „Profit First“ 2014 veröffentlicht habe, habe ich jede Menge Feedback und Fragen erhalten, die Anlass für Verbesserungen waren. Ich habe außerdem Dutzende von Abkürzungen entdeckt und dazu noch netterweise von anderen Unternehmern Anpassungen und Lösungen geschildert bekommen, die sie während ihrer eigenen Umsetzung von PF entwickelt haben. All diese zielgerichteten Verbesserungen, neuen und weiterentwickelten Konzepte und klärenden Lösungen sind in dieser überarbeiteten und erweiterten Ausgabe von „Profit First“ enthalten. Wenn Du die erste Ausgabe von „Profit First“ gelesen hast, wirst Du feststellen, dass sich das System im Kern nicht im Mindesten verändert hat. Es ist grundlegend identisch. Doch dieses überarbeitete und erweiterte „Profit First“ ist voll neuer Erkenntnisse, neuer Geschichten und neuer, einfacherer Techniken.

Wenn Du ein Profit-First-Neuling bist, dann hast Du das Beste vom Besten in der Hand. Die Einführung von Profit First in Deinem Unternehmen ist leichter, schneller und besser denn je.

Sei bereit. Wir sind dabei, Dein Unternehmen für immer rentabel zu machen und beginnen damit beim nächsten Geldeingang.

# Kapitel 1

## Dein Unternehmen ist ein außer Kontrolle geratenes geldvernichtendes Monster

Unabhängig davon, wie lange Du schon im Geschäft bist: Vermutlich kennst Du die Statistiken, die besagen, dass grob 50 % der Unternehmen innerhalb der ersten fünf Jahre pleitegehen. Was sie Dir nicht erzählen, ist, dass diese gescheiterten Unternehmer eigentlich diejenigen sind, die Glück hatten! Der Großteil der Unternehmen, die überleben, häufen Schulden an, und ihre Chefs sind im Dauerstress. Die meisten Unternehmer leben in einem finanziellen Albtraum, einem, der von Freddy Krueger oder Frankensteins Monster bevölkert ist, in seiner groben, unverfälschten, beängstigenden Art. Es ist so, dass ich glaube, dass ich Dr. Frankenstein bin.

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, furchterre-

gendes, seelenaussaugendes, 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. Hast Du Dein Unternehmen nicht gegründet, um Dein eigener Boss zu sein? Jetzt sieht es so aus, als sei das Monster Dein Boss.

Wenn Du den Eindruck hast, Dein Unternehmen zu führen sei näher an einer Horrorstory als an einem Märchen dran, dann bist Du nicht allein. Seit ich mein erstes Buch geschrieben habe, „Not macht erfinderisch – der Klopapier-Unternehmer“, habe ich zehntausende Unternehmer getroffen, und lass mich sagen: Die meisten kämpfen damit, das Biest zu bezwingen, zu dem ihr Unternehmen geworden ist. Viele Firmen – selbst jene, die so aussehen, als hätten sie's, selbst die Großen, die so aussehen, als würden sie ihre Branchen dominieren – sind einen schlechten Monat vom totalen Zusammenbruch entfernt.

Mein eigener Weckruf kam in Gestalt des Sparschweins meiner Tochter.

## Das Sparschwein, das mein Leben veränderte

Ich verlor meine Orientierung 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; von dem ich später erfuhr, dass viele Leute es für ein „Der-Typ-muss-einen-echt-kleinen-Schniedel-haben-Auto“ bezeichnen), ein Auto, von dem ich immer gesagt hatte, ich würde es mir „eines Tages“ kaufen, wenn ich „es geschafft hatte“. Ich kaufte außerdem 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 Geld einnehmen (Einkommen) und Geld behalten (Gewinn). 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 Kunden besuchte. 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.

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 bloß 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. Ich war auf eine einzige Sache aus: Wachstum. Ich überschüttete die Start-ups mit Geld ohne nachzudenken. Unternehmen, die nicht einmal mit meinen eigenen Werten zum Thema Geld in Einklang standen. Ich sorgte dafür, dass die Unternehmen auf mein Geld angewiesen waren und war stolz darauf. Und ich sah meine eigenen

Fehler nicht. Ich war aufgeblasen und borniert. Mach die Unternehmen groß und verkaufe sie. 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, echte Unternehmer zu werden. Ich sah sie lediglich als Bauern in meinem Schachspiel. 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 Stein aufgeschürft, der am Boden verstreut liegt, bis Du total zerschlagen, blutig und von blauen Flecken übersät bist.

An diesem Morgen rief mich Keith an, mein Steuerberater (nicht zu verwechseln mit Keith dem Heißluftballon-Typen). 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 musste mich gewaltig anstrengen, um die 18.000 Dollar zusammenzubekommen, die ich nicht hatte. Dann musste ich einen Weg finden, wie ich die nächste Monatsrate für mein Haus bezahlen könnte und dann all diese anderen kleinen wiederkehrenden und die 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 10.000 Dollar in meinem Besitz und Rechnungen in 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 die Steuer 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 des Jahres. 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. 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. 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 neunjähriges 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 sein (wenn Du die „Ice Bucket Challenge“ vor ein paar Jahren mitgemacht hast, kennst Du den Kälteschock, den ich meine, der durch alle Knochen fährt). 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 bugsierst 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.

## Geldprobleme

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. 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:

Der Umsatz bricht ein. Das Problem damit ist offensichtlich: Wenn wir von der Hand in den Mund leben und der Umsatz zurückgeht; ein großer Kunde geht pleite oder das große Geschäft, das Du schon einkalkuliert hast, kommt nicht zustande – schon haben wir nicht genug Geld, um unsere Kosten zu decken.

Der Umsatz steigt. Dieses Problem ist nicht so offensichtlich, aber es ist hinterhältig. Wenn unsere Umsätze wachsen, gehen die Ausgaben zumeist rasch mit. Hohe Geldeingänge sind fantastisch, aber unregelmäßig. Dauerhaft hohe Erlöse sind aber schwer aufrechtzuerhalten. Ein tolles Quartal kann Dich in dem Glauben wiegen, dass Dein Unternehmen auf einem anhaltend aufsteigenden Ast ist und Du beginnst, Geld auszugeben, als sei dies der neue Normalzustand. Rasch und unerwartet kommt die nächste Durststrecke, 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 bestehlen 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.

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 lange genug 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.

## Größer ist nicht besser

Warum zum Teufel wird Erfolg laufend dadurch definiert, das „Super Size Me“-Prinzip auf unsere Unternehmen anzuwenden? Bedeutet mehr Umsatz, dass Du erfolgreicher bist? Nein. Ich kenne viel zu viele große Unternehmen mit Inhabern, die in reinster Panik sind und Gartenmöbel nutzen, um ihre Häuser zu möblieren, weil sie jeden Extrapenny in ihre Unternehmen pumpen müssen, um sie vor dem Untergang zu bewahren. Ist das Erfolg? Kaum.

Wachstum ist der Schlachtruf nahezu jeden Unternehmers und Unternehmenslenkers. Wachse! Wachse! Wachse! Mehr Umsatz. Größere Kunden. Größere Investoren. Doch mit welchem Ziel? Größere Unternehmen bringen größere Probleme mit sich, so viel ist sicher. Und doch gibt es keine Garantie für größere Gewinne, insbesondere dann, wenn Gewinn ein hoffnungsvolles Überbleibsel darstellt.

Wachstum ist nur die eine Hälfte der Gleichung. Schon eine wichtige 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 Monsterschlag, 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. Ein kleines Mutanten-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. Ein geldfressendes Monster in einer Größenordnung von 300.000 Euro ist leichter zu managen als eines in der Größenordnung von 3.000.000 Euro. Ich weiß das: Ich habe beide überlebt). Letztlich ist das beständige Wachstum ohne Rücksicht auf die Unternehmensgesundheit. Und dieser Tag mit dem großen Geschäft oder Kunden oder Investor, der kommt einfach nicht. Schließlich rollst Du Dich auf dem Boden zusammen und weinst wie ein Baby.

Jason Fried, Mitbegründer von Basecamp, schrieb einen Beitrag für die Zeitschrift *Inc.*,<sup>3</sup> in dem er den Niedergang seines liebsten Pizzaladens in Chicago schilderte. Die Besitzer machten alles richtig – außer der Tatsache, dass sie zu schnell wuchsen. Nachdem sie ihr Unternehmen langsam aufgebaut hatten, explodierten sie plötzlich von 20 auf 40 Standorte. Doch die Umsätze konnten der Schulden nicht Herr werden und Frieds geliebte Pizzakette musste schließen. Welche Größe ist für Dein Business perfekt? Die ergibt sich ganz folgerichtig, wenn Du den Gewinn zuerst entnimmst – Profit First. Du wirst alle Elemente Deines Unternehmens vom Ende her designen und, wie Fried sagt, „die richtige Größe wird Dich finden.“

Warum also sind Unternehmer darauf programmiert zu wachsen und wachsen und wachsen? Dies beruht auf der Annahme, dass ab einem bestimmten Punkt jeder Umsatz Gewinn bringen wird. Du glaubst, dass Du nur noch ein einziges großes Projekt oder einen neuen Kunden oder einfach ein bisschen mehr Zeit brauchst und dann sprudelt der Gewinn. Aber das passiert niemals. Gewinn ist immer in Sichtweite – aber unerreichbar. Es ist wie bei dem Esel mit

---

3 „Why Growing Fast Will Make Your Company More Mediocre“, Mai 2016.

der Möhre vor der Nase. Der Esel arbeitet härter und härter, doch er kommt niemals zur Möhre. Sie ist immer nur einen einzigen weiteren Schritt entfernt. Das Problem ist, dieser Esel ... das bist Du. (Entschuldige diese brutale Offenheit. Ich tu Dir nur weh, weil ich Dich liebe.)

Es läuft so, mein Freund: Gewinn ist kein *Zeitpunkt*. Gewinn ist nicht etwas, das am Jahresende auftaucht oder am Ende Deines Fünfjahresplans oder eines Tages. Gewinn ist nicht einmal etwas, das bis morgen wartet. Gewinn muss jeden Tag entstehen, jetzt und immer. Gewinn muss in Dein Unternehmen fest eingebaut sein. Jeden Tag, bei jedem Geschäftsvorfall, jeden Augenblick. Gewinn ist kein einzelner Zeitpunkt. Gewinn ist eine Gewohnheit.

Kennst Du den englischen Spruch „Revenue is vanity, profit is sanity, and cash is king“, zu Deutsch „Umsatz ist Eitelkeit, Gewinn ist Vernunft und Bares ist König“? Das ist eine deutliche Erinnerung daran, dass es Deine Aufgabe ist, den Gewinn zu maximieren, egal welche Größe Dein Unternehmen aktuell hat. Wenn Du Dich auf den Gewinn konzentrierst, wirst Du neue Wege finden, Dein Unternehmen sowohl effizienter als auch größer zu machen. Andersherum funktioniert es nicht. Die Lemming-Mentalität, erst zu wachsen, in der Hoffnung darauf, eines Tages Gewinn zu entdecken, ist so unglaublich herkehrt verum, dass es mich in den Wahnsinn treibt.

Kürzlich hielt ich im winzigen Georgetown, Colorado, einen Vortrag bei einer Veranstaltung, die meine gute Freundin Michelle Villalobos organisiert hatte. Wie so oft bei meinen Profit-First-Auftritten wurde ich von einer Unternehmerin gefragt: „Das klingt super und so, aber ich muss wachsen. Ich muss mein ganzen Geld in mein Unternehmen stecken, um das zu schaffen.“

Vielleicht denkst Du im Moment genau das Gleiche. Falls ja, dann weil Du in der Dauerschleife von „Wachstum jetzt, Gewinn irgendwann“ feststeckst.

Also fragte ich sie: „Warum möchtest Du wachsen?“

„Ich möchte wachsen, damit mein Unternehmen mehr Kunden bedienen und mehr Umsatz machen kann“, antwortete sie.

„Warum willst Du das?“

Sie beäugte mich, als wäre ich ein Außerirdischer. „Damit mein Unternehmen größer ist, Mike.“

„Wofür brauchst Du ein größeres Unternehmen?“, fragte ich.

„Damit ich mehr Geld verdienen kann,“ sagte sie. Und ich konnte an ihrer Stimme erkennen, dass sie immer genervter wurde.

„Aha!“, sagte ich. Jetzt hatten wir diese gute alte Zwiebel aus Georgetown, Colorado, gepellt (und dieser Ort, kann ich Dir sagen, ist nicht für seine Zwiebeln bekannt). „Und warum möchtest Du nicht einfach schon jetzt mehr Geld verdienen?“

Sie möchte wachsen, wachsen, wachsen, damit sie eines Tages Gewinn erwirtschaften kann. Oder, wenn Du für Dein Ego wachsen möchtest, um anzugeben, dann ist das schlicht dämlich (hüstel – das ist genau das, was ich früher gemacht habe – hüstel – so peinlich – hüstel). Wenn Du Wachstum möchtest, damit Du selbst eines Tages mehr Geld verdienen kannst, dann spielst Du das Spiel, bei dem Du den Gewinn-Ball immer weiter die Straße entlang kickst.

Hier ist das Wahrheit, wenn Du gesundes, nachhaltiges Wachstum möchtest – was, wenig überraschend, zu weiterem gesunden Wachstum führen wird. In Wahrheit ist es so, dass Du, wenn Du gesundes, nachhaltiges Wachstum möchtest, den Gewinn vom Ende her denken musst. Nimm den Gewinn zuerst – Profit First. Du kannst aus Deinem Gewinn-Problem nicht herauswachsen. Du musst den Gewinn zuerst sicherstellen, dann musst Du wachsen. Du musst herausfinden, welche Dinge Gewinn generieren und dann die Dinge sein lassen, die das nicht tun. Wenn Du Dich auf Wachstum konzentrierst, dann ist es unweigerlich ein Kampf zu wachsen, koste es, was es wolle. Ja, koste es, was es wolle (einschließlich Deiner Lebensqualität). Wenn Du Dich zuerst auf den Gewinn konzentrierst, dann wirst Du unweigerlich herausfinden, wie Du dauerhaft Gewinn erzielen kannst. Rentabilität. Stabilität. Geistige Gesundheit. Für immer und ewig.

## 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.

Und was machen wir, wenn wir statt einer hübschen schwarzen Zahl auf dem Konto sehen, dass da nichts ist? Dann geraten wir unmittelbar in 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 uns 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 täglich tust bzw. genau verstehst, was sie Dir sagen. Aber 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 vor.

Als Unternehmer haben wir den natürlichen Wunsch, Probleme zu finden, um sie zu lösen. Und so gehen wir dann auch mit unserem Geld um. Wenn wir genug Geld auf der Bank haben, denken wir, dass

wir keine Geldprobleme haben. Also konzentrieren wir uns auf andere Herausforderungen. 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 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 Schulden-sumpf 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 kenne Dein Unternehmen nicht, also 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 und ihr nicht 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

Mein Rasentyp, Ernie, ist ein gutes Beispiel für jemanden, der in der Überlebensfalle steckt. Wie viele Gärtner im Nordosten der USA verdient er jede Menge Geld damit, Laub zu harken. Des ungeachtet ist Ernie immer auf der Suche nach mehr Umsatz. Diesen Herbst klopfte er an meine Tür und sagte, er habe Laub in meiner Dachrinne gesehen und könnte mir anbieten, sie zu reinigen. Er hat einen unternehmenseigenen Kunden (mich) und kann mir jetzt weitere Dienstleistungen verkaufen. 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?

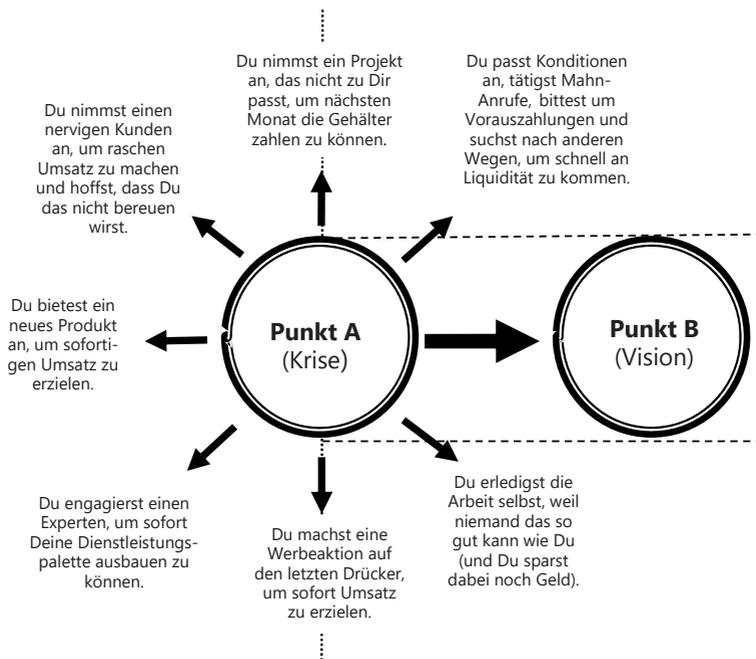


Abbildung 1: Die Überlebensfalle

Klingt wie ein cleverer Typ, richtig? Leider ist er ein Idiot. (Lass mich deutlich sagen: Ernie ist ein großartiger Mensch. Ist er wirklich. Ernie hat große Ziele und Ehrgeiz. Es ist seine Entscheidung, sein Angebot auszudehnen und immer weiter auszudehnen, das völlige Idiotie ist.) Jeder Umsatz fühlt sich an wie guter Umsatz, weil Umsatz uns kurzfristig hilft, aus der Krise zu kommen.

Schau Dir Abbildung 1 an. Ernie ist an Punkt A (der in Wirklichkeit „Krise“ heißt) und möchte zum Punkt B gelangen (der seine Zukunftsvision abbildet). Das Problem ist, dass seine Vision sehr vage ist, wie bei vielen von uns. Anstatt einer klaren Aussage mit Blick auf seine Produkte und Dienstleistungen und die Kunden, für die er arbeiten möchte, hat Ernie vielleicht ein Ziel wie „Ich möchte viel Geld und brauche eine Möglichkeit, Stress abzubauen.“ Die Verbindung zwischen Punkt A und Punkt B ist niemals genauer definiert als „Umsatz, Baby! Verkaufe einfach jedem alles!“ Wenn Du Dir die Abbildung anschaust, kannst Du sehen, dass viele der Entscheidungen, die wir für „einfach mehr Umsatz“ treffen, uns weiter von unserer wahren Vision wegführen. Wenn Ernie mir eine weitere Dienstleistung anbietet, weil er damit schnelles Geld macht, dann hat er nicht darüber nachgedacht, dass dies nichts damit zu tun hat, wie sich sein Unternehmen weiter entwickeln möge oder damit, für wen sein Unternehmen arbeiten solle.

Sehr leicht 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, irgendetwas, 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. Wir nehmen Geld von jedem (und ich meine wirklich von jedem), 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.

Andere Aktionen bringen uns nicht in die entgegengesetzte Richtung, sie liegen aber dennoch quer zu unserem Punkt B. Nur wenn Du innerhalb der gestrichelten horizontalen Linien bleibst, bist Du auf dem Weg, die Vision für Dein Unternehmen zu erreichen.

Zudem ist die Überlebensfalle hinterhältig, weil sie uns weismacht: Wir glauben, dass wir zumindest Zentimeterchen in Richtung unserer Vision unterwegs sind. Wir glauben, dass unser reaktives Verhalten eigentlich „clever“ ist, oder Ausdruck unseres guten Instinkts und dass es uns letztlich ins gelobte Land leiten wird: zu finanzieller Freiheit. Schau Dir die Aktivitäten auf der rechten Seite von Abbildung 1 an. Zum Beispiel wird uns ein „Mach Umsatz“-Heran-gehen rein zufällig gelegentlich in Richtung auf unsere Vision voran-kommen lassen, 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 Ergebnis 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.

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 gnadenlos vernichtet.

Nachhaltige Rentabilität basiert auf Effizienz. In einer Krise kannst Du nicht effizient werden. 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 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 vorrangig 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 ordentliche Buchführung.

## Die ordentliche Buchführung zerstört Dein Unternehmen

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

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

Wenn Du Deine Zahlen so nachhältst, wie die meisten Unternehmer, dann beginnst Du beim Umsatz (Top Line) und ziehst davon die Gestehungskosten ab, die unmittelbar der Herstellung (Deines Produkts oder der Bereitstellung Deiner Dienstleistung) zuzurechnen sind. Anschließend ziehst Du alle anderen Kosten ab, die in Deinem Unternehmen entstehen – Miete, Nebenkosten, Löhne und Gehäl-

ter, Büromaterial, sonstige Verwaltungskosten, Provisionen, Bewirtungskosten, Werbeauftritt, 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.

Dieses kaufmännische Vorgehen wurde im frühen 20. Jahrhundert standardisiert. Feinheiten werden regelmäßig nachjustiert, aber das System bleibt im Grunde das gleiche. Du beginnst mit dem Umsatz. Du ziehst die Gestehungskosten ab (jene Kosten, die unmittelbar mit der Produktion und Lieferung Deines Produkts oder Deiner Dienstleistung zusammenhängen). Du bezahlst Deine Mitarbeiter. Du ziehst die Gemeinkosten ab. Du bezahlst Steuern. Du bezahlst die Eigentümer (Ausschüttung an die Inhaber). Du behältst den Gewinn ein oder machst eine Gewinnausschüttung (Gewinn = Bottom Line). Ob Du Deine Buchhaltung nach draußen gibst oder Deine Belege in einem Schuhkarton unter Deinem Bett sammelst: Du kennst den Ablauf.

Die ordentliche Buchführung 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 ordentliche Buchführung völlig logisch erscheint, muss sie nicht „menschlich logisch“ sein. Diese Art der Buchführung läuft unserer Natur zuwider und lässt uns glauben, größer sei besser. Also versuchen wir, mehr Umsatz zu generieren. 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 Zahl oben, die Top Line, 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 nach

einer Chance aussieht (für meine Fans sind das „kleine Kürbisse“ – Ihr wisst schon, wer gemeint ist).

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

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. Man sagt, dass man Geld braucht, um Geld zu verdienen. Doch niemand sagt uns, was das wirklich bedeutet: Man braucht mehr Geld, um weniger Geld zu verdienen.

Während unser Monster wächst, verlieren wir die Kontrolle über seinen Appetit. 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 eigentliche Problem mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung liegt darin, dass sie 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. Egal, wie viel Geld wir auf dem Konto hatten, es verdunstet, während wir dafür kämpfen, all diese „notwendigen“ Kosten zu decken. Und so finden wir uns in der Überlebensfalle wieder.

Der zweite Nachteil der ordnungsgemäßen Buchführung ist: Sie 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. Man nennt es den Primacy-Effekt (mehr dazu im nächsten Kapitel): Wir konzentrieren uns auf das, was zuerst kommt (Umsatz und Kosten) und wir

werden blind für das, was am Schluss steht. Genau: Die ordentliche Buchführung macht uns blind für unseren Gewinn.

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 Spielchen 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 konnten sogar Gewinne ausweisen, während sie in die Insolvenz gingen. Pfui!

Bevor wir auch nur einen Schritt weitergehen möchte ich sichergehen, dass wir beide, Du und ich, genau wissen, was ich meine, wenn ich von Gewinn spreche. Weil sich das sehr von dem unterscheiden kann, was Buchhalter für Gewinn halten.

Hier ist, was ich meine: Ein paar Jahre bevor ich den *Klopapier-Unternehmer* schrieb, saß ich im Büro meines Buchhalters und beobachtete ihn, wie er ein paar Notizen auf einem Collegeblock machte. Er radierte etwas aus, dann schrieb er noch etwas auf. Dann schaute er auf seinen Computer, drückte ein paar Tasten und der Nadeldrucker spuckte einen Bericht aus.

„Jap, genau wie ich dachte, Mike“, sagte Keith und schaute mich über seine John-Lennon-Brille hinweg an.

„Was?“, fragte ich.

„Du hast dieses Jahr 15.000 US-Dollar Gewinn. Glückwunsch. Das ist gar nicht schlecht.“

Eine Sekunde lang war ich stolz. Schau an, da ist ein Gewinn. Ich klopfte mir selbst auf die Schulter. Dann hatte ich ein merkwürdiges

Gefühl. Wo war das Geld? Da war nicht ein Cent in der Unternehmensschatulle oder gar in meiner Tasche.

Dann fragte ich und es war mir peinlich, weil ich es nicht wusste: „Hey, Keith, wo ist dieser Gewinn?“

Er deutete auf den Bericht, den der Drucker gerade ausgespuckt hatte. Er markierte eine Zahl auf dem Papier mit seinem superschinken Nummer-2-Bleistift.

„Ja, Keith, auf dem Papier kann ich den Gewinn sehen. Aber wo ist das Geld? Ich möchte es abheben und ein bisschen feiern. Ich möchte diesen Gewinn selbst haben.“

Es gab einen Moment unangenehmer Stille. Keith tat sein Bestes, um mich meine Dummheit nicht spüren zu lassen. Er starrte mich an. Dann sagte er: „Dies ist ein buchhalterischer Gewinn. Du hast dieses Geld bereits auf die eine oder andere Art ausgegeben. Es bedeutet nicht, dass jetzt tatsächlich irgendwo Geld ist. Um ehrlich zu sein: In diesem Fall ist es bereits weg. Es ist bloß die buchhalterische Dokumentation dessen, was bereits passiert ist.“

„Du sagst also, dass ich Gewinn gemacht habe. Aber dass nichts auf dem Konto ist, das ich im Augenblick als Gewinn abheben könnte?“

„Genau“, sagte das John-Lennon-Double.

„Verdammt! Das ist Mist!“

„Vielleicht nächstes Jahr“, sagte Keith.

Nächstes Jahr? Warum nächstes Jahr? Warum nicht ab morgen? Dachte ich.

Buchhalter definieren Gewinn anders als Unternehmer. Sie deuten auf eine fiktive Zahl am Ende eines Berichts. Unsere Definition von Gewinn ist schlicht: Geld auf dem Konto. Einfach. Hartes. Geld. Für uns.

Am Ende eines Tages und am Anfang des neuen Tages und in jeder Sekunde dazwischen zählt nur Deine Barschaft: Cash. Es ist das Lebenselixir 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 (oder mit einem Buchhalter und Steuerberater zusammenarbeiten, die das

tun), 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 und zu bleiben. 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.

## Profit First ist für Menschen gemacht

Wie oft starrt Mr. Spock Captain Kirk in die Augen und sagt: „Das ist vollkommen unlogisch“? Naja, genau wie Du war Captain Kirk ein Mensch, und Menschen verhalten sich nicht logisch. Wir sind emotionale Wesen mit Affenhirnen. Wir lieben Glitzersachen, wir mästen uns, wenn es kostenlose Pizza gibt, und wir kaufen 12 Pfund Katzenfutter, weil es gerade im Angebot ist, auch wenn wir keine Katze haben. (Ok, vielleicht mache nur ich das.) Aber wir wissen auch, dass wir auf unseren Bauch vertrauen, unseren Instinkten folgen, Abkürzungen nehmen und ad hoc erfinderisch sein können, um weiterzukommen, um noch mehr Dinge erledigt zu kriegen.

Wenn Du Mr. Spock wärst, der gnadenlos logische Vulkanier aus *Raumschiff Enterprise*, dann hättest Du zusätzlich zu Deinen spitzen Ohren und der unangenehm engen Uniform kein Problem damit, all den Buchhaltungsvorschriften zu folgen, die nötig wären, um Deine Zahlen zu extrahieren. Du würdest wöchentlich Deine Gewinn- und Verlustrechnung analysieren, sie mit Deiner Bilanz abgleichen und selbstverständlich Deine Liquiditätsplanung aktualisieren. Als nächstes würdest Du die kritischen Quotienten ermitteln, wie die

OCR (Operating Cash Ratio) und all dies in Dein Budget und Deine weiteren Projektionen integrieren. Dann würdest Du die entsprechenden KPIs betrachten (Key Performance Indicators, Deine Kennzahlen). Das alles würdest Du machen und Du wüsstest jederzeit genau, wie es um Deinen Gewinn bestellt ist. Aber das machst Du nicht, oder doch? Nicht einmal annähernd. Ich mache das nicht. Genau gesagt kann ich diese Berichte nach wie vor nicht gut lesen. (Deshalb habe ich ein paar Spocks engagiert – einen Buchhalter und einen Steuerberater.) Ich bin ein Mensch. Und Du auch. Und ich vermute stark, dass Du eher ein Captain Kirk bist. Und das ist gut so, denn Du bist der perfekte Mensch, der Dein Raumschiff mit Warp-Geschwindigkeit zu Gewinnen führt.

Als Mensch verfügst Du vermutlich über bestimmte Eigenheiten. So ist es recht wahrscheinlich, dass Du Dich alle paar Tage bei Deiner Bank einloggst oder vielleicht mehrmals täglich, um Deinen Kontostand zu checken. Wahrscheinlich triffst Du auf der Grundlage der Kontenstände Bauch-Entscheidungen. Viele Eingänge und Du fühlst Dich gut. Das Unternehmen brummt! Lass uns mit unseren Klienten ausgehen und Margeritas trinken ohne Ende! Lass uns den Tischkicker fürs Büro kaufen! Kein Geld und die Panik beginnt. Wir müssen säumige Zahler anrufen! Lass uns den Tischkicker verkaufen! Lass uns den Cola-Automaten verkaufen! Lass uns alle Stühle verkaufen! Sitzen ist sowieso ungesund! Und all dies, während Du betest, jemand möge *Dir* Margeritas ohne Ende ausgeben. Diese und andere normale menschliche Verhaltensweisen bringen Unternehmen unbeabsichtigt in ein dauerhaftes Auf und Ab.

Doch habe ich gute Nachrichten für Euch, Leute. Ich habe Profit First so angelegt, dass Du Dich überhaupt nicht zu verändern brauchst. Das ist der entscheidende Punkt. Du hattest immer die Chance, Dich zu verändern und Deine Finanzunterlagen zu studieren, Deine Forderungen und Verbindlichkeiten miteinander abzustimmen, sicherzustellen, dass Du innerhalb des Budgets liegst und darauf zu achten, dass alle Finanzquotienten passen. Wenn Du all dies gemacht hättest, dann wüsstest Du jederzeit, wo Du mit Blick auf Deinen Gewinn stehst. Doch nur Spock und Buchhalter (und von denen tatsächlich nicht sonderlich viele) beherrschen und tun dies. Die meisten Unternehmer verlassen sich jedoch darauf, ihre Kontenstände zu prüfen und ihrem Bauchgefühl zu folgen. Warum?

Wie Charles Duhigg es in „Die Macht der Gewohnheit“ erläutert, liegt es in der menschlichen Natur, in stressigen Zeiten auf alte Verhaltensmuster zurückzugreifen. Und, was glaubst Du? Die Definition von Unternehmertum bedeutet Dauerstress. Also suchen wir nach Abkürzungen und schnellen Antworten, besonders im Bereich unserer Finanzen. Die gute Nachricht ist, dass Profit First auf dem von uns automatisch eingeschlagenen Pfad liegt. Es harmoniert direkt mit der Abkürzung, auf unsere Kontostände zu schauen. Es ist unausweichlich, entwickelt, um zu Deinem normalen menschlichen Verhalten zu passen; deshalb funktioniert es.

Bestehende Verhaltensmuster sind schwer abzuschalten. Warum solltest Du also versuchen, Dein Verhalten zu ändern? Stattdessen nutzt Du ein System, das mit Deinen bestehenden Verhaltensmustern übereinstimmt.

Profit First sitzt unmittelbar vor Deiner Buchhaltung. Es sagt Dir Bescheid, wenn die Warnlampe angeht und Du Dich in den komplexen Buchhaltungskram einarbeiten musst (mit Deinem qualifizierten<sup>4</sup> Berater oder Buchhalter). Und es wird Dir genau zeigen, wo Deine Liquidität in jedem Augenblick steht. Du wirst Deine Rentabilität kennen, Deine Steuerreserven, Dein Gehalt und den Betrag, der Dir zur Verfügung steht, um Dein Unternehmen zu betreiben. All dies und mehr.

## Und wenn sie nicht gestorben sind ...

Das Ende von Frankenstein (Achtung: Spoiler-Alarm) ist das herzerwärmendste Happy End in der Literatur. Dr. Frankenstein und das Monster besprechen alles, überwinden ihre Differenzen, werden beste Freunde und gründen gemeinsam ein Unternehmen. Dies wird zu der erfolgreichsten und beliebtesten Speiseeis-Marke Frank & Stein's. Ich heule jedes Mal vor Glück.

---

4 Um einen qualifizierten Berater, Buchhalter oder Coach zu finden, um Dein Unternehmen zu unterstützen, schau auf [www.ProfitFirstProfessionals.com](http://www.ProfitFirstProfessionals.com) und wähle die SUCH-Funktion. Ich habe die besten Anbieter auf der ganzen Welt zusammengetragen, sie in die Feinheiten von Profit First eingeführt, und ich arbeite laufend mit ihnen – während sie mit ihren Kunden arbeiten –, um ihre Profit-First-Fertigkeiten zu trainieren. Mein Team stellt Dich gern einem Profit-First-Experten vor, von dem wir glauben, dass er Dein perfekter Partner sein wird. Und wenn Du innerhalb der nächsten 15 Minuten aktiv wirst, bekommst Du ein kostenloses Ginsu-Messerset. (Das ist ein Witz, Leute. Das mit den Ginsu-Messern, meine ich. Die Profit First Professionals sind sehr echt, das kann ich Dir versichern.)

Nein, das ist nur ein Witz. Wenn Du das Buch gelesen hast, dann weißt Du, dass das Monster alles in Dr. Frankensteins Leben vernichtet – seine Frau, seine Familie, seine Hoffnung auf 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 einigen Unternehmern deren 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 vordringlichste 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. 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!

Was ich Dir zeige, macht Dein Unternehmen sofort und vorhersehbar 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 sehr, sehr einfach. Und Du kannst ihn innerhalb der nächsten paar Kapitel von Grund auf verstehen und einsetzen.

## **Action Step**

### ***Schick mir eine E-Mail***

Es ist jetzt Zeit, einen Schlusstrich zu ziehen und Verantwortung zu übernehmen. Schick mir jetzt sofort eine E-Mail (meine E-Mail-Adresse ist Mike@MikeMichalowicz.com) mit dem Betreff „I've Drawn the Line in the Sand“ (in etwa „ich habe einen Schlusstrich gezogen“) und teile mir mit, dass Du Dich verpflichtest, ab jetzt rentabel zu arbeiten. Und sage mir, dass Du tun wirst, was getan werden muss, um ein für alle Mal rentabel zu wirtschaften. Wenn Du davon überzeugt bist, dann möchte ich es wissen. Schick mir diese E-Mail. Lass uns das angehen.

## Kapitel 2

# Die Grundprinzipien von Profit First

Man sollte meinen, dass die Sparschwein-Intervention meiner Tochter, um uns vor dem finanziellen Ruin zu retten, dazu geführt hätte, dass ich etwas ändere.

Da läge man falsch.

Jener Valentinstag war natürlich ein entscheidender Moment. Das Problem war bloß, dass ich keine Ahnung hatte, wo und wie ich anfangen sollte. So ein Weckruf ist im richtigen Leben selten so wie im Film. Ich hörte kein „Eye of the Tiger“ als Soundtrack meines Lebens, der mich zu einem inspirierten umfangreichen Training anspornte; ich trank keine rohen Eier, schlug meine Schuld nicht kurz und klein und lief nicht die Treppen hinauf, um oben meine Faust zu recken und die Herrlichkeit eines unternehmerischen Umschwungs zu feiern. Stattdessen geriet ich in eine sehr dunkle Zeit von Depression und Schlaflosigkeit. Die Scham, die ich fühlte, war schier überwältigend – ich schämte mich für meine Idiotie, für mein Verschweigen von Problemen, für meinen fehlenden Mut, meiner Frau die Wahrheit darüber zu erzählen, wie ich dafür gesorgt hatte, dass alles den Bach herunterging.

Ich erzähle Dir das nicht, damit Du mich bemitleidest. Sondern weil ich denke, dass Du möglicherweise Deine eigene Version dieser Geschichte erzählen kannst. Und ich möchte, dass Du weißt: Du bist nicht allein. Und wenn Du nicht an diesen dunklen Ort geraten bist, dann wisse, dass dies verhindert werden kann. Ich bin felsenfest davon überzeugt. Profit First ist die Lösung, die drohende Katastrophe im Unternehmen abzuwenden.

Und so ging ich mit der Depression um: Ich versank in der Flasche (Bierflasche, um genau zu sein ... und es waren viele). Ich trinke normalerweise nicht viel. Aber ich fing an, dies als meinen Ausweg zu sehen. Diese Entscheidung führte zu mehr Scham, und ich ver-

suchte, dies so gut zu vertuschen, wie es nur ging – wenn Du auf der Couch rumhängen, Informationswerbesendungen schauen und dabei von Bierflaschen umringt zu sein als vertuschen gelten lässt. Stell Dir vor, wie ich da in einem weißen Unterhemd mit Flecken von den Frühstücksflocken drauf hänge. Kein schöner Anblick. Und ich mag nicht einmal Frühstücksflocken.

Warum schaute ich mir Werbesendungen an, wenn wir mittlerweile 2.976 Kanäle zur Auswahl haben? Als alles den Bach heruntergegangen war, war Kabelfernsehen mit das erste, was wir abschafften. Somit blieb mir nur eine Zimmerantenne (Googlet das, Ihr jungen Padawans) und fünf Kanäle, die um drei Uhr morgens nichts anderes bieten, als die neuste Kiste zum Pulverisieren von Gemüse und den Elektrogürtel – alles für den Waschbrettbauch.

Als ich die Nase voll hatte von Werbesendungen, schaltete ich auf PBS um. Ein Fitnessexperte erläuterte dem Studiopublikum, dass die Hauruckmaßnahmen, die in spätabendlichen Werbesendungen gefeiert werden, nicht funktionieren und dass sie nicht nachhaltig seien. Er sagte, was wir wirklich brauchten, seien *Veränderungen in unserem Lebensstil*, die unsere Essgewohnheiten verbessern, ohne dass wir es richtig merken. 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 für einen Tag zu verändern – kein Ding. Aber langfristig? Das ist schwer. 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.

Ich schaute weiter zu, und der Experte sagte: Wenn wir kleinere Teller verwenden, ergeben sich daraus kleinere Portionen, weshalb wir weniger Kalorien zu uns nehmen – und wir 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 riesigen 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: Ich konnte nie gut mit Geld umgehen. Während meine Unternehmen gut liefen, war es einfach zu glauben, ich wüsste, wie man gut mit Geld umgeht. Wenn ich aber jetzt zurückschaue, wird mir klar, wie schlecht ich 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, als 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 – streich das: Ich war davon überzeugt, 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 mich auf den Umsatz konzentrieren konnte. Jeder Schritt nach vorn in der Umsatzentwicklung benötigte einen etwa gleich großen Schritt in meiner Infrastruktur, an Mitarbeitern, schicken Büroräumen – 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.

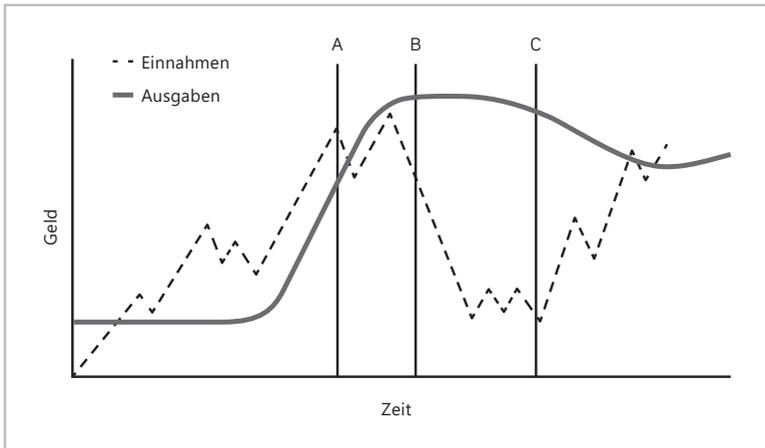


Abbildung 2: Einnahmen vs. Ausgaben

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 gepunktete Linie in Abbildung 2), gingen meine Ausgaben mit (durchgezogene Linie). Ich konnte nur dann Gewinn vorweisen, wenn die Einnahmen sprunghaft anstiegen, sodass mir nicht genug Zeit blieb, alles im gleichen Tempo wieder auszugeben (Punkt A). Dessen ungeachtet, steigerte ich rasch meine Ausgaben, um mich meinem „neuen Umsatzniveau“ anzupassen (Punkt B). Doch mein Umsatz blieb dann auf dem Plateau oder ging sogar wieder zurück, während die Ausgaben auf dem neuen Level konstant blieben (Punkt C). Ich machte Verluste und der verzweifelte Drang, mehr und schneller Umsatz zu generieren (was wiederum die Kosten trieb), wurde stärker.

Als die PBS-Sendung in die frühmorgendlichen Kindersendungen übergang, stellte ich den Fernseher stumm und begann, eins und eins zusammenzuzählen (was Count von Count, der Vampir aus der Sesamstraße ebenfalls tat, im wahrsten Wortsinne zählte er auf dem Bildschirm eins und eins zusammen). Ich überlegte: Wenn ich die

‚Tellergröße‘ für das normale Geschäftskonto meines Unternehmens verringere, würde ich dann mein Kostenbewusstsein verändern? 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. Und dann würde ich immer noch Wege finden, damit das Ganze funktionierte. 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). Wie Richard Thaler und Cass Sunstein in ihrem faszinierenden Buch „Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt“ erläutern: Wenn Leute mit den Einzahlungen in ihre VL (bzw. 401(k) in den USA) beginnen, geben sie das nur selten wieder auf. Der Schlüssel liegt im Anfangen, damit das Gesparte wachsen kann, und darin, den Lebensstil anzupassen, um mit dem auszukommen, was übrig bleibt.

Wenn VL-Konten so wären wie normale Sparkonten, würde man das viel zu verlockend finden und leicht auf das Geld zugreifen, wenn einem dies in den Sinn kommt. Das macht aber keiner, weil es Strafgebühren kostet, und weil es nicht leicht ist, jederzeit an das Geld heranzukommen. Genauso könnte ich mich selbst glauben lassen und entsprechend verhalten, grad so als hätte ich nur einen „kleinen Teller“ mit Geld, mit dem ich auskommen müsste (und nicht nur einen kleinen Teller und einen Riesentopf auf dem Tisch).

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 Fokus auf den Umsatz aufgebaut hatte, waren diese Gedanken eine Erleuchtung. Um sechs Uhr morgens mit einer Bierfahne, Flecken auf meinem Unterhemd und Haaren, die wilder abstanden als bei Einstein, klang es wie wirres Geschwätz. Wer wäre so dreist, den Gewinn zuerst zu entnehmen?

Ich.

## Die vier Grundprinzipien von Profit First

Lass uns mal einen Augenblick über Ernährungswissenschaft sprechen. Hör auf zu stöhnen, bitte. Der Kram ist faszinierend.

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. Zu einer gesunden Ernährung gehört noch mehr. Sie fußt auf den vier Grundprinzipien für Gewichtsreduktion und Ernährung.

- 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. Sie machen Dich satt. Wenn Du dann zum nächsten Gang übergehst – Deine Nudeln mit Tomatensauce oder Kartoffeluntereinander (Kartoffeln gelten hier nicht als Gemüse!) –, dann isst Du automatisch weniger. Wenn Du die Reihenfolge der einzelnen Gänge änderst, indem Du Dein Gemüse zuerst isst, bringst Du automatisch eine größere Ausgewogenheit in Deine Ernährung.
- 3. Keine Versuchung** – Entferne jedwede Versuchung aus dem Bereich, in dem Du isst. Der Mensch ist bequem. Wenn Du mir auch nur ein bisschen ähnlich bist, dann kennst Du das: Liegt da eine Tüte Chips in der Küche, dann ruft sie Dich andauernd – selbst wenn Du keinen Hunger hast. 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.

- 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. Du bewegst Dich dann von hungrig zu vollgefressen und bald wieder zurück zu hungrig. Dieses Auf und Ab bei Deinem Appetit führt dazu, dass Du viel zu viele Kalorien zu Dir nimmst. Stattdessen solltest Du regelmäßig essen (viele Forscher empfehlen fünf kleine Mahlzeiten pro Tag), sodass Du niemals großen Hunger verspürst. Ohne dieses Auf und Ab wirst Du weit weniger Kalorien zu Dir nehmen.

Obwohl sie es nicht ahnen, wissen die Leute in der Diätbranche ganz schön viel darüber, wie man ein gesundes Unternehmen aufzieht. Lass uns diese Grundlagen nacheinander anschauen:

### **1. Das Parkinson'sche Gesetz: Warum Dein Unternehmen einer Zahnpastatube ähnelt**

Seit ich diese vier Prinzipien physischer Gesundheit entdeckt habe, habe ich mich mehr und mehr in dieses Thema eingearbeitet. Die vier Prinzipien, der der PBS-Fitnessexperte erläuterte, haben alle ihre Wurzeln in der Verhaltensforschung. Wenn Du weißt, nach welchen Regeln Du funktionierst, hast Du einen großen Vorteil. Verhaltenswissenschaft gibt Dir die Möglichkeit, Deinen größten Widersacher auszuschalten: nämlich Dich selbst.

Fangen wir mit den kleinen Tellern an. 1955 entdeckte ein moderner Philosoph namens C. Northcote Parkinson das Parkinson'sche Gesetz, das der Intuition zuwider läuft: Die Nachfrage nach etwas wächst, bis sie zum Angebot passt. In Wirtschaftswissenschaften nennt man das „induzierte Nachfrage“ – deshalb funktioniert das Verbreitern von Straßen, um Staus zu vermeiden, auf lange Sicht nicht. Denn es tauchen immer mehr Leute mit ihren Autos auf, um die zusätzlichen Spuren zu füllen.

Mit anderen Worten: Würdest Du in eine spanische Tapas-Kneipe gehen, wo es diese winzigen Tellerchen gibt, würdest Du weniger essen. Wenn Du jedoch zum All-you-can-eat-Büffet bei Ponderos gehst, wo sie Teller in der Größe von Kanaldeckeln haben, würdest Du essen, bis es Dir an den Ohren herausquillt. (Schließlich ist es ein All-you-CAN-eat – also so viel, wie Du essen KANNST! Herausforderung angenommen!)

Wenn dein Kunde Dir eine Woche gibt, um ein Projekt zu realisieren, würdest du wahrscheinlich die ganze Woche brauchen – gibt sie dir jedoch nur einen Tag, wirst du es an einem Tag schaffen. Du siehst, je mehr wir von etwas haben, desto mehr davon konsumieren wir. Das gilt für alles: Nahrung, Zeit, sogar Zahnpasta.

Wie viel Zahnpasta verwendest du, wenn du eine brandneue Zahnpastatube hast? Ein dicken Klecks, oder? Ich meine, warum nicht? Schließlich hast du ja eine volle Tube. Also packst du eine schöne lange Wurst auf deine Bürste. Bevor du mit dem Bürsten anfängst, machst du den Wasserhahn an, um die Bürste ein wenig anzufeuchten. Dann passiert es... verdammt, die Zahnpasta fällt ins Waschbecken. Aber wen interessiert das schon, oder? Du hast gerade diese Tube geöffnet, zum Teufel! Du hast eine Menge von diesem Zeug. Also packst du noch einen großen, dicken Batzen drauf und schrubbst los.

Wenn Du aber den Alibert öffnest und eine fast leere Tube findest... Dann sieht alles ganz anders aus. Es beginnt mit wahnsinnigen Anstrengungen beim Quetschen, Drehen und Wenden. Du greifst nach Deiner Zahnbürste, lockerst dabei kurzzeitig Deinen Schraubstockgriff ein wenig, nur um zu sehen, wie die Zahnpasta, wie der Kopf einer Schildkröte, wenn ein Dreijähriger mit einem Stock kommt, wieder in die Tube zurückschnellt. Du könntest an dieser Stelle ein paar Schimpfwörter loswerden, aber das geht nicht, weil Du bereits auf Stufe 2 der Zahnpasta-Extraktion bist: Du beißt fest auf die Tube. Mit einem prekären Gleichgewicht zwischen Zubeißen und einhändigem Quetschen und Tubeverdrehens, versucht die andere Hand irgendwie, mit den Borsten der Zahnbürste Zahnpasta herauszufischen. Und schließlich bist Du siegreich! Ein Tröpfchen Zahnpasta. Was gerade ausreicht, um sich einigermassen frisch zu fühlen.

Ist es nicht lustig, wie unterschiedlich *wir* vorgehen, je nachdem, was verfügbar ist? Hier ist das Faszinierende: Das Parkinson'sche Gesetz löst zwei Verhaltensweisen aus, wenn die Versorgung knapp ist. Wenn Du weniger hast, tust Du zwei Dinge. Das erste ist offensichtlich: Du wirst sparsam. Wenn sich weniger Zahnpasta in der Tube befindet, verbrauchst Du beim Zähneputzen weniger. Das ist der offensichtliche Teil. Aber etwas anderes, weitaus wirkungsvolleres passiert: Du wirst äußerst innovativ und findest alle möglichen

Wege, um den letzten Tropfen Zahnpasta aus der Tube zu bekommen.

Wenn es eine Sache gibt, die Dein Verhältnis zu Geld für immer verändern wird, ist es das Verständnis des Parkinson'schen Gesetzes. Du musst absichtlich weniger Zahnpasta (Geld) zur Verfügung stellen, um Deine Zähne zu putzen (um Dein Geschäft zu betreiben). Wenn es weniger gibt, wirst Du Dein Geschäft automatisch sparsamer führen (das ist gut) und Du wirst Dein Unternehmen weit innovativer führen (das ist toll!).

Wenn Du zuerst Deinen Gewinn herausziehst und ihn aus dem Blickfeld nimmst, wirst Du mit einer fast leeren Zahnpastatube zurückgelassen, um Dein Geschäft zu führen. Wenn weniger Geld zur Verfügung steht, um Dein Unternehmen zu führen, wirst Du Wege finden, um die gleichen oder bessere Ergebnisse mit weniger zu erzielen. Wenn Du zuerst Deinen Gewinn entnimmst, wirst Du gezwungen sein, intelligenter zu denken und mehr zu innovieren.

## **2. Der Primacy-Effekt: Warum das „First“ – also, das „Zuerst“ – in Profit First zählt**

Das zweite Verhaltensprinzip, das Du in Bezug auf Dich selbst verstehen musst, ist der sogenannte Primacy-Effekt. Das Prinzip geht so: Wir legen besonderen Wert auf das, was uns zuerst begegnet. Hier eine kleine Demonstration, die Dir beim Verständnis hilft.

Ich zeige Dir gleich zwei Sets von Wörtern. Ein Set beschreibt einen Sünder und das andere beschreibt einen Heiligen. Ziel ist es, so schnell wie möglich festzustellen, wer wer ist. Verstanden? Gut. Schau Dir nun die beiden folgenden Wortgruppen an und bestimme, welche den Sünder und welche den Heiligen beschreibt.

1. BOSHEIT, HASS, WUT, FREUDE, FÜRSORGE, LIEBE

2. LIEBE, FÜRSORGE, FREUDE, WUT, HASS, BOSHEIT

Auf den ersten Blick hast Du wahrscheinlich das erste Set von Wörtern identifiziert, um den Sünder zu beschreiben. Und das zweite Set für den Heiligen. Wenn es Dir so ergangen ist, ist das perfekt, weil es bedeutet, dass du ein Mensch bist und den Primacy-Effekt kennst. Mit anderen Worten: Du wirst mit Profit First erfolgreich arbeiten können. Wenn Du versucht hast, den Haken zu finden, während Du die Übung gemacht hast, ist das auch wunderbar. Denn das bedeutet,

dass Du ein Unternehmer bist und mehr als bereit, alte Muster zu durchbrechen (z. B. nur von links nach rechts zu lesen), was bedeutet, dass Du mit Profit First erfolgreich sein wirst.

Jetzt schau Dir die Sets erneut an. Du kannst sehen, dass beide Wörter-Sets identisch sind, lediglich in umgekehrter Reihenfolge angeordnet.

Wenn Du also BOSHEIT und HASS zu Beginn der Wortgruppe siehst, dann legt Dein Gehirn größeres Gewicht auf diese Worte und weniger Gewicht auf die übrigen. Bei dem Set, das mit den Worten LIEBE und FÜRSORGE begann, legst Du größeres Gewicht darauf.

Wenn wir der konventionellen Formel von Umsatz – Kosten = Gewinn folgen, sind wir darauf gedrillt, uns auf die beiden ersten Worte zu konzentrieren. *Umsatz* und *Kosten*. *Gewinn* betrachten wir dabei als etwas Nachrangiges. Dann verhalten wir uns entsprechend. Wir verkaufen so viel wir können und nutzen das Geld, um unsere Kosten zu decken. Wir bleiben in dem Kreislauf stecken, in dem wir wieder und wieder Umsatz generieren, um Rechnungen zu bezahlen. Und wir wundern uns, warum wir nie irgendwelche Gewinne erwirtschaften. Wer ist jetzt der Sünder?

Wenn wir den Gewinn an die erste Stelle setzen, konzentrieren wir uns darauf und vergessen ihn nicht.

### **3. Entferne die Versuchung: Wenn Du Deinen Gewinn entnommen hast, pack ihn weg**

Meine größte Schwäche sind Chocodiles: Twinkie-Törtchen in dunkler Schokolade mit Creme gefüllt und in Liebe verpackt. Zum Glück werden sie nicht mehr produziert.<sup>5</sup> Doch wenn eines in mein Haus geschmuggelt würde, selbst wenn es 1972 abgelaufen wäre, ich würde dieses delikate Elixier der Liebe und einfachgesättigten Fettsäuren verschlingen. Heutzutage stelle ich immer sicher, dass ich gesunde Alternativen am Mann habe und dass kein Junkfood in der Nähe ist.

Das funktioniert mit Geld genauso. Wenn Du Profit First einführst, wirst Du die kraftvolle Wirkung von „aus den Augen, aus dem Sinn“ einsetzen. Während Du Gewinne generierst (was, Du erinnerst

---

5 An meine Chocodile-liebenden Kameraden: Angeblich hat Hostess das Produkt wieder eingeführt, wenn auch leicht verändert. Sie sind nicht weit verbreitet, aber ich habe ein paar in die Finger bekommen. Wenn dies die neue Rezeptur ist, schmecken sie, als wären sie seit 1972 im Regal ... und sie sind immer noch lecker.

Dich, mit dem heutigen Tage beginnt), dann wirst Du dieses Geld aus Deinem unmittelbaren Zugriff entfernen. Du wirst es nicht sehen, also wirst Du nicht darauf zugreifen. Und wie bei allem, auf das Du nicht leicht zugreifen kannst, wirst Du einen Weg finden, mit dem zu arbeiten, was Du hast und nicht über das nachdenken, was Du nicht hast. Dann, wenn Mr. Buffett (ähem, Dein GEWINN-Konto) Geld an Dich ausschüttet, wird sich das immer wie ein Bonus anfühlen.

#### **4. Führe einen Rhythmus ein**

So wie er uns vor dem Verhungern und vor Heißhunger-Attacken bewahrt, funktioniert ein Rhythmus auch mit Blick auf Geld. Wenn wir in den Rhythmus kommen (ich erkläre Dir in Kapitel 6 die Routine mit zwei Terminen im Monat, die ich die 10/25-Regel nenne), geraten wir nicht in den wahnsinnigen Reaktionsmodus des verrückten Geldausgebens, wenn wir große Geldeingänge haben und Panikattacken, wenn wir große Geldausgänge sehen. Ich sage nicht, dass das Geld automatisch auftauchen wird und dass Du immer Geld zur Verfügung haben wirst. Doch wenn Du einen Rhythmus einführst, kommst Du aus der täglichen Panikroutine heraus.

Den Rhythmus einzuführen wird sogar ein großartiger Indikator für den gesamten Cashflow werden. Das System ist der einfachste Weg, Cashflow zu messen. Anstatt ein Cashflow-Statement zu lesen (und wann hast Du das ehrlicherweise zuletzt gemacht?) kannst Du den Cashflow einfach messen, indem Du auf Deine Bankkonten schaust – was Du ohnehin tust.

Wenn Du mit Deinem Finanzmanagement in den Rhythmus kommst, hast Du Deine Finger am Puls Deines Unternehmens. Du wirst Deine Cash-Position täglich sehen können – mit einem einfachen Blick auf Dein Bankkonto. Du loggst Dich ein. Du schaust zwei Sekunden auf Deine Kontenstände. Du loggst Dich aus. So schnell wirst Du sehen können, wo Du stehst. Betrachte Deinen Cashflow wie Wellen, die über den Strand rollen. Wenn die Geld-Welle groß ist, wirst Du das sehen und aktiv werden (das ist der Moment, wenn es sinnvoll ist, mit einem Profi gemeinsam auf Dein Geld zu schauen). Wenn die Wellen klein sind, wirst Du auch das mit Sicherheit feststellen. In der Hauptsache ist zu erwarten, dass die Cash-Wellen eine normale Größe haben und keine gesonderte Aktivität notwendig machen. Doch egal, was passiert, Du wirst es immer im Blick haben.

Denn Du wirst weiterhin das tun, was Du normalerweise tust: Dich in Dein Online-Banking einloggen.

### **Wie soll ich denn wachsen, wenn ich meine Gewinne auf die Seite lege?**

Das ist eine Frage, die mir häufig gestellt wird. Ich hoffe, dass ich Dich bis hierher davon überzeugen konnte, dass Du pleite gehst und Dein Business schließen musst, wenn Du wachsen willst, nur um zu wachsen. Doch das bedeutet nicht, dass Wachstum nicht wichtig wäre oder dass Du es nicht verfolgen solltest.

Wachstumsstrategien sind seit Jahren Teil meines Alltags. Ich habe eine ganze Reihe von Büchern zum Thema geschrieben, schnell und organisch zu wachsen (wie mein Buch *Surge*). Doch wie die meisten Unternehmer, habe ich immer geglaubt, ich müsste entweder das eine oder das andere verfolgen. Ich könnte entweder wachsen oder rentabel wirtschaften – beides zusammen sei unmöglich, glaubte ich. Und das war falsch.

Ich habe herausgefunden, dass das schnellste, gesündeste Wachstum in solchen Unternehmen geschieht, die Gewinn zu einer Priorität machen. Und das liegt nicht daran, dass sie das Geld wieder in das Unternehmen stecken. Unternehmen, die die Gewinne wieder ins Wirtschaften stecken, sind arbeiten nicht richtig rentabel. Sie halten das Geld lediglich kurzfristig (geben vor, Gewinne zu erwirtschaften), und geben es dann direkt wieder aus – wie bei allen anderen Kosten auch.

Profit First führt zu schnellerem Wachstum, weil es dazu führt, dass Du die Rentabilität Deines Unternehmens direkt ins Wirtschaften einschlägst. Wenn Du den Gewinn zuerst entnimmst, meldet Dir Dein Unternehmen sofort, ob es sich die Ausgaben leisten kann, die Du ihm zumutest. Es sagt Dir unmittelbar, ob Du effizient genug arbeitest. Es wird Dir sagen, ob Du die richtige Marge hast. Wenn Du siehst, dass Du Deine Rechnungen

nicht bezahlen kannst, nachdem Du den Gewinn entnommen hast, dann musst Du Dich um diese Dinge kümmern und entsprechend anpassen.

Wenn Du Deinen Gewinn zuerst entnimmst, hilft Dir das, herauszufinden, welche der vielen Dinge, die Du tust, Geld erwirtschaften und welche nicht. Dann wird die Richtung offensichtlich – Du machst mehr von dem, was rentabel ist und überarbeitest (oder lässt), was nicht rentabel ist. Du konzentrierst Dich automatisch auf das, womit Du Gewinn erwirtschaftest und wirst immer besser darin. Und wenn Du besser in dem wirst, was Deine Kunden bereits wollen und mögen, werden sie Dich noch mehr mögen. All dies wird zu schnellem, gesundem Wachstum. Boom!

Spezialisten, wie Herzchirurgen kennen das Geheimnis. Mach wenige Dinge (wie Herzoperationen) richtig, richtig gut und Du wirst die besten Kunden anziehen, die höchsten Preise aufrufen und Deine Praxis wird wachsen und weltberühmt werden. Auf der anderen Seite ist ein Allgemeinmediziner, der alles macht (von Nietnägeln über Ausschläge bis hin zu Husten und Erkältungen), sich aber niemals spezialisiert und deshalb ganz allgemein Patienten anzieht. Und wenn es ernst steht um den Patienten – der Husten deutet tatsächlich auf eine Herzerkrankung –, dann überweist der Allgemeinmediziner den Patienten zu einer Spezialistin (die dann höhere Preise für ihre Dienste nehmen kann). Spezialisten besitzen die größten Häuser in der Stadt, während Allgemeinmediziner in den USA ihre Studienkredite kaum zurückzahlen können.

Für das schnellste und größte Wachstum musst Du in dem, was Du tust, der Beste sein. Und um der Beste in irgendetwas zu sein, musst Du zunächst festlegen, worin Du der Beste bist und es noch viel besser ausführen. Um dorthin zu gelangen, entnimmst du Deinen Gewinn zuerst, und die Antworten auf die Frage, worin Du der Beste bist, werden von alleine auftauchen.

## Die neue Buchhaltungsformel

Jetzt kennst Du die Psychologie, die Deiner Arbeit zugrunde liegt. Im nächsten Schritt baust Du ein System auf. Und wir beginnen mit der simplen Profit-First-Formel:

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

Was Du jetzt lernst, ist nicht neu (nicht einmal für Dich). Es ist etwas, von dem ich annehme, dass Du es bereits kennst – vollständig oder zumindest in Teilen – doch Du hast es noch nie gemacht. Es ist das Konzept, bei dem „bezahle Dich selbst zuerst“, „kleine Teller“, „Omas Küchenschrank-Finanzmanagement“ und Deine bereits existierende menschliche Schwäche zusammentreffen.

So wendest Du die vier Prinzipien an:

- 1. Kleinere Teller** – Wenn Geld auf Deinem Haupt-EINNAHME-KONTO eintrifft, so funktioniert dieses Konto lediglich als Vorlageplatte für all die anderen Konten. Du nimmst dann in bestimmten Abständen all das Geld von Deinem EINNAHME-Konto und verteilst es auf die übrigen Konten entsprechend eines zuvor festgelegten Prozentsatzes. Jedes dieser Konten hat eine andere Aufgabe: eines für Gewinn, eines für das Inhaberhalt, eines für Steuern und eines für die gewöhnlichen Betriebskosten. Dies sind die fünf Basiskonten (Einnahme, Gewinn, Inhaberhalt, Steuern und Betriebskosten), die Deinen Ausgangspunkt markieren, fortgeschrittene Anwender nutzen zusätzliche Konten. Genaueres dazu in Kapitel 10.
- 2. Richtige Reihenfolge** – Immer, *immer* sollst Du das Geld zuerst auf der Basis der Prozente auf die Konten verteilen. Nie, nie, nie darfst Du zuerst die Rechnungen bezahlen. Das Geld bewegt sich vom EINNAHME-Konto in Dein GEWINN-Konto, Deine Konten für INHABERGEHALT, STEUERN und BETRIEBKOSTEN. Dann bezahlst Du die Rechnungen nur mit dem Geld, das im BETRIEBKOSTEN-Konto zur Verfügung steht. Keine Ausnahmen. Und wenn dort nicht genügend Geld für die Ausgaben zur Verfügung steht? Dann bedeutet das *nicht*, dass Du das Geld von einem anderen Konto holst. Es *bedeutet* vielmehr, dass Dein Unternehmen Dir sagst, dass es sich diese Kosten nicht leisten kann und dass Du

sie von daher loswerden musst. Unnötige Kosten zu vermeiden wird Dein Unternehmen gesünder machen, als Du es Dir je hast vorstellen können.

3. **Keine Versuchung** – Führe Dein GEWINN-Konto und andere „Versuchungs“-Konten außerhalb Deines direkten Zugriffs. Organisiere es so, dass es richtig schwierig und schmerzlich ist, an dieses Geld zu kommen, um so der Versuchung zu entgehen, von Dir selbst zu „borgen“ (bzw. zu stehlen). Nutze Verpflichtungen anderen gegenüber, um den Zugang zu verhindern – es sei denn, es wäre aus den richtigen Gründen.
4. **Regelmäßigkeit** – Erledige Deine Zuteilungen und Zahlungen zweimal im Monat (genauer, am 10. und 25. eines Monats). Zahle nicht dann, wenn sich das Geld auf dem Konto stapelt. Nutze einen Rhythmus, um Deine Zuteilungen und Zahlungen zweimal im Monat vorzunehmen, damit Du sehen kannst, wie das Geld reinkommt und wohin es letztlich wirklich geht. Das ist kontrolliertes und häufiges Cashflow-Management und nicht Durchwuschtel-Cashflow-Management.

Als ich damit anfang, diese Philosophie der kleinen Teller auf meine Unternehmensfinanzen anzuwenden, war ich als Berater und Redner zu Unternehmensthemen unterwegs. Ich nutzte mein neues Profit-First-System auch für mein einziges überlebendes Investment, Hedgehog Leatherworks. Ich hatte Alkohol und Werbefernsehen als Bewältigungsstrategien aufgegeben und meine Depression war vorüber. Damals war ich dabei, letzte Hand an die englische Ausgabe meines ersten Businessbuches „Not macht erfinderisch: Der Klopapier-Unternehmer“ zu legen, in dem sich ein kleiner Einschub zum Konzept von Profit First fand. Nachdem ich das Buch auf Englisch unter dem Titel „Toilet Paper Entrepreneur“ veröffentlicht hatte, verfeinerte ich das System, erforschte und lebte es, und alles veränderte sich. Ich begann, es mit anderen Unternehmern in deren Firmen zu implementieren. Und es funktionierte – bei mir, bei denen und bei meinen Lesern.

Angespornt durch meine Leidenschaft für Unternehmertum und meine Überzeugung, *sofort* rentabel zu wirtschaften und nicht irgendwann, arbeitete ich an der Perfektionierung des Systems. Im

Verlaufe dieses Prozesses stieß ich auf andere Unternehmer und Geschäftsführer, die ihre Firmen von einem Scheck zum nächsten führten und das Profit-First-System ganz dringend brauchten. Doch fand ich auch Unternehmer und Geschäftsführer, die ähnliche Systeme mit großem Erfolg bei sich eingeführt hatten. Leute wie Jesse Cole, Inhaber von zwei AAA Basketball Teams, der, während er sein eigenes Unternehmenswachstum vorantrieb, knapp eine Million Dollar Kredit zurückführte. Und Phil Tirone, der, während er sein erstes ungeheuer rentables Unternehmen mit mehreren Millionen Umsatz aufbaute, weiterhin das gleiche Mini-Apartment bewohnte, bis er der Meinung war, dass er jetzt ausreichend Gewinn gesichert hätte, um sich ein Upgrade zu gönnen – in eine Zweizimmerwohnung.

Auf dem folgenden Seiten teile ich Geschichten von Leuten, die im Gleichschritt mit ihren Gewinnen sind und von anderen Leuten, wie Dir und mir, die alles gegeben haben und trotzdem nur am Ende ihrer besten Tage auf die schwarze Null kamen – Leute, die heute jeden Monat Gewinn erwirtschaften und die Früchte ihrer Arbeit genießen. Leute wie José und Jorge, zwei Unternehmer, die in den ersten Monaten ihres Unternehmensstarts bereits Profit First einführten und seither nicht nur ein ordentliches Wachstum hingelegt haben, sondern auch durchgehend 7 bis 10 % Gewinn gemacht haben – Monat für Monat.

### *Die Hürden verkleinern*

In ihrem Buch „Switch“ erklären Chip und Dan Heath das Konzept der „kleineren Hürden“. Wir Unternehmer sind alle darauf fixiert, die „Hürden ständig zu erhöhen“. Mehr Wachstum. Mehr Risiko. Mehr Aufträge. Doch ich habe herausgefunden, dass dies nicht der beste Weg ist, um Fahrt zu aufzunehmen. Und wenn Du rentabel arbeiten möchtest, ist es an der Zeit, dass wir mit einem kleinen Schritt mit einer „niedrigen Hürde“ beginnen. Ich möchte, dass Du eine kleine, einfache und simple Aktion ausführst, die Dich auf den Pfad der permanenten Rentabilität bringt. Es gibt keine Ausrede, weil der Schritt so einfach ist.

Ich möchte, dass Du sofort Dein „PROFIT“-Konto (also das GEWINN-Konto) einrichtest. Das ist der erste Schritt im Profit-First-System, also unternimm ihn bitte sofort. Ruf Deine Bank an (oder mach es online) und richte ein weiteres Giro- oder Tagesgeldkonto ein.

Verzettel Dich nicht mit Überlegungen Diskussionen dazu, ob es ein Konto mit Verzinsung oder ein Konto mit automatisierter Disposition oder sonstwas sein sollte. Die fünf Sekunden, die Du brauchst, um darüber nachzudenken, kosten Dich mehr als das Mini-Rinnсал an Zinsen, das Dir zufließen würde. Dein Ziel ist es, anzufangen und nicht rückwärts zu rutschen.

Nachdem Du dieses neue Konto bei Deiner Bank eingerichtet hast, verpasse ihm den Namen „GEWINN“ und von diesem Augenblick an bis in alle Ewigkeit überweist Du 1 % von dem, was in Deinem normalen Einnahmekonto landet, auf Dein GEWINN-Konto. Dann machst Du mit Deinem Unternehmen, Deinen Prozessen und Deinem Finanzmanagement einfach weiter wie zuvor. Das einzige, was Du machst, ist wieder und wieder auf Dein GEWINN-Konto zu überweisen und niemals daran zu gehen (bis Du zum Abschnitt in diesem Buch kommst, wo ich erkläre, was Du mit dem Geld machst).

Wenn bei Dir gerade ein Geldeingang in Höhe von 1.000 Euro eingetroffen ist, dann überweist Du ab heute 10 Euro davon auf Dein GEWINN-Konto. Wenn Du Dein Unternehmen mit 1.000 Euro betreiben kannst, dann kannst Du das sicherlich auch mit 990 Euro. Wenn Du 20.000 Euro Geldeingang hast, überweist Du 200 Euro auf Dein GEWINN-Konto. Wenn Du Dein Unternehmen mit 20.000 Euro betreiben kannst, dann geht das mit Sicherheit auch mit 19.800 Euro. Du wirst dieses eine Prozent niemals vermissen. Das ist eine niedrige Hürde.

Doch etwas Magisches wird passieren. Du beginnst, Dir selbst zu beweisen, dass das System funktioniert. Du wirst auf diesem Wege nicht über Nacht reich. Du wirst jedoch unglaublich selbstsicher werden. Du bekommst einen ersten Vorgeschmack darauf, wie wirkungsvoll es ist, Deinen Gewinn zuerst zu entnehmen. Es ist Deine Aufgabe, mit diesem kleinen Schritt eine Weile fortzufahren. Beobachte, wie sich der Gewinn ansammelt. Ja, es ist klein, aber dennoch Gewinn. Das Ziel ist es hierbei, Deinen *Kopf* zu überzeugen. Das Ziel ist, dass Du verstehst, dass dieser ungewohnte Prozess, 1 % Gewinn zuerst zu entnehmen, gar nicht so furchtbar ist. Wenn Du die Profit-First-Schwingung erst einmal aufgenommen hast, bist Du auf größeren Erfolg ausgerichtet. Denn Du bist perfekt vorbereitet, um den Rest des Systems einzuführen und Du wirst mit vollem Herzen dabei sein. Aber so richtig.

## Action Steps

### *Erste einfache Schritte*

1. Vertraue auf den Prozess. Er funktioniert, ist nur ungewohnt. Also gibt es bei Dir Widerstände. Verpflichte Dich für den Augenblick darauf, Deinen Widerstand zu überwinden wie auch die Vertrautheit mit Deinem Vorgehen in der Vergangenheit. Anschließend beweist Du es Dir selbst.
2. Eröffne nur ein neues Konto: GEWINN. Der Einfachheit halber eröffnest Du es als Girokonto. Mach Dir keine Gedanken um die unbedeutenden Zinsen eines Spar- oder ähnlichen Kontos. Dein momentanes Ziel ist es, sofort und entschieden anzufangen.
3. Überweise ein Prozent Deines aktuellen Geldes auf das GEWINN-Konto. Dann hast Du das Konto „angefüttert“. Lass nun die Finger davon. Überweise niemals Geld von dort. Für den Moment lässt Du es einfach dort.

# Kapitel 3

## Profit First für Dein Unternehmen aufsetzen

Als ich ein Teenager war, hatte meine Mutter einen Teilzeitjob bei der Lenze Corporation, einem Unternehmen mit Sitz in Deutschland, das Ersatzteile für die eigenen Maschinen vertrieb. Jede zweite Woche, nachdem sie ihren Gehaltsscheck eingelöst hatte, teilte sie ihr Geld ein. Ich kann sie immer noch sehen, wie sie am Küchentisch sitzt, Fünfer und Zehner in Umschläge steckt, die mit „Essen“, „Hypothek“, „Spenden“, „Geld für Spaß“ und „Urlaub“ beschriftet sind. Sie hatte einen weiteren Umschlag, der auf Deutsch mit „Nur für den Notfall“ beschriftet war. Die Hälfte ihres Geldes wanderte in den „Hypothek“-Umschlag. Dann kamen 15 % in den „Urlaub“-Umschlag, 5 % in „Geld für Spaß“ und jeweils 10 % in „Essen“, „Spenden“ und „Nur für den Notfall“.

Unabhängig davon, dass sie unterschiedlich viele Stunden arbeitete, hatte meine Mutter immer genug Geld für Lebensmittel. Ich möchte ganz deutlich sein – das bedeutet nicht, dass sie immer den gleichen Geldbetrag zur Verfügung hatte. Sie hatte immer *genug*. Manchmal arbeitete sie weniger Stunden, weil sie krank war oder weil sie sich an meiner Schule ehrenamtlich engagierte. (Es ist total peinlich, wenn Deine Mutter in Deiner Klasse mit deutschen Handpuppen auftaucht, um deutsches Brauchtum zu lehren ... wenn Du im letzten Schuljahr an der Highschool bist.) In anderen Wochen machte sie Überstunden. Ihr Einkommen schwankte (klingt vertraut?), doch Mom hatte immer genug, denn sobald sie Geld in einen ihrer Umschläge getan hatte, blieb dieser verschlossen, bis sie es brauchte. Sie borgte sich niemals etwas aus einem der anderen Umschläge, wenn es knapp wurde. Stattdessen fuhr sie zum Lebensmittelladen und erst, wenn sie geparkt hatte, öffnete sie ihren „Essen“-Umschlag.

Mom kaufte mit dem Geld ein, das sie für diese Woche dafür zur Verfügung hatte. Wenn es eine Woche mit wenig Geld war, dann gab es PB&J zu Mittag und Reis mit Bohnen zum Abendessen. Mehr Geld bedeutete, dass wir Sandwiches zum Lunch bekamen und Hühnchen mit Reis fürs Abendessen. Und wenn sie so richtig im Geld schwamm, gab es den ganzen Tag Leberwurst. Keiner außer Mom mochte Leberwurst, wenn sie also richtig viele Stunden arbeitete und klar war, dass sie sie für diese Woche mehr Geld bekommen würde, dann versuchten meine Schwester und ich dafür zu sorgen, dass sie in der nächsten Woche mehr Zeit zuhause verbrachte, damit sie sich die Leberwurst nicht leisten konnte. Übrigens, wenn Du noch niemals von Leberwurst gehört haben solltest (was in den USA durchaus möglich ist), dann betrachte Dich als gesegnet.

Du fragst Dich vielleicht, „Was ist mit dem „Hypothek“-Umschlag?“ Wenn sie in einer Woche wenig Geld bekommen hat, dann konnte sie ja nicht zur Bank gehen und denen sagen, dass sie diesen Monat weniger bezahlen würde. Mom wusste, dass sie bei normalem Gehalt rund 40 % aufwenden musste, um die Hypothek zu bedienen. Aber wir wissen alle sehr gut, dass normal nicht immer normal ist. Dann kommt was dazwischen. Also hat sie wohlweislich 50 % für die Hypothek auf die Seite gelegt. Dadurch, dass sie immer 10 % mehr auf die Seite gelegt hatte, als sie brauchte, gab es immer ein Polster für den Fall, dass der „normale“ Beitrag nicht ausreichen würde. Und wenn alles zusammenbrach (was niemals passierte, vermutlich, weil sie dafür gerüstet war), dann hätte sie noch ihren „Nur für den Notfall“-Umschlag als Rettungsschirm gehabt.

Meine Mutter hat das Umschlag-System nicht erfunden. Sie ist ein Mitglied der „größten Generation“ und Überlebende des nahezu beständigen Bombardements ihrer Heimatstadt während des Zweiten Weltkriegs. Seit ich die erste Auflage von „Profit First“ veröffentlicht habe, habe ich zahllose E-Mails von Lesern erhalten, deren Eltern oder Großeltern ähnliche Systeme genutzt haben. Von Umschlägen über Marmeladengläser bis hin zu einer pfiffigen Metallbox mit unterschiedlichen Fächern, die von einem Leser in Schweden genutzt wurde, passten viele Leser dieses System für ihre eigenen Zwecke an. Profit First ist zum Teil ein Umschlagsystem für den Einsatz im Unternehmen und dadurch modernisiert, dass Bankkonten verwendet werden. Das System hat für meine Mutter wunderbar

funktioniert. Und ich vermute, dass es für irgendwen aus Deinem Stammbaum ebenfalls gut funktioniert hat.

Wie nutzt Du dieses System in Deinem Unternehmen? Die Schritt-für-Schritt-Anleitung findest Du unten ... ohne Umschläge, Gläser oder pfiffige Metallboxen.

## Management by Kontenstand

Das Finanzmanagement-System, das die meisten Unternehmer nutzen, nenne ich Management by Kontenstand. Ironischerweise ist es genau das, wovon uns unsere Finanzleute abraten. „Schau nicht auf Deine Konten“, sagen sie. „Schau auf die Auswertungen aus Deiner Buchhaltung.“

Ja, klar. Liebst Du es nicht geradezu, auf Deine Auswertungen zu schauen? Genauso, wie Du es liebst, Dir die tausend „wunderschönen“ Urlaubsfotos von Deinem Freund anzuschauen mit der „lustigen Geschichte“ zu jedem einzelnen. Du könntest Dir das den ganzen Tag anschauen. Oder auch nicht.

Wenn Du den Anweisungen Deines Finanzmenschen exakt folgst, dann tust Du genau das, wenn Du Deine Auswertungen anschaust, um herauszufinden, wie viel Geld Du zur Verfügung hast – sobald Du alle Konten auf Stimmigkeit überprüft hast, Deine Einnahmen-Überschuss-Rechnung und Liquiditätsauswertung analysiert hast und die Zahlen dann in Dein Auswertungsschart übertragen hast. Dann lässt Du alle kritischen Finanzkennzahlen anzeigen, wie Dein OCR (Operating Cash Ration), Lagerumschlagzahlen und sowohl Deine Liquidität zweiten wie auch dritten Grades. Diese Zahlen setzt Du dann ins Verhältnis zu Deinen KPIs (Key Performance Indicators, also den operativen Kennzahlen) – und schon weißt Du, wie gesund Dein Unternehmen ist. Oh, und bevor ich's vergesse, das machst Du jede Woche. Dann hast Du einen guten Einblick in den Status Deines Unternehmens. Sagt Dein Finanzmensch.

Es gibt da nur ein Problem: Ich habe keine Ahnung, wie genau ich all diese Dokumente lesen und zusammenbringen soll. Um ehrlich zu sein, ist das der Grund, warum ich meine Steuerberater und Buchhalter überhaupt engagiert habe. In meinem Kopf dreht sich schon alles, wenn ich das nur aufschreibe. Genauer gesagt habe ich vielleicht sogar Flashbacks. Das ist übel, meine Freunde. Richtig übel.

Wenn ich über Auswertungen der finanziellen Berichterstattung nachdenke, dann beginne ich zu zittern, und wenn ich zu lange auf die Zahlen starre, lande ich unweigerlich unter meinem Schreibtisch und nuckle an meinem Daumen (immer noch hundert Mal besser als Leberwurst).

Was also mache ich? Was machen die meisten Unternehmer? Wir ziehen uns auf das Management by Kontenstand zurück. Was das ist? Wir loggen uns in unser Online-Banking ein, schauen uns die Kontenstände an und treffen unsere Entscheidungen auf Basis dessen, was wir dort sehen. Sind die Kontenstände niedrig, starten wir eine Mahnaktion und verkaufen wie blöd. Wenn die Kontenstände hoch sind, investieren wir in Ausstattung und Wachstum. Das funktioniert. In etwa.

Management by Kontenstand scheint zu funktionieren, weil wir gern auf schnelle Indikatoren schauen (z. B. „Ist da viel Geld auf meinem Konto?“). Dann vertrauen wir auf unser Bauchgefühl und werden aktiv. Das System funktioniert jedoch nicht perfekt, weil offenbar nie genug Geld übrig bleibt, um uns selbst zu bezahlen. Und deshalb habe ich Profit First entwickelt.

Profit First ist so gestaltet, dass Du weiterhin Management by Kontenstand betreiben kannst (und solltest). Das System ist mit Blick auf Deine Konten so aufgestellt, dass Du Dich einloggen kannst, die Kontenstände prüfen und dann Deine Entscheidungen entsprechend treffen kannst. Das machst Du ohnehin schon, also musst Du da nichts verändern. Profit First hat lediglich ganz viele Konten, sodass Du beim Einloggen weißt, welchem Zweck das Geld dienen soll. Du öffnest Deinen „Umschlag“, siehst, welcher Betrag Dir zur Verfügung steht und triffst Deine Entscheidung. Wird es Reis mit Bohnen oder Wiener Schnitzel?

Mit Profit First werden wir Dein Verhalten nicht verändern; wir werden Sicherheitsbaken rundherum aufstellen. Wir werden Dir nicht nur erlauben, weiterhin das zu tun, was Du schon immer getan hast. Wir werden Dich sogar ermutigen, dies weiterzuführen.

## Die fünf Basiskonten

Da Du es soweit in diesem Buch geschafft hast, nehme ich an, dass Du mit der Idee von Profit First einverstanden bist. Es ist Zeit, Deine

ersten Schritte zu unternehmen, Deine Umschläge oder Teller einzurichten. Mach dies jetzt. Verschieb es nicht auf später. Es ist Zeit, Deinen Hintern hochzukriegen.

Was Du jetzt tust, legt den Grundstein für Profit First. Das ist die Struktur, auf der Dein Gewinn aufsetzt. Alle Muskelkraft der Welt verpufft, wenn sie nicht mit einem starken Skelett verbunden ist. Diese Konten sind die Knochen.

Dies sind die fünf Girokonten, die Du einrichten musst:

1. EINNAHMEN
2. GEWINN
3. INHABERGEHALT
4. STEUERN
5. BETRIEBKOSTEN

Richte diese Konten als Girokonten ein. Die Flexibilität, die Girokonten bieten, kompensiert jedweden Mini-Zins, den Du auf einem Sparkonto bekommen würdest bei weitem. Ruf Deine Bank an und richte diese fünf Basiskonten ein. Bei vielen Banken kannst Du den Konten eigene Namen geben, die online und auf den Auszügen zusätzlich zur Kontonummer angezeigt werden. So wie Mom ihre Umschläge beschriftet hat, bezeichnest Du Deine Konten entsprechend ihrer jeweiligen Funktion.

Du kannst Dein existentes zentrales Girokonto als eines dieser fünf Konten nutzen. Nutze es als Dein BETRIEBKOSTEN-Konto, denn es ist recht wahrscheinlich, dass Du all Deine Rechnungen von diesem Konto begleichst. Als nächstes verschieben wir alle Einnahmen zu Deinem EINNAHMEN-Konto. Das sollte für das Einreichen von Schecks auf der Hand liegen, denn Du musst sie lediglich auf das neue Konto einzahlen. Bei allen anderen Geldeingängen – über Kreditkarte oder Überweisungen, musst Du Deine Kontonummer aktualisieren, wo notwendig. (Anders als in den USA könnte es im deutschsprachigen Raum je nach Unternehmen sinnvoller sein, das bestehende Girokonto als EINNAHMEN-Konto zu nutzen und ein neues BETRIEBKOSTEN-Konto einzurichten: Es ist einfacher, die Zahlungsausgänge von einem neuen Konto aus zu organisieren, als allen Kunden eine Änderung der Kontonummer zu kommunizieren, die Dein Konto seit Jahrzehnten für ihre Überweisungen nutzen.) Der

Prozess wird etwa eine halbe Stunde dauern – wenn Du eine Menge an automatischen Zahlungen hast, vielleicht sogar eine Stunde. Aber hau rein und mach das.

## Zwei „Keine-Versuchungskonten“

Nun, da Du Deine fünf Basiskonten bei Deiner Hausbank eingerichtet hast, ist Dein nächster Schritt, zwei „Keine-Versuchungskonten“ einzurichten. Wir bringen Deine Steuern aus den Augen und aus dem Sinn. Und wir machen das gleiche mit Deinem GEWINN-Konto.

Du denkst vielleicht: „Warum soll ich das tun? Ich habe doch schon ein STEUER- und eine GEWINN-Konto bei meiner Hausbank. Warum brauche ich die doppelt?“ Der Grund für diese Zweitkonten ist, das Geld, das Du für Steuern und Gewinn vorgesehen hast, aus Deinen Augen zu nehmen. Denn wenn etwas nicht zum Ausgeben zur Verfügung steht, gibst Du es auch nicht aus.

Wenn etwas nicht leicht verfügbar ist, dann ist es unwahrscheinlich, dass wir großen Aufwand betreiben, um es zu verwenden. Dein Gewinn ist für Dich und wenn Du leicht auf das Geld zugreifen kannst, bist Du vielleicht versucht von diesem Konto Geld zu „leihen“, um andere Kosten zu decken. Und das Steuergeld? Das gehört dem Staat. Wir stellen sicher, dass Du niemals Geld von diesen Konten „ausleihst“ (ein Euphemismus für „stehlen“).

Wenn Du Geld von Deinem PROFIT-Konto nimmst, und es wieder ins Unternehmen einschießt, dann sagst Du im Grunde, dass Du nicht bereit bist, einen Weg zu finden, das Unternehmen mit dem Geld zu unterhalten, das Du dafür eingeteilt hast. Wenn Du Geld vom STEUER-Konto nimmst, Geld, das Du dafür reserviert hast, den Staat zu bezahlen, dann stiehlt Du vom Staat. Und ich vermute, dass Du das bereits weißt: Der Staat hat das nicht so gern.

Such Dir eine neue Bank, eine mit der Du noch nie zuvor gearbeitet hast. In diesem Fall wirst Du das Geld nicht allzu häufig bewegen, sodass Du die Konten eher selten auf null bringen wirst (es sei denn, Du hast zu wenig Geld für die Steuer zurückgelegt). Bei dieser Bank musst Du Dir also keine Gedanken um Gebühren machen, die auf Überziehung oder einzelne Überweisungen anfallen.

Bei der zweiten Bank eröffnest Du zwei Tagesgeldkonten (auf diesen Konten wirst Du Zinsen bekommen können, weil Dein Geld

sich dort eine Zeitlang ansammeln wird). Die beiden Konten sind GEWINN-SAMMLER (also das GEWINN-SAMMEL-Konto) und STEUER-SAMMLER. Stelle dann sicher, dass Du vom jeweiligen STEUER- bzw. GEWINN-Konto auf das jeweilige Konto Geld überweisen kannst.

Ich werde in Kürze erklären, wann und wie häufig Du Geld überweist. Für den Augenblick möchte ich eine Frage diskutieren, die Du vielleicht hast. Du denkst vielleicht: „Warum sollte ich ein GEWINN- und ein STEUER-Konto bei meiner Hausbank und meiner „Keine Versuchungs-“Bank eröffnen? Ich bin Unternehmer! Ich liebe Abkürzungen! Kann ich nicht einfach Geld von meinem EINNAHME-Konto auf die GEWINN- und STEUER-SAMMLER überweisen?“ Natürlich ist es praktisch möglich, das zu tun, aber es ist aus zwei Gründen keine so gute Idee:

1. Überweisungen von einer Bank auf die andere erfolgen nicht sofort. Es kann einige Tage in Anspruch nehmen (Wochenenden und Feiertage verzögern das Ganze weiter), und wenn Du Dich bei Deiner Hausbank einloggst, kann es so aussehen, als sei das Geld noch dort.
2. Das Ziel von Profit First ist, Dir unmittelbar und exakt Auskunft darüber zu geben, wo Deine Liquidität steht. Wenn Du Geld von einem Konto zum anderen bei einer anderen Bank schiebst, dann passiert die Überweisung in der Regel sehr rasch. Wenn Du das Geld zunächst von Deinem EINNAHME-Konto auf Deine GEWINN- und STEUER-Konten überweist (zusammen mit dem Verteilen auf die anderen Konten), dann siehst Du sofort, wie es um Deine Finanzen auf den verschiedenen Tellern steht. Jetzt, da Dein Geld eindeutig auf dem richtigen „Teller“ bei Deiner Hausbank liegt, kannst Du es auf die GEWINN- und STEUER-Konten bei der anderen Bank übertragen. Wenn Du Dich bei Deiner Hausbank einloggst, siehst Du genau, wo Du stehst, selbst dann, wenn der Transfer zur zweiten Bank noch nicht vollzogen sein sollte.

## *Zwei Fragen, die mir häufig gestellt werden*

Ganz grob spreche ich pro Jahr auf dreißig großen Konferenzen über Profit First sowie auf zahlreichen kleineren Veranstaltungen, Webinaren und Vorlesungen. Wenn die Zeit für Fragen kommt, werden mir unweigerlich ein oder zwei Fragen gestellt:

1. „In der Vergangenheit habe ich noch nie Gewinn gemacht. Wieso kann ich also jetzt Gewinn entnehmen?“

Viele Leute haben Schwierigkeiten damit, zu verstehen, dass sie sofort damit anfangen können, Gewinn zu entnehmen, weil es so aussieht, als sei dies eine Art von Kontentrickserei. Das ist es nicht (eigentlich ist es so, dass die reguläre Buchführung eine Art Trickserei ist). Wenn Du den Gewinn zuerst entnimmst, veränderst Du die Art und Weise grundlegend, wie Du Dein Unternehmen betreibst. Wenn ich diese Frage höre, erkläre ich immer das Parkinson'sche Gesetz: Du gibst jeden Cent aus, der Dir zur Verfügung steht und drehst in mageren Zeiten jeden Cent mehrfach um, um Dein Unternehmen am Laufen zu halten. Ich bitte Dich lediglich, den Gewinn zuerst aus dem Weg zu räumen und mit weniger Geld zu arbeiten. Du hast dies in der Vergangenheit schon getan und bist damit klar gekommen. Es gibt diesen Spruch: „Nichts ändert sich, wenn sich nichts ändert.“ Wenn Du nicht anders daran gehst, Gewinn zu erwirtschaften, wirst Du niemals Gewinn machen.

2. „Kann ich das nicht einfach mit einer Excel-Tabelle oder meiner Buchhaltungssoftware machen? Warum muss ich das bei einer Bank machen?“

Diese Frage beantworte ich mit einer Gegenfrage: Wie ist das bei Dir bislang gelaufen? Verfolgst Du Deinen Cashflow nicht schon jetzt täglich mit einer Excel-Tabelle? Prüfst Du Deine Zahlen nicht täglich, um die zu checken, wo Du stehst? Nein? Genau. Profit First in Deine Buchhaltung zu integrieren, bedeutet lediglich, etwas leicht zu modifizieren, was Du eigentlich schon die ganze Zeit über „tust“ – und nicht schaffst.

Unabhängig von dem, was Deine Excel-Tabellen oder monatlichen Berichte sagen, Dein aktueller Kontenstand wird immer den größeren Einfluss auf Dein Verhalten haben. Der Grund dafür, dass Du die Profit First-Konten bei einer Bank einrichten musst, liegt darin, dass es der einzige Weg ist, das System in Dein normales Verhalten zu integrieren. Wenn Du die Konten bei Deiner Bank einrichtest, kannst Du gar nicht umhin, Deine Zuteilungen zu sehen, wenn Du Dich einloggst.

## Die richtige Bank

Wenn Du Deine Banken aussuchst, wähle die eine nach Bequemlichkeit und die andere nach Unbequemlichkeit. Bei Deiner Hausbank brauchst Du einfachen Zugang, um Deine Konten einzusehen (Deine Teller oder Umschläge). Du möchtest mit Leichtigkeit Gelder vom EINNAHME- zu den anderen Konten überweisen können. Und Du möchtest in der Lage sein, Deine Rechnungen vom BETRIEBSKOSTEN-Konto zu bezahlen. Bei Deiner zweiten Bank möchtest Du keine dieser Bequemlichkeiten. Denke dran: aus den Augen, aus dem Sinn. Was wir nicht sehen oder nutzen können, beschäftigt uns nicht weiter. Du arbeitest mit dem, was Dir hier und jetzt zur Verfügung steht.

Peter Laughter, ein alter Freund von mir, kannte die Kraft, die darin besteht, Versuchungen aus dem Weg zu räumen. Als er Profit First in seinem Unternehmen implementierte, ging er zu einer neuen Bank und bat den Filialleiter darum, ihm beim Einrichten seiner Konten zu helfen. Der Filialleiter war ziemlich aufgeregt darüber, dass er mit Peter ein Gespräch hatte, weil es darum ging, einen großen Batzen Geld bei der Bank unterzubringen. In seiner Verkäuferart sprach der Filialleiter laufend davon, welche wunderbaren Optionen für bequeme Kontoführung Peter bei seiner neuen Bank bekommen konnte: Online-Banking, Scheckvordrucke (in den USA werden häufig Schecks verwendet) und diese neue glitzernde Karte für den Geldautomaten.

Peter schaute den Banker an und sagte: „Ich will nichts davon. Ich suche nach dem unbequemsten Angebot, das Sie mir bieten können. Eigentlich möchte ich, dass die einzige Möglichkeit, Geld von

diesen Konten abzuheben, darin besteht, dass ich in die Filiale kommen muss und Sie bitten muss, mir eine Bankanweisung auszufüllen. Und wenn dieser Tag kommen sollte, möchte ich sicher gehen können, dass ich das Geld wirklich nur für den ihm zugeteilten richtigen Zweck einsetze. Ich möchte, dass Sie mich mehrfach Ohrfeigen, wenn ich Sie um diese Bankanweisung bitte.“

Für alle Gene Wilder-Fans da draußen: Das ist wie diese Szene in *Young Frankenstein*, wo Dr. Frankenstein sich mit seinem Monster in einem Zimmer einschließt und sagt: „Welche Geräusche Du auch aus diesem Raum hören magst, egal wie flehentlich ich Dich bitte, egal wie furchtbar ich schreie, lasse diese Tür geschlossen, sonst zerstörst Du alles, wofür ich gearbeitet habe.“

Der Filialleiter war total verwirrt, aber er ließ sich darauf ein, die Dinge für Peter so unbequem wie möglich zu arrangieren.

Banken richten sich jedoch nicht immer nach Deinen Bedürfnissen. 2005, als ich mein Forensik-Unternehmen hatte, nahm ich jedes Jahr Millionen Dollar ein (und hob noch häufiger Geld ab und lieh mir welches). Ich wickelte viele Geschäfte mit einer bestimmten Bank ab, doch sie waren nicht flexibel genug, um meine Wünsche zu erfüllen. Dann kam die Commerce Bank ins Spiel. Sie taten damals unerhörte Dinge: Sie hatten bis spät in den Abend hinein geöffnet und sogar an Wochenenden. Sie standen mir zur Verfügung, wenn ich meine Geschäfte erledigte – nämlich nach den üblichen Bürozeiten. Ich ging zu meiner Bankfiliale und sagte ihnen, dass ich all meine Konten schließen wollte, weil ich zur Commerce Bank wechseln wollte. Die Managerin kam und fragte mich nach dem Grund. Sie kicherte wie einer von den Bösen im Film und sagte: „Sie kommen wieder.“ Sie sagte das wörtlich.

Ich kam nicht wieder. Und mein Geld auch nicht.

Auch Du bist in der Lage, Deine Banken zu wechseln. Deren Aufgabe ist es, Dir zu dienen. Du würdest keine Nahrungsmittelvergiftung riskieren wollen und bei Deinem Restaurant vor Ort kein halbrohes Hühnerfleisch akzeptieren. Warum solltest Du eine verdorbene Beziehung mit Deiner Bank akzeptieren?

Die Rückmeldungen so vieler Leute, die Profit First nutzen, zeigt, dass einige (wenn auch nur wenige) große Banken mit Dir arbeiten wollen, indem sie (in Deutschland eher selten) ihre Gebühren senken. Doch viele regionale und lokale Banken und Sparkassen sind von der Aussicht, mit Dir zu arbeiten, begeistert und viele von ihnen (so

meine eigene Erfahrung) haben diese verrückten Gebühren ohnehin nicht in gleicher Höhe. Kleine Banken und Sparkassen funktionieren wie plug&play mit Profit First. Wenige große Banken<sup>6</sup> ebenfalls.

So gehst Du vor: Wenn Du Deine aktuelle Bank magst, sag ihnen, dass Bedingungen wie eine „Mindesteinlage“ (was in Deutschland bei Tagesgeldkonten eher selten ist) oder „Überweisungsgebühren“ und all diese Regeln, die sie haben, für Dich nicht funktionieren. Bitte sie, die Mindesteinlage und alle Gebühren für Dich auszusetzen. Ja, darum kannst Du bitten. Deine Bank wird dieser Bitte entweder entsprechen oder nicht. Wenn sie es tun, Glückwunsch. Wenn nicht, wechsle die Bank.

Du hast schon drei Schritte in Richtung auf ein rentables Unternehmen unternommen: Du Dich mir gegenüber per E-Mail verpflichtet (Kapitel 1), Du hast ein Profit-First-Konto angelegt und 1 % Deines aktuellen Geldes dorthin überwiesen. Jetzt hast Du Fahrt aufgenommen – und jetzt ist es an der Zeit, den Profit-First-Gang einzulegen und die schlichte und doch so machtvolle Transformation am eigenen Leib zu spüren. Ich behaupte gar nicht, dass es wie Zauberei wirkt, und doch ist es total der Hammer, zuzuschauen, wie Dein Gewinn *und* Dein Unternehmen Tag für Tag wachsen, Einnahme für Einnahme. Hör jetzt bloß nicht auf. Leg richtig los.

---

6 Ich gebe mir Mühe, eine aktuelle Liste von Profit-First-freundlichen (US-)Banken auf meiner Webseite [MikeMichalowicz.com/Resoures](http://MikeMichalowicz.com/Resoures) vorzuhalten.

## Action Steps

### *Bereite Dein Unternehmen auf Gewinn vor*

**Schritt 1:** Richte die fünf Basiskonten ein: Ein EINNAHMEN-Konto, ein GEWINN-Konto, ein Konto für INHABERGEHALT, ein STEUER-Konto und ein BETRIEBSKOSTEN-Konto.

In vielen Fällen hast Du bereits ein oder zwei Konten bei Deiner Bank. Behalte das Hauptgirokonto, das Du bereits hast als Dein BETRIEBSKOSTEN-Konto und richte die übrigen Konten ein: EINNAHMEN, GEWINN, INHABERGEHALT und STEUERN. Der Einfachheit halber kannst Du sie alle als Girokonten einrichten.

Einige Banken berechnen Dir Gebühren oder haben Vorgaben für eine Mindesteinlage. Lass Dich dadurch nicht aufhalten. Bitte um ein Gespräch mit dem Filialleiter und verhandle diese Vorgaben. Wenn der Manager nicht bereit ist, mit Dir zu verhandeln, such Dir eine neue Bank.

**Schritt 2:** Richte zwei weitere Tagesgeldkonten bei einer anderen als Deiner Hausbank ein. Ein Konto wird Dein GEWINN-SAMMLER ohne Versuchung. Das zweite wird Dein STEUER-SAMMLER ohne Versuchung. Richte sie ein, sodass Du direkt von den entsprechenden Girokonten auf diese Tagesgeldkonten überweisen kannst.

**Schritt 3:** Lass Dir keine der „Bequemlichkeitsoptionen“ für diese beiden separaten Konten ohne Versuchung einrichten. Weder brauchst noch willst Du diese Konten online einsehen. Du willst Deine Checks für diese Konten. Und Du willst definitiv keine EC- oder Kreditkarten zu diesen Konten. Du willst lediglich Deine Reserven für Gewinn und Steuern dort einzahlen und sie dann vergessen ... für den Augenblick.