

# **`türlich Erfolg**

**Persönliche  
Positionierungen von  
Günter Lukas**

**Chronologie eines  
Lebensunternehmers**

Vorwort.....	3
Jugend.....	3
Spaß am Lernen .....	4
Ausserparlamentarische Opposition .....	7
Musik .....	10
Schule .....	12
Werkzeugmacher.....	13
Jugendvertreter .....	14
Gewerkschafter.....	18
Finanzberater.....	20
Kundengewinnung .....	21
Erfolg.....	25
Unternehmensgründung .....	28
Niederlage.....	32
Vertrieb Bildungswesen .....	33
Erfolg.....	36
Computer Based Training .....	38
Entschuldung .....	38
Ausland .....	40
Frankreich.....	43
Osteuropa .....	49
Spaß.....	54
Angst.....	56
Bauträger.....	57
Ausstieg / Sabbatical.....	59
Japan .....	62
Venture Capital.....	66
Der DotCom Bubble.....	70
Am Ziel: InPos .....	72
Studienfächer .....	73
Selbstsicherheit und Zweifel .....	75
Zusammenfassung.....	76
Stichwortverzeichnis.....	77

## **Vorwort**

Dies ist kein Buch. Es ist vielmehr die chronologische Aufzeichnung der Stationen meines Lebens. Eine Art Biographie, aber das Interesse an meiner Biografie dürfte sich wohl in Grenzen halten. Sie ist entstanden in Gesprächen mit zwei guten Freunden, Karin Schmitt und Henk Fleming, als wir darüber sprachen, wie wir die Grundphilosophie der InPos AG und damit die Lebenshaltung von Günter Lukas in ein Buch verpacken können. Wir wollen dies tun, um auch Menschen, die nicht an unseren Seminaren und Coaching teilnehmen, die Möglichkeit zu geben, aus den Erfahrungen und Erkenntnissen zu lernen, die zur Gründung der InPos AG geführt haben. Ich hoffe, wir können daraus Beispiele ziehen, die wir dann im Buch InPos einsetzen können.

Mein Werdegang ist, das wird jeder Leser feststellen, ungewöhnlich. Viele Dinge sind hier nur grob skizziert, denn in der Lebenserfahrung erfährt man natürlich eine Vielzahl von Details, Geschichten, Enttäuschungen und freudigen Überraschungen, mit denen man ein solches Manuskript auf mehrere hundert Seiten erweitern könnte. Aber es Bedarf einiger Mühe und Nachforschung im eigenen Gedächtnis, diese Dinge konkret beschreiben zu können.

Alle meine Erkenntnisse sind Eigenphilosophie, ihnen liegen zunächst keine wissenschaftlichen Ausarbeitungen der Psychologie zugrunde, sondern praktische Beobachtungen und Erkenntnisse. Von eigenen Erfahrungen zu erzählen hilft dem Leser zwar als Beispiel, um diese Erfahrungen aber mittelbar für sich nutzen zu können, bedarf es der Abstraktion und der Erläuterung, warum bestimmte Dinge sich eben so verhalten. Diese Aufgabe ist noch zu leisten.

## **Jugend**

Mein Elternhaus war eine kleine Beamtenfamilie. Meine Eltern kamen aus dem Sudetenland. Mein Vater kam erst spät aus der Kriegsgefangenschaft zurück. Er war Fernmeldeingenieur und wurde zunächst nach Braunschweig, meinen Geburtsort versetzt, und später nach Neustadt an der Weinstraße, danach nach Heilbronn am Neckar. Ich hatte drei Brüder, zwei ältere und einen jüngeren, meine Mutter war Hausfrau. Mein

Vater, und dies war sicher ein für mich einschneidendes Erlebnis, starb relativ jung im Alter von 46 Jahren an einem Herzinfarkt. Zu diesem Zeitpunkt war ich 15 Jahre alt. Dieser frühe Tod meines Vaters warf mich als Jugendlichen aus der Bahn, oder besser: warf mein Leben auf eine Bahn, die auf komplizierten Umwegen dahin führte, wo es jetzt angekommen ist.

Ich war zu diesem Zeitpunkt ein guter Schüler. Ich hatte in den ersten Gymnasialklassen immer vorab gelernt, wusste also die Lerninhalte immer schon vorher. Zwar hat dieses Engagement später nachgelassen, aber ich blieb doch immer noch ein passabler Schüler. Als Berufswunsch nannte ich einmal Psychologie, weil mich die Komplexität der Menschen schon damals sehr interessierte, vor allem die Frage, welcher Teil des menschlichen Verhaltens genetisch und welcher an-erzogen sei.

### **Spaß am Lernen**

In der Grundschule und in den ersten Jahren des Gymnasiums lernte ich den Stoff immer schon vor, ohne jedoch ein Streber zu sein. Vielmehr haben mich die Themen interessiert. Ich habe als Kind mit 10 Jahren bei Beginn des Gymnasiums beobachtet wie meine älteren Brüder englisch gelernt haben, und habe einfach mitgelernt. Damit habe ich bei Schulbeginn bestimmte Dinge bereits gewusst. Ich hatte einfach Spaß daran, bestimmte Dinge im Voraus zu lernen, also habe ich mich hingesezt und meine Schulbücher schon vorher durchgelesen und angeschaut. Damit kannte ich den Inhalt der nächsten Schulstunde schon, mit der Folge, dass ich mich während es Unterricht langweilte und mit anderen Dingen beschäftigte. Dieses Nachlassen der Aufmerksamkeit ist ein Verhalten, wie man es auch bei hoch begabten Kindern findet. Nun glaube ich nicht, dass ich hoch begabt gewesen bin, ich sehe mich da eher im oberen Drittel, hätte aber wesentlich schneller lernen können, wenn man mir die Chance dazu gegeben hätte, und höhere Anforderungen an mich gestellt hätte.

D. h. dass eben nicht nur hoch begabte, sondern eine weit größere Menge intelligenter, vielleicht im oberen Drittel be-

findlicher Kinder unter Unterforderung in der Schule enorm leiden. Und diese Situation wurde ja noch schlimmer seit den 70er Jahren, als die unsinnige Vorstellung entstand, dass sich Kinder von alleine entwickeln würden und dass man auf keinen Fall zu früh mit Leistungsanforderungen beginnen sollte, weil man sie dann unter Stress bringen würde. Erstaunlicherweise ist in dieser Unsinn auch heute noch in den Köpfen vieler Eltern, und weit schlimmer, Handlungsmaxime von Erziehern und deren vorgesetzter Behörde. Diese unheilige Allianz ist sicher eine der Hauptursachen nicht nur für PISA, sondern auch für die Orientierungslosigkeit vieler junger Menschen vor und während ihres Eintritts ins Berufsleben.

Mein voraus Lernen in der Schule war also mit Sicherheit intrinsisch d. h. aus mir selbst heraus motiviert, und nicht durch externes Lob, Streicheleinheiten, Belohnungen, positives Aufpassen oder dergleichen gesteuert. Die intrinsische Motivation die Dinge von sich aus zu lernen ist die natürlichste der Welt, in allen Kindern, in allen Jugendlichen ausgeprägt vorhanden und wird in dem Prozess der Erziehung und Ausbildung verschüttet.

Kommt dazu, dass speziell das Vorschulsystem in Deutschland nur schlicht als katastrophal zu bezeichnen ist. Die meisten Kinderkrippen und Kindergärten sind reine Aufbewahrungsstellen, sie stellen bei Weitem nicht genug Zeit zur Verfügung, um den Eltern eine Vollzeitberufstätigkeit zu ermöglichen, und bleiben inhaltlich weit hinter dem zurück, was unsere Kinder eigentlich als Vorbereitung auf die Schule und ihr Leben bräuchten. Dies erklärt auch das katastrophal schlechte Abschneiden deutscher Schüler in der PISA Studie.

Hintergrund dieser schlechten Qualität in einem der wohlhabendsten Länder der Welt ist ein System, das diese Aufgaben dem Staat überträgt. Damit werden alle Menschen Empfänger von staatlichen Leistungen, auf die sie keinen Einfluss mehr haben, und die von Menschen ausgeführt werden, die sich nicht als Dienstleister der Kinder, sondern als sich selbst und dem Staat dienend betrachten. Es ist verblüffend, wie wenig sich Eltern direkt in den Institutionen und den dazugehörigen Administrationen gegen diese Qualität wehren. Da-

durch, dass Eltern nur einen relativ geringen finanziellen Beitrag zum Kindergarten leisten, trauen sie sich auch nicht Einfluss zu nehmen. Würde der Staat das Geld zunächst bei den Eltern lassen, indem er drastisch die Steuern senkt, und damit den Eltern die Möglichkeit geben, die Institutionen der Vorschule und Schule selbst zu bezahlen, ergäbe sich zwischen Lehrern, Erziehern einerseits und Eltern und Kindern andererseits eine normale Geschäftsbeziehung, in der Zielorientierung, Leistung und Ergebnisse offen diskutiert werden könnten.

Ich bin mir sicher, dass in den meisten Menschen wesentlich mehr „drin ist“, und dass spätestens ab der Schule, wahrscheinlich auch schon ab der Vorschule das Potenzial jedes einzelnen bei Weitem nicht mehr ausreichend gefördert wird, dass Kinder und Jugendliche in unserem Ausbildungssystem „unterentwickelt“ und in ihrer Entwicklungsfähigkeit gebremst werden, indem sie auf ein Minimalniveau eingestellt werden. Dieses Minimalniveau wird so gewählt, dass möglichst wenige durchfallen, also noch unter dem Durchschnitt, mit der Folge, dass begabte und motivierte Kinder unterfordert sind. Problemkinder kommen dabei immer noch nicht mit, der Durchschnitt kommt gerade so zurecht und das obere Drittel könnte sich wesentlich besser entwickeln, wenn man ihm die Chance geben würde.

Und ich kann dies an meinem eigenen Beispiel belegen. Meine eigenen Erfahrungen motivieren mich eben auch anderen dabei zu helfen zumindest Teile der in der Jugend verschütteten Potenziale heute zu heben und nutzbar zu machen.

Ich selbst war als Kind nicht im Kindergarten, sondern habe meine Vorschulzeit im Kreise meiner drei Brüder genossen. Hier ergab sich ein enger, aber eben doch auch sehr begrenzter sozialer Kontakt innerhalb der brüderlichen Hierarchie. Entsprechend eng waren die brüderlichen Bindungen, solange die Familie intakt war. Und umso schmerzhafter der frühe Verlust des Vaters und einige Jahre später der Verlust meines vier Jahre älteren Bruders, der als Vorbild für mich den engsten familiären Kontakt darstellte.

## Ausserparlamentarische Opposition

Nach dem Tod meines Vaters war meine Mutter nicht mehr in der Lage, die Erziehung von vier Jungs vollverantwortlich zu übernehmen. Es gab also niemanden mehr, der mich angehalten hätte, die Schule weiterzuverfolgen, der mir entsprechende Perspektiven geboten hätte oder mich für die Zukunft motiviert hätte. Ich erlebte ein Führungs - Vakuum. Bis zur 12. Klasse ging ich weiter aufs Gymnasium, habe es dann aber „hingeschmissen“ und begann diverse Jobs. Ich wurde u. a. LKW Fahrer, arbeitete in Fabriken am Fließband, in Reinigungsjobs usw. Dies war die Zeit, als sich in Deutschland einiges veränderte. 1968, zur Zeit der massiven Demonstrationen gegen den Vietnamkrieg, der Ermordung von Benno Ohnesorg und des Attentats auf Rudi Dutschke war ich 17 Jahre alt, und durch Einfluss meines älteren Bruders und starkes eigenes Interesse an gesellschaftlichen Zusammenhängen geriet ich in die außerparlamentarische Opposition (APO), in die Zeit der Straßenkämpfe, der Hausbesetzungen usw.

Wie heute, so galt auch damals: zu welcher politischen, religiösen, ideologischen Organisation sich junge Leute hingezogen fühlen hängt im Wesentlichen von dem Zufall ab, mit wem sie gerade vorher in Kontakt getreten sind und Solidarität empfinden. Wer immer in der Lage ist, Idealismus und Begeisterungsfähigkeit dieser jungen Leute aufzugreifen, der wird sie für seine Zwecke einsetzen können. Dies gilt für Jugendreligionen heute noch genauso wie für etablierte politische und religiöse Organisationen.

Auf Grund der gegebenen Umstände zu diesem Zeitpunkt und des Einflusses meines anerkannt intelligenteren älteren Bruders wurde ich also Sozialist, Kommunist, Maoist.

In der Splittergruppe der KPD/ML gab es Lesezirkel zu den Werken von Marx, Engels und Lenin, aber auch Stalin (von dem wir heute wissen, dass er kaum etwas selbst geschrieben hat, und entsprechend langweilig waren seine Werke zu lesen) und MaoTseTung. Darüber hinaus beschäftigten wir uns auch mit weitergehender philosophischer Literatur wie Hegel und Feuerbach. Schon bald übernahm ich die Leitung von

solchen Studiengruppen, mit denen wir damals den Eifer der Chinesen im Studium der Werke der großen Theoretiker des Kommunismus kopieren wollten. Aus heutiger Sicht haben diese Studiengruppen Ähnlichkeit mit dem Koranschulen und anderen Gruppen, in denen Menschen sich gegenseitig in ihrer Ideologie bestätigen und einheizen. Diese Studien, so seltsam das heute erscheinen mag, haben mir in mehrfacher Hinsicht geholfen. Einerseits beinhalten die Werke von Marx und Engels, insbesondere das Kapital und das kommunistische Manifest eine sehr genaue Analyse der kapitalistischen Gesellschaft, wenn auch, wie wir heute wissen, mit falschen Schlussfolgerungen. Daher hatte ich, als ich mich aus dem linken Spektrum verabschiedete, ein fundiertes volkswirtschaftliches und in Teilen auch betriebswirtschaftliches Studium absolviert. Zum Zweiten erlernte ich in dieser Zeit, was von vielen Praktikern auch heute als das eigentliche Ergebnis eines Universitätsstudiums betrachtet wird: die Fähigkeit zur Abstraktion und zur systematischen, theoretischen und strukturierten Arbeit.

Die Analyse des Marxismus über die gesellschaftlichen Entwicklungen von den Urgesellschaften über die Feudalsysteme zur bürgerlichen und kapitalistischen Gesellschaftsordnung sind sehr umfangreich, präzise und auch wissenschaftlich korrekt, auch wenn sie sich letztendlich in den Prognosen getäuscht haben. Natürlich prägte mich das Studium des dialektischen Materialismus und lehrte mich eine Systematik, Zusammenhänge zu analysieren und zu verstehen.

Dialektik ist ja nicht, wie es uns Oberschullehrer weismachen wollten, These – Antithese – Synthese. Die Dialektik besteht ja im Vorhandensein von Widersprüchen, unüberbrückbaren Widersprüchen, so genannten Antagonismen. In meinem Leben habe ich gelernt, dass wir das Wesen der meisten Dinge über diese inneren Widersprüche verstehen lernen, ohne den Widerspruch auflösen zu können. Dies ist sehr hilfreich in einer komplexen Welt, in der wir in den Medien und von der Politik einfache Kategorien von Gut und Böse, von Wir und Die usw. vorgesetzt bekommen. In Widersprüchen sind zunächst beide Seiten existent und damit gerechtfertigt, und

ich werde nur dann erfolgreich handeln können, wenn ich das Widerspruchpaar in seiner Ganzheit akzeptiere.

Auch die Methodik der Unterscheidung von Widersprüchen auf verschiedenen Ebenen, die Erkenntnis vom Allgemeinen zum Besonderen sind nützliche Denkmethode, wie häufig erleben wir Menschen, die in der Kommunikation auf ganz verschiedenen Ebenen diskutieren und damit aneinander vorbei reden

Was auch blieb, ist die Erkenntnis, dass wir als Bewohner der reichen Welt, in die wir ja zufällig und ohne eigenes Verdienst hineingeboren wurden, auf Kosten der Armen Welt in Saus und Braus leben. Und bei aller kapitalistischen und mittlerweile auch globalen Ausrichtung sehe ich in der Art wie wir die Dritte Welt behandeln ein dauerndes Ärgernis. Es ist meines Erachtens Verpflichtung derjenigen, die in der Lage sind Werte zu schaffen, die anderen mitzunehmen. Diese an sich selbstverständliche Verpflichtung der Reichen für die Armen, der Mächtigen für die Ohnmächtigen existiert heute nicht ausreichend und wird konterkariert durch eine Pseudosolidarität, bei der wir in Deutschland übermäßig hohe Steuern bezahlen um eine breite Schicht schmarotzender Minderleister und Leistungsverweigerer im eigenen Land zu subventionieren, dadurch unsere mögliche Leistungsfähigkeit mindern und uns gleichzeitig weigern, einen angemessenen Anteil unseres Reichtums mit den wirklich Bedürftigen in der Dritten Welt zu teilen. Das Scheitern der WTO Verhandlungen im September 2003, in denen die Industrienationen die Öffnung der Märkte der dritten Welt forderten, ohne gleichzeitig die absurden Agrarsubventionen im eigenen Land zu beseitigen, sind ein solches Beispiel der Arroganz der reichen Länder, die ihre Macht einsetzen wollen, um zu Lasten der armen Länder noch reicher zu werden.

Mitnehmen ist auch gemeint im Sinne von andere dazu zu motivieren und anzuleiten, Werte zu schaffen. Unser System ist jedoch genau umgekehrt: 1. kümmert es sich um die wirklich Armen ohnehin nicht, und 2. werden die, die eigentlich in der Lage wären etwas zu tun, durch das Sozialsystem pas-

siviert statt aktiviert und zu Konsumenten und Leistungsempfängern entwertet.

Nicht nur Reichtum, sondern vor allem Fähigkeit verpflichtet, auch andere daran partizipieren zu lassen. Diese Grundhaltung ist sicherlich auch Basis für die Gründung des Instituts für persönliche Positionierung gewesen. Wenn ich es selbst geschafft habe, aus eher schwierigen Verhältnissen und durch eher widrige Umstände erfolgreich zu werden, habe ich auch die Verpflichtung, die Kenntnisse und Erkenntnisse aus diesem Weg anderen weiterzugeben. Wenn ich's denn kann, möchte ich's auch anderen zeigen. Und Spaß macht es allemal.

### **Musik**

Wir hatten ein Klavier zu Hause, und meine Mutter hatte noch bruchstückhafte Erinnerung an ihre Klavierstunden und konnte mühsam etwas vom Blatt spielen. Ich nahm mit 12 Jahren ein paar Klavierstunden, die mir dann als Heranwachsender halfen, die Harmonien für Lieder der Beatles selbst zusammenzusuchen frei zu improvisieren. Durch den engen Kontakt zu meinem Vater bekam ich Zugang zum Verständnis von Musik. Mein Vater war zwar kein Musiker, aber sehr an klassischer Musik interessiert. Er hatte schon Ende der 50er Jahre ein Tonbandgerät erworben, auf dem er Mozart Konzerte aus dem Radio mitschnitt. Wir hatten ein amüsantes Gespräch in der Zeit als ich mich zum Beatles Fan entwickelte. Mein Vater sprach mit mir über seine Vorliebe für Musik von Mozart, und ich fragte ihn, ob er ein Mozart Fan sei. Diese Frage amüsierte ihn sehr, weil es den Begriff natürlich damals noch überhaupt nicht gab, vielmehr eine krasse Trennung zwischen klassischer Musik und der als minderwertig eingeschätzten Beatmusik, für die ich mich begeisterte, vorherrschte. Das erste Musikstück, das ich im Radio auf Band aufgenommen hatte und dessen Text ich durch mehrfaches Abhören und Abschreiben auswendig lernte, war „too much monkey business“ in der Version der Yardbirds, später dann „Carol“ in der Version der Rolling Stones, beides alte Rock & Roll Titel von Chuck Berry. Mein Englisch war damals noch so unvollständig, dass ich mir viele Begriffe einfach lautmalerisch

merkte, das dann von mir Gesungene ergab zum größten Teil keinen Sinn, klang jedoch ähnlich zu den abgehörten Aufnahmen.

Der Zugang zur Audiotechnik meines Vaters war sicherlich auch prägend. Sehr gut erinnere ich mich daran, mit meinem Bruder das Mikrofon und das Tonbandgerät zum Abhören der elterlichen Unterhaltung im Wohnzimmer zweckentfremdet zu haben. Hierzu mussten wir das Mikrofonkabel verlängern, und waren somit mit der Steckerbelegung bereits bestens vertraut. Die Röhreneingangsstufe dieses Tonbandgeräts diente mir später als Verstärker, mit dem sich leicht die Verzerrungseffekte erzielen ließen, die zu dem damaligen Zeitpunkt in der Popmusik populär wurden.

Da meine Familie nur über begrenzte finanzielle Möglichkeiten verfügte, war ich sehr sparsam und konnte sehr gut mit Geld umgehen. Ich habe meist in den Ferien gearbeitet und zusätzlich ein paar Mark als Statist im Theater verdient. Aus dieser Zeit kann ich noch Teile von „Wallensteins Lager“, „der Hund des Generals“ u.a. Theaterstücken, indem wir mitgespielt hatten, auswendig. Der frühe Kontakt mit dem Theater hat dann später immer wieder den Wunsch in mir genährt, eine kreative, darstellende Tätigkeit auszuüben. Über die normalen Vorträge und Präsentationen hinaus blieb mir das bisher leider verwehrt.

Von dem durch Statistenrollen und Ferientätigkeit ersparten Geld kaufte ich zunächst eine Elektrogitarre (eine Hopf Telstar Gitarre, die mit einer Bedienungsanleitung auf 45UPM Schallplatten geliefert wurde und dessen Schlagplatte ich später verchromen ließ) mit Dynacord Röhren Verstärker (ich bedauere es noch heute, daß ich diese Teile dann später einmal verkauft habe) anschließend ein Moped (NSU Mokick<sup>1</sup> Quickly) und eine komplette Werkzeugausrüstung um selbiges selbst reparieren zu können. So lernte ich alles über Motorentchnik, Vergaser, Zündung usw., und amüsierte mich damit, selbst Mehrzylindermotoren mit bis zu fünf Ventilen

---

<sup>1</sup> Mokicks waren Mopeds, also 50 ccm Kleinkrafträder, die jedoch statt Fahrradpedale einen Kickstarter wie bei richtigen Motorrädern hatten.

und zwei oben liegenden Nockenwellen auf dem Papier zu konstruieren.

Das nächste Projekt war eine elektronische Orgel, für meine damaligen Verhältnisse auch als Bausatz eine enorme finanzielle Investition. Die Lieferung als Bausatz hatte zur Folge, dass ich einen erheblichen Teil meiner Freizeit mit dem Zusammenbau der Orgel beschäftigt war. Dies war die Zeit, als integrierte Schaltungen gerade erst langsam ihre ersten Anwendungen fanden. Der einzige integrierte Schaltkreis des Orgelbausatzes war eine Anordnung von acht Flipflops in TTL Technik<sup>2</sup>, die die obersten zwölf, von diskreten Tongeneratoren mit Spulen und Oszillatoren erzeugten Frequenzen durch zwei teilte und sie so in die darunter liegenden sieben Oktaven wandelte. Die elektronische Orgel war komplett diskret aufgebaut, mit einem mechanischen Verharfungssystem für die neun Fußlagen, einer Unmenge von einzelnen Kontakten, Kondensatoren, Transistoren und Widerständen, die alle sehr penibel an ihre richtige Stelle gelötet werden mussten. Damals (mit 18) lernte ich Geduld und Präzision und absolvierte gleichzeitig mein Studium in Elektrik, Elektronik und Elektroakustik, weil mir natürlich der Zusammenbau der Orgel alleine nicht genügte, und ich mich sehr intensiv mit der Physik, den Hintergründen und Techniken von Klang und Klangerzeugung beschäftigte.

### **Schule**

Während meiner Zeit am Gymnasium war ich ein passabler Schüler, tat mich jedoch durch einige ergänzende Tätigkeiten hervor. So war ich zeitweise Klassensprecher und brachte eine Klassenzeitung heraus, in der wir interne Dinge innerhalb der Klasse humorvoll behandeltet, und später arbeitete ich in der Redaktion der Schülerzeitung mit.

Nach dem Tod meines Vaters ließen meine Schulleistungen nach, ich wurde einmal nicht versetzt und wechselte dann auf Bitten meiner Mutter die Schule nach Ingolstadt, wo mein Onkel, der Bruder Vaters wohnte, der dann wohl auch die Rolle des Ersatzvaters hätte spielen sollen. Dies funktionierte

---

<sup>2</sup> TTL Technik:

nicht, vielmehr übernahm ich in Ingolstadt eine wichtige Außenseiterrolle als der in Marxismus-Leninismus am Besten bewandte Schüler, was mir bald den Beinamen "Mao" brachte. Ich importierte die Schriften von MaoTseTung aus China und hatte daher bald unangenehmen Kontakt mit dem Verfassungsschutz. Ich brach das Gymnasium noch vor dem Abitur ab nahm Jobs als LKW Fahrer sowie verschiedene Industriejobs an.

### **Werkzeugmacher**

In meiner Freizeit lungerte ich in Kneipen herum, traf mich mit Freunden in Lesezirkeln, bei Openair Konzerten usw.. Ich spielte schon damals etwas Gitarre, und der Bau der elektronischen Orgel hatte mich so begeistert, dass ich nun auf die Idee kam, Tontechniker zu werden. Ich besorgte mir Informationen über Institute, in denen man eine Ausbildung zum Tontechniker machen kann. Leider war dies zur politischen Ausrichtung meiner Freunde nicht kompatibel, so dass ich mich statt dessen für eine Ausbildung als Werkzeugmacher, etwas „proletarisches“, wie meine Freunde meinten, entschied. Ich trat die Werkzeugmacherlehre bei der Firma Läßle Mitte der Lehrlingsnummer 2364 an. Und glaubte, und vor allem glaubten dies wieder meine damaligen Freunde, damit den Grundstock zu meiner Wanderung ins Proletariat und damit zur Veränderung der Gesellschaft gelegt zu haben. Die normalerweise dreieinhalb Jahre dauernde Werkzeugmacherlehre absolvierte ich in zweieinhalb Jahren mit der Note 1,5 (Theorie 1,0, Praxis 2,0). Von dieser Ausbildung habe übrigens im weiteren Verlauf meines Lebens erheblich profitiert, denn der Beruf des Werkzeugmachers ist sehr technisch, nahe am Ingenieur, und viele Werkzeugmacher studieren ja auch tatsächlich anschließend Maschinenbau. Die Ausbildung beinhaltet umfangreiches technisches Zeichnen, dreidimensionales Verstehen, Werkzeugkunde, Werkstoffkunde, wo man z. B. lernt, wie Stahl mit anderem Stahl bearbeitet wird, aber auch Verständnis für Produktionsprozesse. So habe ich mich sehr intensiv und eigeninitiativ mit dem damals noch ganz

neuen Electrolyt Verfahren <sup>3</sup>beschäftigt, einer Methode, mit der man Stahl spanlos in eine gewünschte Form bringen kann. Durch meine Technikbegeisterung lernte zusätzlich zu dem in der Lehre und im Berufsschulunterricht vermittelten. Dies hatte auch zur Folge, dass mich mein Berufsschullehrer im Unterricht als Co-Lehrer einsetzte, da ich die von ihm zu vermittelnden Kenntnisse bereits hatte. So habe ich also im jungen Alter von ca. 23 Jahren bereits erste Erfahrungen als Ausbilder sammeln können. Ich schuf so durch Kenntnisse und Fertigkeiten eine Basis, die ich später unter anderem in der Softwareberatung für Industrieunternehmen sehr gut einsetzen konnte. Und es verleiht ein gutes Gefühl, bei Gegenständen des täglichen Lebens durch einfache Betrachtung und Berührung die zu Grunde liegenden Verarbeitungsmethoden zu erkennen und sofort den Produktionsprozess, die Werkzeuge, Press- oder Spritzformen vor sich zu sehen.

Ein berühmter und von mir bewunderter Kolleg ist der dieses Jahr leider verstorbene Erfinder der laparoskopischen Chirurgie<sup>4</sup>, Prof. Dr. Dr. Semm. Seine Kenntnisse als Werkzeugmacher bewegten und befähigten ihn, Instrumente zur Mikrochirurgie zu entwickeln und herzustellen.

### **Jugendvertreter**

Während meiner Ausbildungszeit wurde ich Jugendvertreter, und nahm herkunftsgemäß meine Aufgabe äußerst kämpferisch und radikal wahr. Ich war Betriebsratsmitglied, Gewerkschaftsmitglied und versuchte eine Menge Veränderungen durchzusetzen. Zu diesem Zeitpunkt war gerade das Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet worden, das dem Betriebsrat und den Gewerkschaften weitgehende Rechte und Eingriffsmöglichkeiten zusicherte. Ergänzend war ein Gesetz geschaffen worden, nachdem Jugendvertreter automatisch in ein

---

<sup>3</sup> Electrolyt Verfahren: Galvanisches Verfahren zu Metallbearbeitung, bei denen Stahl in einer Flüssigkeit (Medium) mit Strom bearbeitet wird und dabei die Form der (meist aus Kupfer gearbeiteten) Elektrode annimmt.

<sup>4</sup> Laparoskopie: Minimalinvasive chirurgische Technik. Im Gegensatz zu der Magen- oder Dickdarmspiegelung wird nicht das Organ-Innere, sondern die Bauchhöhle und die darinnliegenden Organe betrachtet. Diese Methode wird heute sowohl zur Diagnosestellung, als auch zu Durchführung bestimmter Operationen eingesetzt. <http://www.laparoskopie.ch/patienteninfo.htm>

Beschäftigungsverhältnis übernommen werden mussten, um auszuschließen, dass sie durch ihr Engagement ihren Berufsstart riskieren. Da mein Arbeitgeber aber eben meine Übernahme ins Arbeitsverhältnis aufgrund meiner aktiven Tätigkeit als Jugendvertreter auf keinen Fall wollte, gab es hier zu diesem neuen Paragrafen einen ersten Rechtsstreit, der in die Geschichte der Region und der Gewerkschaften als „Lex Lukas“ einging.

## „Der Mann wird gefährlich!“

IG Metall wehrt sich gegen Entlassung eines Jugendvertreters

Von unserem Redaktionsmitglied

Die IG Metall will sich mit allen Mitteln gegen die Entlassung ihres Jugendvertreters Günter Lukas bei der Heißenbrunner Firma August Lippke wehren, dessen Ausbildungsverhältnis in kein Arbeitsverhältnis umgewandelt worden ist, wie das normalerweise üblich ist. Vor der Presse kündigte der Erste Bevollmächtigte der IG Metall, Klaus Zwickel, zunächst einmal die Ausschöpfung aller Rechtsmittel an, sollte dies nichts nützen, müssten andere Aktionen überlegt werden. Ferner sollen die Bundesinstandsetzungen eingeschaltet werden, die im Bundesrat für eine Novellierung des Schutzes der Jugendvertreter eintreten sollten. Wie bekannt wurde, soll noch im November 1973 die entsprechende Bestimmung im Betriebsvertragsungsgesetz novelliert werden. Ob diese Änderung aber dem Jugendvertreter bei

Lippke noch zugutekommen wird, konnte Zwickel nicht sagen. Die Firma habe die Nichtweiterbeschäftigung mit Unmöglichkeit begründet, in Wirklichkeit habe Lukas entsprechende Zeugnisse und werde von seinen Kollegen ausgezeichnet beurteilt. Ursache der Entlassung sei in der Ähnlichkeit von Lukas in der Gewerkschaftsfähigkeit zu suchen. Inoffiziell sei von der Unternehmensleitung erklärt worden: „Dieser Mann wird gefährlich!“ Es sei nicht ausgeschlossen, daß solche bei Unternehmen mühselige Arbeitnehmer, die aktiv für die Interessen der Arbeiter eintraten, auf eine schwarze Liste gesetzt werden, nachzuweisen sei es in Heißenbrunn nicht. Zwickel: „Die IG Metall steht voll und ganz hinter Lukas!“ Im gesamten Bundesgebiet seien bisher rund 600 Jugendvertreter nicht in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen worden.

Artikel der Rhein-Neckar-Zeitung vom 05.11.1973

Die IG Metall unter ihrem Bezirksleiter Klaus Zwickel, der später IG-Metall-Chef wurde, musste natürlich das eigens für solche Fälle durchgesetzte Gesetz mit allen Mitteln in seinem ersten Anwendungsfall durchfechten. Ich habe mich hier sehr intensiv in die rechtlichen Grundlagen eingearbeitet, zum Teil Schriftsätze vorformuliert, und bin in mehreren Gerichtsverfahren als Kläger und als Beklagter aufgetreten. Meine politische Gesinnung hatte sich vom extremen Marxisten Leninisten in Richtung Jungsozialisten gewandelt, sodass ich als gewerkschaftskompatibel gelten konnte.

Die Rechtsstreite wurden ausführlich in der Presse beschrieben, und ich wurde in einem Fernsehbeitrag zu dem Thema interviewt. Dadurch wurde ich ein kleiner Star in unserer Region und den Kreisen, in denen ich mich bewegte. Gleichzeitig gab es erboste Kommentare, was sich der Junge denn da erlaubte, bis hin zu aggressiven Vermutungen, ich würde von

der DDR bezahlt, ein Vorwurf den Andersdenkende damals häufig zu hören bekamen. Ich lernte, dass wenn man etwas unternimmt und nicht kuscht, nicht von allen geliebt werden kann.

Das Ergebnis dieser vielfältigen juristischen Aktivitäten war natürlich ein Vergleich. Der öffentlich ausgetragene Streit mit dem Jugendvertreter machte es für den Arbeitgeber unzumutbar, den Jugendvertreter weiterzubeschäftigen, selbst wenn die Kündigung vor Gericht keinen Bestand hatte. Die mir so zugesprochene, für damalige Zeiten enorme Abfindungssumme trug ich zur Bank, und eröffnete ein Aktiendepot, das ich schon sehr erfolgreich verwaltete. Da ich zu diesem Zeitpunkt noch in der linken Szene ein- und ausging, hatte ich häufig die widersprüchliche Situation, von einem Gespräch mit meinem Banker in ein Meeting mit linken Gesinnungsgenossen zugehen, die natürlich von meinen Vermögensanlagen nichts wussten. Ich war so bereits ein kleiner Kapitalist, während ich mich noch im Kreise von Antikapitalisten bewegte.

Sehr deutlich erinnere ich mich auch noch an die folgende Geschichte: ich war auf einer Gewerkschaftsschule und konnte mich dort mit einem Betriebsrat der Industrierwerke Karlsruhe (IWKA) unterhalten. Dieser war entsprechend dem Mitbestimmungsgesetzes gleichzeitig Aufsichtsrat und hatte tiefe Kenntnisse über das Unternehmen. Ich nützte die Chance, fragte den Kollegen aus und gab entsprechend den Informationen telefonische Anweisungen zum Nachkaufen weiterer IWKA Aktien. Jahre später wurde der IG Metallvorsitzende Franz Steinkühler Opfer einer solchen Handlung, die heute als Insider Geschäft bezeichnet wird, und in Amerika und neuerdings auch in Deutschland strafbar ist. Sein Nachfolger wurde Klaus Zwickel.

Es war übrigens auch Klaus Zwickel, der mein Engagement damit sozial abfedern wollte, indem er mich einlud Gewerkschaftskarriere zu machen. Ich wurde also auf mehrere Gewerkschaftsseminare geschickt, in denen ich Arbeitsrecht, Führung, Verhandlungstechnik usw. erlernte. Um mich zum hauptberuflichen Gewerkschaftsfunktionär zu entwickeln

schickte mich Klaus Zwickel u.a. auf die Gewerkschaftsschule in Sprockhövel, ein luxuriöses Schulungszentrum, wo ich zunächst an Vorbereitungsseminaren und anschließend an einer Aufnahmeprüfung teilnahm. Meine Mit-Kandidaten waren alle sehr nervös, während ich eigentlich eher locker an das Thema heran ging. Als ich merkte, dass die Gemeinschaft mich mit ihrer Prüfungsangst und Nervosität anzustecken begann, klinkte ich mich aus. Ich verließ den Raum, ging spazieren, holte tief Luft und versuchte an etwas anderes zu denken, auch wenn man den Vorgang natürlich nicht ganz ausblenden kann. Nicht dasitzen und warten bis die Prüfung kommt, und das Thema nicht zu nahe an sich heranlassen. Ich wusste, dass ich die Inhalte der Prüfung beherrschte, und war eigentlich erstaunt, dass meine Kollegen sich in einer mir so einfach erscheinenden Angelegenheit dermaßen nervös machten. Das entsprach nicht meiner Mentalität, für mich war selbst verständlich, dass ich es schaffe. Prüfungsangst widersprach meinem Souveränitätsempfinden, und war somit unzulässig. Das „-türlich“ Gefühl, das mir immer wieder geholfen hat, hatte ich bereits damals sehr ausgeprägt. Gleichwohl hätte mich diese Nervosität eben anstecken können.

Meine letzten Jahre Gymnasium hatten mich bereits in dieser „-türlich“ Richtung geprägt. Ich erinnere mich an ein sehr schwieriges Thema in Mathematik, dem ein erheblicher Teil meiner Klassenkameraden im Unterricht nicht mehr folgen konnte, das mich aber eben zu jenem Zeitpunkt sehr stark interessierte, obwohl ich schon sehr schlechte Schulnoten gewohnt war. Also passte ich ausnahmsweise im Unterricht auf, und schrieb zu dem Thema als einziger in der Klasse eine Eins. Der zu diesem Zeitpunkt bereits sehr frustrierte Lehrer, der natürlich wusste, dass diese Note nicht mehr ausreichte um meine Versetzung zu gewährleisten, meinte: „wenn du willst, dann kannst du, aber das ist leider zu selten“.

Die Sicherheit, es zu schaffen, wenn ich es will, hatte sich bei mir als Grundhaltung eingepreßt. Ich nahm die Dinge überhaupt nicht wichtig, wusste aber, wenn ich mich für etwas interessiere, dann kapiere ich's auch sehr leicht. Ich hatte nie das Problem, dass ich etwas nicht verstanden hätte, was mir jemand erklären wollte, im Gegenteil, zum Teil verstand ich

die Dinge zu schnell, um dem Erklärer das Erfolgserlebnis für seine Erklärungsarbeit spüren zu lassen. Es fiel mir leicht, aufgrund einer Teilinformation den Rest dazu interpolieren. Und häufig habe ich aus reinem Interesse Dinge, von denen ich gehört hatte, anschließend nachgelesen.

Überhaupt habe ich als Kind und Jugendlicher sehr viel gelesen, wobei ich heute meine, dass es von zweitrangiger Bedeutung ist, was ein Kind liest. So habe ich zunächst sämtliche Karl May Bände, vorher sehr viel von Astrid Lindgren und hinterher sehr viel von Technik und Flugzeugen gelesen. Das viele Lesen hat meine Sprache entwickelt und mir dadurch in Verbindung mit dem Hochdeutsch sprechenden Elternhaus Vorteile verschafft. Ich erinnere mich an Situationen im Deutschunterricht, bei dem Antworten von Schülern, die sich nur auf Schwäbisch ausdrücken konnten, vom Lehrer nicht akzeptiert wurden. Allein die Tatsache, dass mein Schulkamerad kein Hochdeutsch konnte, stellte für ihn bereits eine Benachteiligung dar. Ich dagegen wuchs „zweisprachig“ auf, Hochdeutsch Zuhause und Schwäbisch „auf der Gass“.

### **Gewerkschafter**

Ich marschierte dann direkt von meinem Spaziergang in die Prüfung und bestand sie mit Bravur. Meine Karriere als Gewerkschaftsfunktionär war also gesichert, und wer weiß, hätte ich weitergemacht, wäre ich vielleicht jetzt ein möglicher Nachfolgekandidat von Klaus Zwickel geworden, besser als der jetzt gewählte Peters wäre das allemal.

Die Lern- und Prüfungsinhalte waren damals, Mitte der 70er Jahre schon sehr psychologisch fundiert und zielten auf die Auswahl und Ausbildung von Führungskräften für die Gewerkschaft.

Auf der Gewerkschaftsschule lernte ich, entgegen meinen Idealen vom Klassenkampf, dass Gewerkschaftsfunktionär zu sein vor allem heißt, die Interessen der Gewerkschaft wahrzunehmen. Also nicht in erster Linie die Gesellschaft zu verändern oder die Interessen der Arbeitnehmer oder der sozial Bedürftigen zu vertreten, sondern die Interessen der Institution Gewerkschaft. Alles hatte sich damals, und daran krankt ja

unsere Gesellschaft heute noch, dem Machterhalt und der Machterweiterung der Gewerkschaft unterzuordnen. Innerhalb der Organisation wiederum stellte der einzelne Gewerkschaftsfunktionär seine eigenen Interessen in den Vordergrund, seine Karriere, seine Position und seine Macht. Das traurige Sommerspektakel dieses Jahr um die Nachfolge von Klaus Zwickel und die strikte Weigerung des gescheiterten Funktionärs Peters, von seinen Ämtern und seiner Macht abzutreten beleuchtet, dass sich nichts geändert hat.

Heute ist diese Diskrepanz noch viel offensichtlicher: Die Gewerkschaften, in denen nur noch 20% der Arbeitnehmer organisiert sind, sind zu einem der Haupthindernisse in der Modernisierung unseres Staates geworden und verteidigen lediglich die Privilegien der von ihnen vertretenen Mittelschicht und ihrer eigenen Funktionäre. Sie kämpfen um weniger Arbeitszeit (35 Stunden im Osten), wo mehr Arbeit notwendig wäre, sie fordern Gehaltserhöhungen, obwohl Senkung der Lohnkosten notwendig ist und nutzen die Flächentarifverträge, eine Erfindung des real existierenden deutschen Sozialismus, als Instrument zur Verhinderung von Wettbewerbsfähigkeit.

Diese Ausrichtung entsprach jedenfalls nicht meinen jugendlich idealistischen Vorstellungen von einer Interessenvertretung der Arbeiter, und aus dieser Erkenntnis gab es für mich nur eine logische Konsequenz: ich sagte ab! Sehr zur Erschütterung meiner Gewerkschaftskollegen und vor allem der weiblichen Vollzeitmitarbeiter im Bezirksbüro Neckarsulm, die im Kampf mit meinem Arbeitgeber immer voll an meiner Seite gestanden hatten, und die von mir wegen dieser Absage sehr enttäuscht waren. Wir einigten uns auf die Formel, dass es mir wohl noch an den notwendigen Ernsthaftigkeit fehlen würde.

Natürlich konnte ich den wohlmeinend mütterlichen Kolleginnen nicht den wahren Grund meiner Absage mitteilen. Ich hatte er auch keine direkte berufliche Alternative, sondern war damit zunächst einmal einfach arbeitslos. Mein wirklicher Grund war: wenn ich ohnehin nicht meine Ideale verfolge, sondern meine Zeit und mein Gehirn jetzt für andere Interes-

sen, die sowohl von meinen Idealen als auch von meinen persönlichen Zielen abweichen, einsetze, dann kann ich auch gleich etwas ganz anderes machen. Dann kann ich mein Engagement auch für mich selbst einsetzen. Wenn schon die Weltrevolution nicht funktioniert, dann halte ich mich nicht beim Kompromiss Gewerkschaft als Interessengemeinschaft einer kleinen privilegierten Gruppe auf, sondern arbeite gleich für mich selbst. Das war eine k.o. Entscheidung: Weltrevolution oder mein eigenes Leben. Dazwischen gab es nichts.

Es gibt ja den schönen Satz: „Wer mit 20 kein Kommunist ist, hat kein Herz und wer mit 40 kein Kapitalist ist, keinen Verstand“. Und ich schien mit meinen 23 gerade am Scheideweg angekommen.

Erst ab diesem Zeitpunkt begann ich mich damit zu beschäftigen, was denn meine eigenen beruflichen Interessen sein könnten, und womit ich in Zukunft mein Geld verdienen würde. Die Zeit zwischen dem Tod meines Vaters und der Absage der Gewerkschaftskarriere, also die Zeit zwischen 15 und 24, ist bei den meisten Menschen die Phase, in der alle beruflichen Weichenstellungen erledigt sind. Viele steigen da gerade ins Berufsleben ein oder sind noch in einem Studium, das, so war zumindest damals die Vorstellung, sie für ihr gesamtes weiteres Leben festlegen sollte. Bei mir ging es jetzt erst los, aber natürlich auf der Basis von Wissen und Lebenserfahrung, wie sie andere, das konnte ich später vergleichen, selbst 10 Jahre später noch nicht aufweisen konnten. Ab diesem Zeitpunkt, ich muss so ca. 24 gewesen sein nahm ich das Leben selbst in die Hand: "jetzt zeig ich's mir".

### **Finanzberater**

Alles weitere ging sehr schnell: mit 25 heiratete ich das erste Mal und begann eine Tätigkeit als freier Handelsvertreter in der Finanzbranche bei der Bonnfinanz, einem Allfinanz Beratungsunternehmen, das heute zur Deutschen Bank Gruppe gehört. Ich wurde Finanzberater. Zunächst ließ ich mir von ein paar Leuten erklären, wie eine Lebensversicherung funktioniert, kurze Zeit später erklärte ich den gleichen Leuten wie eine Lebensversicherung wirklich funktioniert, denn meine Führungskräfte hatten es nicht wirklich verstanden. Aber da-

mit schuf ich mir nicht nur Freunde. Erst viel später begann die Allfinanzbranche gewisse Mindestkriterien für die Auswahl ihrer Führungskräfte einzuführen.

Kurze Zeit später erklärte ich meinen Kunden, was man mit einer Lebensversicherung alles machen kann, nämlich die Altersversorgung aufstocken, ein Haus bauen, die Familie absichern. Nach kaum einem halben Jahren begann ich Akademikerberatung, Ärztefinanzierungen und Baufinanzierungen zu machen und für meine Kunden alle (damals noch existenten) Steuersparmöglichkeiten auszuschöpfen. Da dies mittlerweile verjährt ist, gebe ich gern zu, dass ich mich auch mit Begeisterung in die Tätigkeitsfelder von Steuerberatern eingemischt habe. Der Protektionismus, der bestimmte Bürger zu Bürger Hilfe untersagt, um kleinen Gruppen ihre Pfründe zu sichern ist sicherlich eine der Ursachen für die Abwärtsspirale, in der sich unsere Wirtschaft und unser Gesellschaftssystem befindet. Häufig entdeckte ich durch intensives Studium der Gesetze und der Fachliteratur Abschreibungsmöglichkeiten, auf die die „Profis der Branche“ nicht gekommen waren. Ich verhandelte für meine Kunden optimale Konditionen bei den Banken und erstellte für sie ein Rund-um-Paket, sodass sie sich um ihre Finanzierung gar nicht mehr kümmern mussten. Hierzu eignete ich mir das gesamte für einen Bankkaufmann oder Immobilienkaufmann notwendige Fachwissen an. Als ich während meiner späteren Karriere solche Leute einzustellen hatte, wunderte ich mich bisweilen über den Mangel an vertieftem Fachwissen und die Ahnungslosigkeit, die viele gelernte Kaufleute trotz Ausbildung und betriebswirtschaftlichem Studium auszeichnet.

### **Kundengewinnung**

Dabei musste ich lernen, dass das schnelle Aneignen von Fachwissen alleine überhaupt nichts nützt. Der Erfolg flog mir nicht so leicht zu wie das Wissen, vielmehr musste ich um alles kämpfen, aber ich tat dies eben mit Leichtigkeit, und ohne mir allzu viel Gedanken zu machen, was denn dabei schief gehen könnte. Gerade die Phase des werdenden Vermögensberaters war eine sehr schwierige. Ich hatte gerade geheiratet und war nun eben nicht mehr angestellt, hatte

somit kein automatisches regelmäßiges Einkommen. Ich musste feststellen, dass es nicht einfach war, in diesem Metier Geld zu verdienen. Es fiel mir leicht, mir die notwendigen Kenntnisse anzueignen, um überall als kompetenter Vermögensberater akzeptiert zu werden. Es fiel mir aber viel schwerer, Kunden zu finden, die dann auch bereit waren entsprechende Abschlüsse bei mir zu tätigen, aus denen ich dann mein Einkommen beziehen konnte. Dies wurde mir eine Lehre fürs Leben, und ich bin wieder immer wieder erstaunt, wie wenige Leute dies erkannt haben: es ist relativ leicht sich zum Fachmann für irgendetwas zu machen, es ist weitaus schwieriger jemanden zu finden, der bereit ist dafür zu bezahlen.

Ich war eine zeitlang im Freiburger Raum tätig, wo ich wenig Leute kannte, und ich übernahm mit meiner Gattin den Verkauf von frisch gelegten Eiern frei laufender Hühner von Haus zu Haus in unserem Wohngebiet. Dies versorgte uns zunächst mit einem minimalen Grundeinkommen, die Idee war aber, die so beim Verkauf von Tür zu Tür gewonnenen Kontakte später zur Finanzberatung zu nutzen. Das heißt: um erfolgreich zu werden musste ich weit mehr tun, als mir neue spannende Dinge anzulesen, ich musste Kaltkontakte machen, „Türklinken putzen“, wie man im Sprachgebrauch sagt.

Heute bin ich allerdings der Meinung, dass dieser harte und schwierige Weg eine Grundvoraussetzung für den Erfolg ist. Ich sehe immer wieder Menschen mit guter Ausbildung und zum Teil auch schon etwas Erfahrung in großen Unternehmen verzweifeln, wenn sie selbst die Verantwortung für die Kundengewinnung übernehmen müssen.

Später zog ich wieder nach Heilbronn, wo ich zur Schule gegangen war und meine Ausbildung gemacht hatte. Hintergrund dieser Entscheidung war die Erkenntnis, dass ich dort natürlich über ein wesentlich besseres Netzwerk verfügen würde als in Freiburg. Und tatsächlich sprach ich dort zunächst Schulkameraden und Kollegen an und erarbeitete mir so Schritt für Schritt meinen eigenen Kundenstamm.

Ich erinnere mich noch genau, wie der Bezirksleiter meiner Organisation in einer Veranstaltung vor Kollegen die folgende Geschichte lobend hervorhob: ich war mit meiner Frau in

Urlaub im Club Mediterranée (das konnte ich mir schon nach kurzer Zeit leisten) gefahren und hatte im Urlaub eine Arztpraxenfinanzierung abgeschlossen. Wir waren dort beim Abendessen u.a. mit einem Arztehepaar am Tisch gesessen, und ich hatte natürlich die Gelegenheit genutzt, über die Vorteile unserer Finanzierungsmöglichkeiten zu sprechen. Der Bezirksleiter wies damals daraufhin, dass eben diese erfolgreiche Menschen von weniger erfolgreichen unterscheidet: jede Gelegenheit nutzen, aus jedem Gespräch könnte möglicherweise ein Geschäft zum beiderseitigen Nutzen entstehen. Und natürlich die Abschlussicherheit, es nicht beim Gespräch zu lassen, sondern einen Vertrag mitzubringen.

Kundengewinnung wird meist, vor allem in der Industrie, Vertrieb genannt. Nun kann man den allgemeinen Sprachgebrauch einfach akzeptieren, aber er hat ja einen Hintergrund: Vertrieb ist das Verteilen von Produkten an den Kunden, also aus der Produktsicht gesehen. Wir wollen aber Kunden gewinnen, und wollen, dass dabei der Kunde gewinnt! Daher ersetzen wir den Begriff Vertrieb wo immer möglich durch Kundengewinnung.

Ich lernte, dass Erfolg in der Kundengewinnung zu einem erheblichen Teil reine Disziplinararbeit ist. Nur wenn Du eine bestimmte Anzahl von Menschen ansprichst, hast Du eine Chance, sie vom Nutzen Deines Produkts zu überzeugen. Und du weißt nie vorher, welcher der Angesprochenen positiv reagiert und welcher ablehnend. Du weißt nicht einmal den Prozentsatz der Ansprechbaren in einer beliebigen Gesamtmenge von Kaltkontakten. Verkaufen ist eine Frage der Zahl. Viele Scheitern daran, dass sie nach 3, 5, oder 10 Misserfolgen aufhören, oder versuchen einen anderen, „intelligenteren“ Weg zur Kundengewinnung zu finden, oder sich gar an „Marketingstrategien“ zu versuchen.

Das Schlimme: das Abbrechen der Kaltkontaktierung birgt das Risiko, dass genau in dem nächsten Stapel jene Menschen gewesen wären, die mein Angebot unbedingt brauchen. Ich hätte damit die Chance verspielt, Kunden zu gewinnen und diesen etwas Gutes zu tun.

Mit meinem damaligen Vertriebsleiter lernte ich vertriebliche Ziele in Teilziele herunter zu brechen und als Ziel eben schon eine bestimmte Anzahl von Kundenkontakten oder Besuchen zu sehen. Bleibe ich unter der Anzahl von Kundenkontakten, weil ich nach der Hälfte bereits frustriert bin, erreiche ich ein wichtiges Teilziel nicht und erreiche mit Sicherheit auch mein Gesamtziel nicht. Wir legten sogar genau fest, an welchem Tag ich welche Personen der Kontaktliste ansprechen werde. Telefonische Direktansprache war damals noch relativ unüblich, das heißt wir stellten uns die Adressen regional zusammen, sodass man an einem Abend zwischen 16:00 und 20:00 Uhr bei den definierten Personen zu klingeln hatte. Für nächsten Abend waren andere fünf bis acht Adressen vorbereitet. Wer so vorgeht, wird zwangsläufig erfolgreich, denn die Ursache, warum manche nicht erfolgreich werden liegt darin, dass sie ihren Plan nicht diszipliniert durchführen, sondern nach zwei der drei Rückschlägen oder Unerreichbarkeiten aufgeben und beginnen sich mit etwas anderen zu beschäftigen.

Den Zugang zum Beruf des Vermögensberater verschaffte mir übrigens ein Bekannter der Familie, den ich traf und der mir erzählte, er habe jetzt eine neue Tätigkeit, bei der er 10.000 DM pro Monat netto verdienen würde. Natürlich interessierte mich das, denn das war zu jener Zeit so wie 20.000 Euro pro Monat heute zu verdienen. Es klang nach schnell reich werden. Da ich diese Person kannte und als nicht übermäßig intelligent einschätzte, sagte ich mir: „wenn der das kann, kann ich das schon lange.“ Auch hier trat schon meine „türlich“ Haltung zum Vorschein. Wie ich später feststellte, hatte dieser Bekannte zu keinem Zeitpunkt 10.000 DM pro Monat verdient, und nur furchtbar mit seinen Verdienstmöglichkeiten angegeben. Ich bin ihm aber darüber nicht böse. Auch bei mir dauerte es tatsächlich wesentlich länger, bis ich diese Einkommensregionen erreichte. Nach vielen Wochen harter und teilweise frustrierender Fleißarbeit erreichte ich tatsächlich (ich glaube es war 1976) den ersten fünfstelligen Monatscheck. Diesen Scheck in Höhe von über 20.000 DM trug ich dann ein paar Tage mit mir herum und überreichte ihn meinem Banker bei einem Spaziergang auf dem Marktplatz von

Heilbronn, der darüber äußerst verblüfft war und anmerkte, dass er mir hier natürlich keinen Einreichungsbeleg ausfertigen könnte. Der Spaß an dieser ungewöhnlichen Scheckeinreichung war für mich wichtiger als dieses als gering zu bewertende Risiko.

Im Unterschied zu vielen anderen jungen Vermögensberatern blieb es nicht der einzige fünfstellige Scheck, sondern ab diesem Zeitpunkt begann ich wirklich gutes Geld zu verdienen. Einer der nächsten Schritte war der Abschluss entsprechender eigener Absicherungen, Kapitallebensversicherungen, dann der Kauf einer Eigentumswohnung (denn ich lebte selbst, was ich meinen Kunden anbot) und die Anschaffung des ersten Porsche mit 25 Jahren. Erst kurze Zeit vorher hatten wir uns einen R4 gekauft, aber das nun fließende Geld erlaubte mir einen anderen Lebensstil. Um mir die Bedeutung von fünfstelligen DM Schecks vor Augen zu führen, erinnere ich mich gerne daran, dass ich in meiner letzten Werkzeugmacher Tätigkeit bei der Fa. Studer Revox in Bad Säckingen ein Bruttogehalt von ca. 1400 DM verdiente. Ich war damit innerhalb kürzester Zeit um Dimensionen reicher geworden, und reicher als meine Umgebung.

## **Erfolg**

Wichtiger als die Realisierung materieller Träume wie Eigentumswohnung und Sportwagen war jedoch die Realisierung des inhaltlichen Traums: ab 1976, also mit 25 Jahren war ich Unternehmer. Ich war selbständig und träumte von ganz anderen Dimensionen. Unabhängigkeit im Handeln, und auch finanzielle Unabhängigkeit waren ab diesem Zeitpunkt in meinem Selbstverständnis für mein gesamtes weiteres Leben festgeschrieben. Es war mir klar, dass ich nicht 20 Jahre als Finanzberater herumlaufen und Versicherungsverträge abschließen würde. Ich verfolgte konsequent das Ziel, innerhalb der Hierarchie des Unternehmens aufzusteigen, baute Teams auf und hatte bald drei hauptberufliche sowie mehrere nebenberufliche Mitarbeiter, die ich anleitete. Ich übernahm Führungsaufgaben, ging mit den Mitarbeitern in den Außendienst und nahm mit ihnen gemeinsam an Motivations- und Verkaufstrainings teil. Schon nach kürzester Zeit übernahm

ich eine Generalagentur, mit der damit verbundenen höheren Provision. Mit dem damaligen Geschäftsstellenleiter stieg ich ins Immobiliengeschäft ein, und erreichte dadurch erhebliche Zusatzeinnahmen. Noch lange vor meinen dreissigsten Lebensjahr erzielte ich eine Einzelprovision von über 50.000 DM aus einem Immobiliengeschäft: der Kunde übertrug mir das Objekt zum Verkauf zu einen minimalen Preis, und alles, was diesen Preis überstieg, floss in meine Tasche.

Einer der angenehmen Höhepunkte dieser Tätigkeit war, neben den vielen Jubel- und Motivationsfeiern bei Bonnfinanz, eine Reise nach Paraguay. Ein Onkel meiner damaligen Frau, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Südmilch AG, Wolfgang Weber besitzt große Ländereien dort, und bat mich, ein Konzept zur Vermarktung von steuerlich interessanter KG Anteile zu erarbeiten und den Vertrieb an eine mit hohem Steuersatz belastete Klientel aufzubauen. Nachdem das Konzept stand, wurden die Steuergesetze geändert und das negative Kapitalkonto für Personengesellschaften bzw. dessen Verrechenbarkeit mit sonstigen Einkünften abgeschafft, so dass das Konzept steuerliche Attraktivität verlor. Immerhin kam ich auf diese Weise dazu, 40.000 Stück Rind zu sehen, und Teile davon selbst auf dem Pferd zusammen zu treiben. Wie nah Reichtum und Fall zusammen liegen, habe ich dann auch gelernt, denn mittlerweile hat jener Onkel seinen Wohnsitz nach Paraguay verlegt, weil er von den Strafverfolgungsbehörden in Deutschland gesucht wird.

Da ich mein Leben nunmehr als Unternehmer betrachtete, begann ich regelmäßig Managermagazin zu lesen und informierte mich über alle Entwicklungen in der Wirtschaft. Die alten Managermagazin Ausgaben aus dieser Zeit habe ich noch alle aufgehoben, es dürfte sich jetzt um ca. 28 Jahrgänge handeln. Ich studierte die teilweise hochgestochenen Wirtschaftstheorien des Harvard Business Review. So erfuhr ich von dem Mitte der 70er Jahre in Amerika beginnenden Trend der Mikrocomputer und las Artikel über Steve Jobs, Apple usw. Schon damals wurde behauptet, dass sich Personal Computern zu einem Riesenmarkt entwickeln würden, der die gesamte Wirtschaft verändern sollte. Auch Homecomputer wurden vorhergesagt, obwohl kaum jemand sagen konnte,

was man denn damit machen sollte, denn Multimedia und Internet waren da noch in weiter Ferne. Da ich immer technisch interessiert war, mich mit Elektronik bereits sehr gut auskannte und auch schon Autos und Motoren auf dem Papier selbst konstruiert hatte wurde mir klar: Computer sind ein unheimlich spannendes Gebiet, aber ich kenne mich bisher nicht damit aus. Das muss sich ändern!

Neben dem rein technischen Interesse an Computern, und dem musikalischen Interesse, denn schon die ersten Computer hatten einfache Musikerstellungsprogramme, erschienen mir die für mich bisher völlig unbekanntem Computer als ideales Tätigkeitsfeld, um mir ein wirklich beachtliches Unternehmen und Vermögen aufzubauen. Jetzt wirst du ein großer Unternehmer! Damit baue ich mir mein Ding!

Und ich wusste ja alle Vorteile auf meiner Seite. Ich war jung, und hatte nicht den geringsten Zweifel, dass ich mir die mangelnde Fachkenntnis innerhalb kürzester Zeit aneignen könnte. Dass das, was man als Computerunternehmer wissen muss, andere in vielen Jahren Studium und Berufspraxis erlernen, war mir damals gar nicht bewusst. Es erschien mir ein technisch spannendes Gebiets, und ich informierte mich zunächst über meinen Bruder, der Informatik studierte, und dann über umfangreiche Fachliteratur und Bücher und wurde so innerhalb kürzester Zeit zum „Computerfachmann“. Zumindest lernte ich alles notwendige, um die Einsatzmöglichkeit und den Kundennutzen zu verstehen, in die Programmierung von Computern schaute ich nur Interesse halber. Ich wusste, dass das andere machen werden, die zum Aufbau eines Unternehmens nicht in der Lage sind.

Um ein Computerunternehmen erfolgreich zu gründen und zu leiten benötigt man betriebswirtschaftliche und juristische Kenntnisse, Computerkenntnisse und unternehmerische Erfahrung. Nichts davon hatte ich damals, sah es aber ganz anders: Als Unternehmer betrachtete ich mich ohnehin, Betriebswirtschaft eignete ich mir ebenso schnell an wie Computerkenntnisse.

Auch heute muss ich rückblickend sagen, dass sowohl Computertechnik als auch Betriebswirtschaft bei Weitem über-

schätzt werden. Computertechnik ist für einen technisch und mathematisch interessierten Menschen trivial. Computer funktionieren nach einem sehr einfachen System. Das Verstehen der Einzelfunktionen und Bestandteile eines Computers ist nicht komplizierter als das Verstehen eines funktionierenden Automobils. In der Komplexität und Abhängigkeit zwischen verschiedenen Teilen der Hardware, des Betriebssystems und der Anwendersoftware können zwar höhere Komplexitätsstufen entstehen, die dann auch zu den vielfältigen Problemen führen, die Anwender heute noch mit Computersystemen haben. Aber selbst komplexe vernetzte Systeme sind immer noch leichter zu verstehen und zu durchschauen als Menschen.

Betriebswirtschaft, und diese Meinung hat mir nicht immer die Freundschaft von studierten Betriebswirten zugetragen, ist nicht anderes als eine Anwendungsform der vier Grundrechenarten mit etwas gesundem Menschenverstand.

### **Unternehmensgründung**

Kurzum, ich gründete mit meinem Bruder gemeinsam einen Computershop, wir fanden einen potenziellen Investor aus der Baubranche, der sich jedoch vor Betriebsaufnahme wieder zurückzog, mieteten repräsentative Geschäftsräume in einem neuen Bürogebäude in zentraler Lage, indem ich auch mein Finanzberatungsbüro hatte, und für das das Immobilienmaklerunternehmen, an dem ich beteiligt war, die Vermietungsrechte hatte. Meine Vorstellung war, weiterhin als Finanzberater tätig zu sein, und das Computergeschäft als Managementbetrieb, geleitet von meinem Bruder zu betreiben. Dies funktionierte jedoch nicht, da außer mir niemand in dem Unternehmen war, der Vertrieb oder kaufmännische Dinge beherrschte, wodurch ich letztendlich wie ein typischer Unternehmensgründer 14 bis 16 Stunden für das Computerunternehmen tätig war, und meine Finanzberatertätigkeit aufgeben musste.

Wir lebten zunächst vom Verkauf von Computer Hardware, die damaligen Marken waren Tandy, einige heute nicht mehr existierende europäische Marken und natürlich Apple, die zu diesem Zeitpunkt noch über einen Distributor (Basis Soft-

ware) in Deutschland vertrieben wurden und keine eigene Niederlassung hatten. Die größte Marge machten wir durch das Aufrüsten der mit 16 K bezogenen Apple II Systeme mit handelsüblichen TTL Chips auf 48 oder 64 KB. Hier war die Marge wesentlich höher als bei Bezug der Speicherbausteine direkt von Apple. 64 KB RAM war der damals maximale Hauptspeicherausbau, der Computer, an dem ich diese Zeilen schreibe, hat einen Hauptspeicher von 1,5 GB, also 30.000 mal mehr. Die externen Massenspeicher der damaligen Computer waren 5 1/4 Zoll Floppy Disks mit 180/360 KB, und die ersten Festplatten hatten fünf bis 10 Megabyte. In meinem jetzigen Computer habe ich gerade eine neue 100 Gigabyte Platte eingebaut, also wieder um den Faktor 10.000 größer. Der Preis eines so ausgerüsteten Apple II Computers bewegte sich in der Größenordnung meines heutigen Computers. Und ich mache das Gleiche damit wie damals: ich schreibe Texte und rechne mit Tabellenkalkulationen.

Ursprünglich sollte mein jüngerer Bruder das Unternehmen leiten, aber schon bald übernahm ich in dem Unternehmen sämtliche Funktionen außer der Programmierung und Reparatur defekter Geräte. Als kaufmännischer Leiter lernte ich nicht nur Buchhaltung, ich führte die Computersysteme und Anwendersoftware den Kunden vor, und führte schon bald Schulungen für Buchhaltungssoftware in mittelständischen Unternehmen durch. Das Unternehmen, dessen Software wir verkauften, war erstaunt über die Geschwindigkeit mit der ich mich zum Schulungsleiter für Bilanzbuchhaltung entwickelt hatte.

Bald begann das Unternehmen Geld zu verdienen, wir wechselten in andere Büros, die weniger repräsentativ, aber praktischer waren und verlegten uns auf Softwareentwicklung im Industriebereich. Hier half mir meine umfangreiche technische Ausbildung, um auch komplizierte technische Vorgänge verstehen zu können, mein erster Kunde war eine Maschinenbaufirma, für dessen Geschäftsführer ich bereits vorher eine exzellente Baufinanzierung durchgeführt hatte. Wir erstellten sehr komplexe Softwareprogramme, u.a. Schnittoptimierungsprogramme für Blechschneideanlagen und Ansteuerung der numerischen Steuerung zur vollautomatischen

Steuerung des gesamten Produktionsablaufs. Ich hatte hierzu zwei sehr gute Mathematikstudenten als Programmierer gewonnen.

Unser Kunde hatte eine komplette Blechschneideanlage inklusive unserer Schnittoptimierungssoftware an ein Kombinat in der DDR verkauft. Zum damaligen Zeitpunkt gab es jedoch Handelsembargo zwischen dem West- und dem Ostblock, was zur Folge hatte, dass einerseits Computersysteme nicht aus Deutschland in die DDR exportiert werden durften und andererseits es auch Importsperrern der DDR für Computer gab. Letzteres war freilich eine Farce, und galt in Wirklichkeit nur auf dem offiziellen Weg und nur für Computersysteme, die sich durch den Einsatz „eigener Technologie“ ersetzen ließen.

Um die sehr umfangreiche Schnittoptimierungssoftware mit der Industrieanlage liefern zu können, musste sie auf ein DDR eigenes Rechnersystem angepasst werden. Da dieses Rechnersystem bei uns nicht bekannt war, musste einer unserer Mitarbeiter zusammen mit dem Geschäftsführer der Maschinenbaufirma zur Leipziger Messe fahren, um dort Robotron Ingenieure zu treffen und die Möglichkeiten der Anpassung der Software auf deren Rechnerplattform zu besprechen. Da die Anzahl der erteilten Visa limitiert war, und gleichzeitig auch kommerzielle und exporttechnische Fragen zu klären waren, fiel die Wahl auf mich, obwohl ich mit der Softwareentwicklung und Anpassung eigentlich nichts zu tun hatte. Ich ließ mich von den Softwareentwicklern in die Technik der Programmierung und vor allen Dingen in die Details der Computerarchitektur, der Prozessor Syntax, des Assemblers, der Pin-Belegung sowie in die Funktionen der Anwendersoftware einweisen. Bei der Klärung all dieser technischen Themen in Leipzig stellte sich heraus, dass der Robotron Chip eine genaue Nachbildung des von Zilog entwickelten Z80 8-Bit Mikroprozessors war, den auch wir in unserem Computer eingesetzt hatten. Die Propagandaerklärung der Robotron Ingenieure war: wir haben diesen Prozessor bewusst Z80 kompatibel entwickelt. Die damals bereits bekannte Wahrheit, die auch später während meines Aufenthalts in den Ostblockländern bestätigt wurde war, dass die Ingenieure die aus dem

Westen geschmuggelten Prozessoren abschliffen, unter Mikroskopen untersuchten und sie eins zu eins nachbauten. Bisweilen stellen sie in ihrem ingeniösen Ehrgeiz etwas fest, was man verbessern konnte, und änderten das im Nachbau; diese verbesserten Nachbauten hatten gemeinsam, dass sie nicht funktionierten, so dass die Regierung Anweisung gab, wirklich 1:1 nachzubauen.

Da nunmehr aber klar war, dass der Robotron Prozessor Z80 kompatibel war, und nachdem unsere Software auf dem Betriebssystem CP/M<sup>5</sup> programmiert war, galt es nunmehr eine CP/M-Betriebssystemanpassung auf den Robotron Prozessor durchzuführen. Diesen Auftrag übernahmen wir und waren somit in der Lage, das hochkomplexe Schnittflächenoptimierungsprogramm in die DDR zu liefern, ohne Export- oder Importbestimmungen zu verletzen. Ob die Nachprogrammierung des CP/M Betriebssystems für den Robotron Prozessor urheberrechtlich zulässig war, daran habe ich heute erhebliche Zweifel.

Der Robotron Chefingenieur war außerordentlich verblüfft als er mitbekam, dass ich keineswegs, wie er und seine Kollegen vermutet hatten, ein Systemingenieur oder der Entwicklungsleiter, sondern Geschäftsführer mit den Zuständigkeiten Vertrieb und kaufmännische Leitung war, und dass ich mir die notwendigen technischen Kenntnisse zur Klärung dieser komplizierten Fragen in einem Schnellverfahren angeeignet hatte.

Unser Kunde, das Maschinenbau Unternehmen, war erstaunt, weshalb der DDR Kunde eine Maschine so hoher Kapazität kaufte, viel größer als der Produktausstoß der Fabrik notwendig gemacht hätte. Die Erklärung war einfach: Die 5 Jahrespläne sahen eine bestimmte Steigerung pro Jahr vor, und das Unternehmen musste so nichts mehr tun, um den Plan zu erfüllen, als den Regler jedes Jahr um diesen Prozentsatz hochzuführen.

---

<sup>5</sup> CP/M: Control Programme for Microprozessors. In den ersten Tagen der Mikrocomputer das einzige offene Betriebssystem, entwickelt von Digital Research auf den 8080 Prozessoren von Intel. Wurde ab 85 ersetzt durch das Betriebssystem MS-DOS.

Die Softwareentwicklung für Industriekunden war außerordentlich profitabel und hatte schon bald zur Folge, dass wir ein interessantes Cashpolster besaßen und versuchten durch Rückstellungen die Steuerschulden zu mindern. Dies löste jedoch bei denen Programmierern Übermut aus, und sie begannen mit der Aufgabe, ein 4th Generation Language Tool zu entwickeln. Damit nahm die Aufmerksamkeit für die lebensnotwendigen, vom Kunden bezahlten Entwicklungen ab, und das Geld war sehr schnell wieder verbraucht. Für die Aufnahme eines, wie wir glaubten, nur kurzfristig notwendigen Überbrückungskredits mussten die Geschäftsführer persönlich haften, und somit verpfändete ich meine Eigentumswohnung. Wie meist, ließen sich die Probleme aber nicht mehr lösen, sodass ich Ende 1984 als Geschäftsführer Insolvenz anmeldete. Ich lernte damals alles über Konkursrecht, vor allen Dingen aber, dass man aus einer Insolvenz sauber herauskommt, wenn man seine Buchhaltung ordentlich geführt hat und wenn man dem Insolvenzverwalter klare und transparente Unterlagen vorlegen kann über die finanziellen Entwicklungen und die Werte des Unternehmens. Mein Rechtsanwalt und der Insolvenzverwalter, beide in Insolvenzen erfahren, lobten die von mir vorgelegten Unterlagen als vorbildlich und einmalig.

### **Niederlage**

Damit waren sowohl Firma als auch Porsche und Eigentumswohnung weg, und es blieben erhebliche Schulden. Ich hatte jedoch Glück im Unglück: der PC- Markt in Deutschland ging gerade los, und als Geschäftsführer hatte ich umfangreiche Kontakte innerhalb der Branche. Schon kurze Zeit nach Bekanntgabe der Unternehmensschließung hatte ich mehrere Angebote, innerhalb der Computerindustrie eine Marketing/Vertriebs-Aufgabe zu übernehmen. Ich entschied mich dann für Siemens, wo es nicht die beste Vergütung, aber die besten Aussichten auf eine Auslandstätigkeit gab. In den Bewerbungsgesprächen konnte ich glaubhaft versichern, dass ich über umfangreiche praktische Erfahrung im Aufbau eines völlig neuen Geschäftes in der Computerbranche verfügte und mir die notwendigen Fähigkeiten in einem Management Crashkurs, sozusagen auf eigene Kosten angeeignet hatte.

Natürlich war diese Niederlage für mich auch emotional schwer zu verarbeiten. Einerseits das verlorene Geld, und die verlorene Perspektive für Ruhm, Reichtum und Bedeutung; schlimmer noch: Mein Selbstbewusstsein als Selfmademan und autodidaktischer Universalunternehmer war ins Wanken geraten. Denn auch wenn es über die Ursachen der Insolvenz unterschiedliche Meinungen gegeben hatte, so war klar, dass ich als Initiator, Gründer, alleiniger Finanzier und Geschäftsführer natürlich die Hauptverantwortung trug. Bis dahin hatte in meiner beruflichen Laufbahn eigentlich alles funktioniert, was ich angepackt hatte, und nun schien plötzlich nichts mehr zu klappen. Das Bewusstsein, mein Leben selbst in der Hand zu haben und es eigenverantwortlich zu steuern, geriet ins Wanken. Es gab Situationen, vor allen Dingen als ich als Siemens-Angestellter arbeitete und teilweise eben auch so behandelt wurde, wo ich mich am Ende fühlte und erhebliches Selbstmitleid mit mir hatte.

Heute weiß ich, dass diese Niederlage ein sehr wichtiger und notwendiger Schritt in meinem Leben war. Hätte ich damals nicht Insolvenz anmelden müssen, wäre ich vielleicht ein regionaler Unternehmer geblieben, würde heute immer noch in einer schwäbischen Stadt sitzen, hätte vielleicht nichts von der Welt gesehen und nie in einem Weltkonzern gearbeitet. Aber darüber hinaus lernte ich natürlich auch, Risiken genauer abzuschätzen.

### **Vertrieb Bildungswesen**

Umso wichtiger war es jetzt für mich, in der neuen Aufgabe schnell erfolgreich zu werden. Ich übernahm die Aufgabe des Leiters Vertrieb Bildungswesen bei der Firma Siemens Anfang 1985 von meinem Vorgänger bei einer anteiligen Zielerreichung von 70 Prozent. Da dieser durch das versetzte Geschäftsjahr das Jahresendgeschäft gerade hinter sich hatte, war das Ergebnis in Wirklichkeit noch schlechter, da sowohl das Computergeschäft, als auch das Geschäft mit Bildungsinstitutionen deutlich saisonalen Charakter mit Schwerpunkt am Jahresende hat. Ich leitete vier Personen im Stammhaus und 12 Vertriebsleute in den Niederlassungen, von denen wie immer die Frauen die erfolgreichsten und angenehmsten

waren. Ich hatte noch neun Monate bis zum Geschäftsjahresende, um die Vorgabe von 100 Prozent zu erreichen. Ich fuhr sehr viel herum, lernte alle Niederlassungen und deren Leiter kennen, die mich allesamt beruhigten: „Aber Herr Lukas, machen Sie doch mal langsam, Sie haben doch gerade erst angefangen, und im ersten Jahr erwartet sowieso niemand von Ihnen Ergebnisse, vielleicht im zweiten oder dritten Jahr, wenn sie da ihre Ziele erreichen, dann reicht das allemal, also bitte keine Hektik“

Diese Reaktion motivierte mich umso mehr zu zeigen, dass es auch aus hoffnungslosen Situationen heraus möglich ist, mit Anstrengung, Einsatz und eine paar guten Ideen seine Ziele zu erreichen. Ich gab mir selbst ein Arbeitsschema vor, und ließ mir für jeden der Teilschritte nur eine

- 1. Analysieren**
- 2. Konzeptionieren**
- 3. Realisieren**
- 4. Kontrollieren**

bestimmte, vordefinierte Zeit, denn eine evtl. Verbesserung der Analyse durch mehr Zeit hätte schon die Chance der Realisierung in einem kurzen Zeitraum gefährden können. Die Analyse ergab einen noch kaum strukturierten Schulmarkt mit begrenzten Budgets und dem Wunsch, die Industrie möge doch bitte die PC's an die Schulen verschenken. Darüber hinaus hatten wir Nachteile durch die mangelnde Kompatibilität mit den IBM PC's, denn die Siemens Ingenieure hatten mal wieder was besseres entwickelt. Dazu hatten wir Vertriebsleute, deren technisches Know-How gut, deren Kommunikationsfähigkeit, Begeisterung und Motivation jedoch miserabel waren. Ich erarbeitete eine Konzeption und nutzte hierzu Strategiemeetings mit den Vertriebsmitarbeitern, in denen diese selbst erarbeiten konnten, was sie für den Schulvertrieb brauchen. Dabei verbesserte ich deren Nutzenargumentation und versuchte, sie zu freundlicherem Auftreten zu bewegen. Ich saß nicht nur im Büro, sondern häufig auch Zuhause am PC, entwickelte Strategien und Charts, erarbeitete eine Marketingstrategie und eine Werbekampagne, mit der Schulen ein Spezialpaket, bestehend aus 3 PCs, Drucker und Software angeboten werden sollte.

Und ich setzte die Konzeption konsequent selbst um: Ich entwarf hierzu eigene Mailings, die wir an die Schulen verschickten, mit entsprechenden Bestellformularen per Fax. Als



ich diese Aktion mit einzelnen Niederlassungsleitern besprach sagten sie mir einen Flop voraus. Ich startete die Aktion trotzdem, und schaffte es im dritten Quartal, wovon ja eigentlich nur der September als Vertriebsmonat zur Verfügung

stand, weil im Sommer die Schulen geschlossen waren, mein Umsatzziel nicht nur zu erreichen, sondern mit 135 Prozent deutlich zu übertreffen.

Zu meiner Verblüffung kam jedoch keiner zu mir, um mich zu dieser Aktion und den Ergebnissen zu beglückwünschen, sondern es gab vielmehr einen Riesenskandal, weil ich ohne die interne Organisation einzuhalten einfach ein Mailing und eine Flugblattaktion durchgeführt hatte.

Meinem Abteilungsleiter wurde in diesem Zusammenhang mangelnde Aufsichtspflicht vorgeworfen. Es ist nämlich bei Siemens Abteilungsleitern nicht erlaubt, Werbung eigenverantwortlich zu gestalten und in Auftrag gegeben. Vielmehr muss jeder Bereich, der eine Werbeaktion plant, dies mit dem jeweils zuständigen, außerhalb des eigenen Zugriffs befindlichen Werbeabteilung besprechen, und dort in Auftrag geben. Dieser Prozess wäre natürlich für die Erreichung meiner Absatzziele viel zu lang gewesen.

Selbstverständlich gab ich mich hinterher geknickt und schuldbewusst, und entschuldigte mich damit, dass ich die Organisation bei Siemens noch nicht ausreichend kennen würde usw..

Meine wesentliche Erkenntnis aus diesem Vorgang aber war: mach lieber anstatt viel zu fragen. Oft ist es besser, etwas zu tun und sich hinterher entschuldigen zu müssen, als das Tun zu unterlassen. Wer viel fragt, kriegt viele Antworten. Und die sind nicht immer hilfreich.

Diese Vorgehensweise habe ich mir danach oft zu eigen gemacht, wenn ich wusste, dass der bürokratische Weg zu lange gedauert hätte um meine Ziele zu erreichen. In diesen Fällen beschloss ich oft einfach zu handeln und den entstehenden Ärger in Kauf zu nehmen. Dies ist eben auch Umsetzungstärke, Dinge auch dann zu tun, wenn sie auf Grund der Umgebungsbedingungen und der Organisation als unmöglich erscheinen, und sich dabei bisweilen über Regeln und Vorschriften hinwegzusetzen.

## **Erfolg**

Meine Vorgehensweise war erfolgreich. Meine beiden Kollegen mit anderen Bereichsverantwortlichkeiten erreichten 60-70 Prozent der Vorgaben, mein Vertrieb Bildungswesen 135 Prozent.

Vor dem Hintergrund des vorher erlebten Deseasters war die Zielerreichung für mich natürlich ein Freudenfest. Mein Herz war in Aufruhr, ich hatte das Gefühl, doppelte Saltos schlagen und fliegen zu können. Mein durch den Niedergang der eigenen Firma angeknackstes Selbstbewusstsein war wiederhergestellt, zumindest zeitweise und für den Moment. Ich hatte es geschafft, ein von anderen als unmöglich bezeichnetes Ziel zu erreichen, durch Einsatz eigener Ideen und eigenen Handelns. Die Aufeinanderfolge von Insolvenz und deutlicher Zielüberschreitung in einem Zeitraum von weniger als 12 Monaten trug erheblich zur Stabilisierung meiner Persönlichkeit bei. Ich hatte es mir und anderen gegen alle Widerstände und Unkenrufe gezeigt.

Und ich habe nicht gezögert, diese Begeisterung mit meiner Mannschaft zu demonstrieren. Wir kamen an einem Tag alle mit Frack und Zylinder ins Büro, hatten einen Kassettenrecorder dabei, sangen „we are the für Champions of the World“ und feierten mit Champagner. Mit dieser euphorischen Feier machten wir uns allerdings nicht nur Freunde. Gerade die Kollegen in den Abteilungen, die ihre Ziele nicht erreicht hatten, fanden unser Freudenfest übertrieben und fanden alle möglichen Gründe, warum wir unser Ziel erreicht hatten und sie nicht. Ich habe daraus gelernt, mit Neid umzugehen,

denn Neid muss man sich erkämpfen, nur Mitleid bekommt man geschenkt.

Im Folgejahr überschritten wir unsere Ziele wieder. Ich führte für das gesamte Unternehmen die Lernmesse „didacta“ im Februar 1997 aus, wo Siemens mit dem Slogan „Fortschritt macht Schule“ als Technologie- und Inhalteanbieter auftrat. Diese Messe wurde u.a. deshalb ein Erfolg, weil die Siemens Mitarbeiter von mir in aktiver Kundenansprache trainiert wurden. Wir hatten morgens eine Vorbesprechung und abends ein Resümee, bei dem wir die wichtigsten Kontakte des Tages durchsprachen. All dies war bei Siemens zu diesem Zeitpunkt noch unüblich.

Nun war der gesamte Bereich des PC-Vertriebs bei Siemens hoch defizitär, so dass unmittelbar nach dem zweiten für mich erfolgreichen Geschäftsjahr umfangreiche Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet wurden. Diesen fiel der Vertrieb Bildungswesen zum Opfer, weil er zwar erfolgreich, aber zu klein war um die Verluste der anderen Bereichen auszugleichen.

Dies führte zwar zunächst bei mir zu einiger Verärgerung, denn immerhin rationalisierte man ja nicht irgend einen Bereich weg, sondern den von mir erfolgreich geführten. Es gab Angebote, eine Aufgabe in einem benachbarten Bereich zu übernehmen, aber dies hätte ja geheißen, dass ich als Mitarbeiter einer meiner bisherigen Kollegen Abteilungsleiter hätte tätig werden müssen, was nach dem vorherigen Erfolg bei gleichzeitigen Misserfolg meiner Kollegen natürlich nicht in Frage kam.

Ich wechselte in den Auslandsvertrieb. Bevor ich mich für die Stelle bei Siemens entschieden hatte, hatte ich mehrere Angebote aus der Computerbranche und entschied mich für Siemens, weil ich hier die besten Möglichkeiten sah ins internationale Geschäft zu wechseln. Meine vorherige Tätigkeit in der Selbstständigkeit war doch relativ provinziell gewesen, und die Möglichkeit, meinen Horizont international zu erweitern, hatte für mich eine sehr hohe Attraktivität. Insofern war der Schritt in den Auslandvertrieb nur logisch, und damit der Verlust der gerade erfolgreich aufgebauten Inlandsabteilung



Einkünften verrechnen, so dass ich mein Gehalt annähernd netto bekam. Mein Steuerberater hatte zwar erklärt, dass diese Verrechnung so nicht möglich wäre, aber ich verzichtete daraufhin auf seine Dienste, machte die entsprechenden Steuererklärungen selbst und erläuterte sie (erfolgreich) dem zuständigen Finanzbeamten. Mein Vorurteil gegenüber gutausgebildeten und teuren Spezialisten war wieder einmal bestätigt, denn ich konnte es besser.

Durch die weitgehende Steuerfreiheit meines Gehalts hatte ich schon nach kurzer Siemens-Tätigkeit etwas Geld auf dem Konto ansparen können und trat nun mit meiner Bank in Verhandlungen. Dass mit Banken verhandelt werden kann, wusste ich noch aus meiner Zeit der Finanzberatung, als ich für meine Kunden optimale Finanzierungsbedingungen aushandelte.

Ich schlug dem zuständigen Filialleiter der Commerzbank vor, dass er mir gegen Zahlung von ca. einem Drittel des noch offenen Schuldbetrags die gesamten Restschulden erlässt. Heute, nachdem ich selbst bereits Kreditgeber war, weiß ich natürlich, nach welchem Prinzip solche Verhandlungen funktionieren: Der Kreditgeber schreibt den Darlehensbetrag bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens bereits voll ab. Dies wird dem persönlich haftenden Gesellschafter, mit dem man eine Rückzahlung auf Raten vereinbart, nicht mitgeteilt. Auf Grund der langen Laufzeit sind die Einnahmen der Bank hieraus jedoch sehr gering, der Buchwert 1 DM. Wenn nun der Schuldner einen Vergleich vorschlägt, indem er einen nennenswerten Betrag sofort bezahlt, dann kann die jeweilige Bank und der jeweilige Bereichsleiter diese Einnahmen periodengerecht als Gewinn ausweisen. Da dieser meist nach Quartals- oder Jahresergebnissen bewertet wird, wird er sich für die Annahme des Vergleichs einsetzen.

Die wichtige Lehre hierbei ist: verfolge dein Interesse, indem du herausfindest, was der andere für ein Interesse hat und unterbreite dein Angebot so, dass es dem Interesse deines Geschäftspartners entspricht.

Die Bank nahm also diesen Vergleich an, und ich war nur 1 1/2 Jahre nach der Insolvenz vollkommen entschuldet. Hierzu

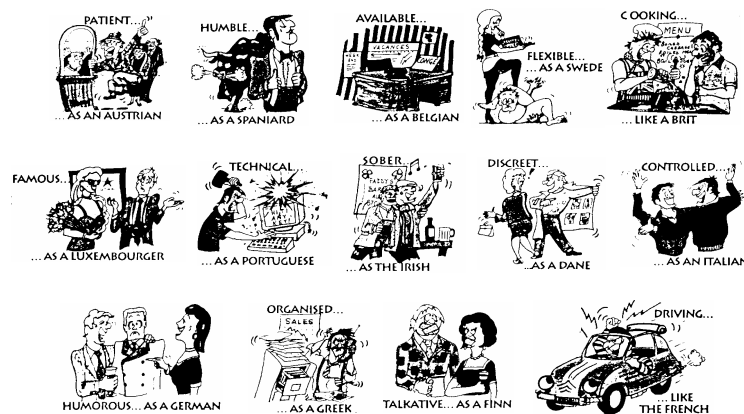
hatte ich (in einem ausführlichen Exelsheet, in dem ich seit Jahren meine Vermögensverhältnisse berechne und hochrechne) mit einem Zeitraum von 20 Jahren gerechnet. Und ich war um einige Erfahrungen reicher, denn den Zyklus selbstständig machen, Unternehmen gründen, Unternehmen leiten, Insolvenz anmelden und aus der Insolvenz wieder erfolgreich herauskommen hatte ich im Alter von 35 Jahren bereits einmal hinter mir.

## Ausland

Mit meinem Wechsel zu Siemens war ich als Single (meine erste Ehe hielt gerade fünf Jahre) nach München gezogen, und reiste zunächst in Deutschland, aber mit dem Wechsel in den Auslandvertrieb natürlich sehr viel international, in Südeuropa und Nordeuropa. Ich lernte hier sehr viel, denn schon in Österreich und der Schweiz kann man, trotz gleicher Sprache, erhebliche Unterschiede in der Auffassungsweise und den Kulturen lernen. Noch ganz anders ist dieser Effekt natürlich in Ländern mit anderer Sprache und Kultur, wie Spanien, Frankreich, Portugal, Lateinamerika, usw..

Eine nette Darstellung über die Stereotypen, die wir in Europa über unsere Nachbarn haben, ist das folgende Bild.

The Perfect European should be:



Also lernte ich viel über andere Kulturen z.B.: ich war in der Siemens Niederlassung in Portugal und wir hatten für nachmittags einen Termin bei einem wichtigen Kunden verabre-

det. Wir gingen essen, und arbeiteten anschließend an verschiedenen Themen im Büro weiter. Ich wunderte mich schon, weil ich damit rechnete, dass wir bald aufbrechen müssten, um den Kunden zu besuchen. Nach einer Weile kam dann tatsächlich Bewegung in die Mannschaft und ich vermutete, dass es jetzt losgeht. Wir begaben uns aber nur gemeinsam in ein kleines Café an der Straße, um einen Nachmittags Café zu trinken, und anschließend wieder zurück an unsere Arbeit im Büro. Erst gegen Abend fahren wir los und kamen schließlich beim Kunden an, der jedoch keineswegs auf uns wartete, sondern noch mit anderen Dingen beschäftigt war, sodass wir noch eine Weile auf ihn warten mussten. Hier lernte ich also den Unterschied zwischen dem angelsächsisch - germanischen Begriff Nachmittag, womit wir Termine zwischen 14:00 und 16:00 Uhr meinen, und dem lateinischen Begriff „as tarde“, was eher unserem Spätnachmittag/Abend entspricht.

Wenn wir schon bei so einfachen Dingen und bei so nahen Kulturen so große Verständnisunterschiede haben, wie enorm und verwirrend können dann die Differenzen zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit bei komplexeren Themen und entfernteren Kulturen sein. Daher empfehle ich wirklich jedem, der ein beruflich erfolgreiches oder auch nur ein privat glückliches und interessantes Leben führen möchte, für einen längeren Zeitraum ins Ausland zu gehen. Dies ist unheimlich bereichernd, und ich kam nach jedem Lernschritt mit der Erkenntnis zurück, dass ich vorher wirklich kaum etwas wusste. Da ich aber die Lernschritte als durchaus klein zur Kenntnis nahm, war mir natürlich auch klar, dass ich auch jetzt noch nicht wirklich sehr viel wusste. Und je mehr ich reiste, umso klarer wurde mir meine Unwissenheit. Das jeweils dazu Gelernte war immer wieder kleiner als die Erkenntnis über das noch zu Lernende. Und dieser nie endende Lernprozess bereitete mir unheimliche Freude, so dass die nächsten Schritte, der dreijährige Aufenthalt in Paris, die zweijährigen Reisen in Osteuropa und später die zweijährige Tätigkeit in Japan logische Folgeschritte wurden. Als ich aus Frankreich zurückkam wurde ich allgemein als Frankreich - Experte bezeichnet, umso mehr, als ich französisch in kürzester Zeit gelernt hatte. Für

mich selbst reduzierte sich mein Expertentum auf die einfache Erkenntnis, dass die Unterschiede zwischen Franzosen und Deutschen umfangreicher sind als allgemein angenommen, und dass ich nicht einmal in der Lage bin, diese in ein paar kurzen Sätzen zu erläutern.

Gleichzeitig weckte die Erkenntnis über die Vielfalt menschliche Eigenschaften, die ich in anderen Ländern erfuhr, natürlich meine Neugierde. Wieviel umfangreicher und unterschiedlicher müsste diese Vielfalt wohl sein, wenn man den einfachen europäischen Horizont verlässt und nach Asien reist. Und meine Verblüffung wurde bestätigt. So sehr auch einige Japaner dem Stereotyp „des Japaners“ entsprechen, so sehr weichen andere Japaner in Teilbereichen davon ab, und zeigen Verhaltensweisen, wie man sie eher bei Franzosen, Deutschen oder Amerikaner vermuten würde. Auch heute noch ist für mich außerordentlich faszinierend festzustellen, wie ähnlich sich Menschen auf der ganzen Welt einerseits in bestimmten Dingen sind, wie unterschiedlich sie dann aber auch wieder durch ihre Kultur geprägt sind, und letztendlich wie unterschiedlich und einzigartig jeder einzelne Mensch unabhängig von seiner Kultur ist.

Oft erfreuen wir uns an der Vielfalt der Natur, an den vielen Arten von Vögeln, Blumen, Schmetterlingen usw. Weitaus vielfältiger und wunderbarer sind die Eigenschaften der Menschen. Dass es keine zwei Menschen gibt, die gleich sind, und wie wertvoll und einzigartig jeder einzelne Mensch ist, ist eines der ästhetischsten Dinge, die die Natur hervorgebracht hat. Es gibt keine schönere Vielfalt, als die Vielfalt der Menschen.

Die unterschiedliche, ja oft gegensätzliche Betrachtungsweise des gleichen Vorgangs aus einer unterschiedlichen Kultur heraus brachte mich zu der Erkenntnis, dass es „Wahrheit“ und „Objektivität“ gar nicht gibt. Wir halten das für wahr, was wir wahrnehmen. „Wahrnehmung ist Wahrheit“ ist in der deutschen Sprache ein sehr schönes Äquivalent zu dem angelsächsischen Begriff „Perception is Reality“.

## Frankreich

Meine Französisch Kenntnisse nach Verlassen des Gymnasiums waren eher schlecht. Der Französisch Lehrer war mir unsympathisch und hatte es nicht geschafft mich für das Lernen dieser Sprache zu begeistern. Als Gymnasiast war ich jedoch in den Sommerferien einmal in Frankreich, und dort gefiel es mir so gut, dass ich mir wünschte, ein paar Berufsjahre in Frankreich zu verbringen. Eigentlich wusste ich also schon mit 18 Jahren, dass ich eines Tages in Frankreich arbeiten werde. (Mein Berufswunsch war damals allerdings Journalist, um als Auslandskorrespondent in Frankreich leben und Deutsch schreiben zu können.)

Während meiner Tätigkeit im Auslandsvertrieb ergab sich nun eine Gelegenheit. Ich hatte zunächst nur die Zuständigkeit für eine bunte Mischung von europäischen Ländern: Schweiz, Österreich, Spanien und Portugal. Als die Länder verteilt wurden, wollte man mir Holland statt der iberischen Halbinsel übertragen, ich fand dann aber sehr gute Argumente, warum man die lateinischen Länder Frankreich, Spanien und Portugal aus einer Hand betreuen sollte (auch Lateinamerika wurde wegen der engen Anbindung und der Sprachidentität von mir betreut). Der Vorschlag hätte mir die Zuständigkeit für Portugal genommen, was ich aber aus noch auszuführenden Gründen strikt ablehnte. Strikt hieß in diesem Fall: ich erklärte meinem Vorgesetzten, dass ich für eine Tätigkeit in seiner Abteilung ohne Zuständigkeit für Frankreich, Spanien und Portugal nicht zur Verfügung stünde. Das ärgerte meinen Chef zwar, aber er gab nach. (Keine Ahnung, was ich gemacht hätte, wenn er an seinem Vorhaben festgehalten hätte.)

So war ich jetzt unter anderem für Frankreich zuständig. Frankreich gilt innerhalb Europas als für Deutsche am schwierigsten zugänglicher Markt, weil die Franzosen wo immer möglich französisch kaufen, und bei aller wirtschaftlicher und politischer Freundschaft ein sehr enges Frankreich internes Beziehungsnetz pflegen und Besetzungsentscheidungen von der Zugehörigkeit zu einer der Grandes Ecoles des Landes gefällt werden.

Kurz vorher hatte ich in Lissabon eine hübsche kleine Portugiesin kennen gelernt, und wir hatten uns beide Hals über Kopf verliebt. So tauchte bald die Frage auf, ob sie zu mir nach Deutschland ziehen würde, was auf Grund der Unfreundlichkeit des Klimas und der Menschen ausschied, oder ob ich nach Portugal ziehen sollte, was erhebliche Einschränkungen bei meiner weiteren Siemens-Karriere zur Folge gehabt hätte.

Ich erarbeitete also eine Markteintrittsstrategie für Frankreich, die beinhaltete, dass ein kompetenter, international erfahrener Stammhausmitarbeiter mit Fachhandelshintergrund in Frankreich Führungsaufgaben übernehmen sollte. Das beschriebene Profil passte ziemlich genau auf mich. Kurze Zeit nach meiner Präsentation dieser Strategie in Frankreich trat der PDG (President Directeur Generale) von Siemens Frankreich an meine Vorgesetzten heran und bat um meine Entsendung. Diese wiederum fragten mich, ob ich bereit wäre, diese Last auf mich zu nehmen, und in Frankreich das Siemens-Geschäft aufzubauen. Ich ließ mit mir reden, und nach Vereinbarung von sehr vorteilhaften Konditionen stand einem Zusammenziehen mit meiner neuen Flamme in Paris nichts entgegen.

Auf diese Weise hatte ich drei meiner Ziele auf einmal erreicht: ich hatte einen verantwortungsvollen Job in Frankreich, ich konnte mit meiner neuen Freundin zusammenleben, und ich hatte eine nicht unerhebliche Einkommensverbesserung mit erheblichen Steuervorteilen. Und dies in völliger Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen, denn es war natürlich tatsächlich notwendig, dass jemand in diesem neuen Geschäft die Brücke zwischen der Niederlassung und dem Hauptquartier hielt. Eine synergetische Entscheidung par Excellence, eine echte Win - Win Situation.

Trotz meiner nur rudimentären Anfangskenntnisse konnte ich nach einem halben Jahr meine Vorträge auf französisch halten. Dies war möglich durch ein Erfolgsrezept, das mich mein ganzes Leben begleitet hat: Einsatz hilft!. Zeitgleich mit der Übernahme der verantwortungsvollen Tätigkeit als Leiter Marketing und Vertrieb Personalcomputer und Peripheriege-

räte in Frankreich begann ich in den frühen Vormittagstunden Einzelunterricht in Französisch zu nehmen. Kurze Zeit später stellte ich die Gespräche mit meiner Lebensgefährtin von Englisch auf Französisch um. Meinen ersten Vortrag vor französischen Siemens Fachhändlern schrieb ich selbst in sicher noch mangelhaftem Französisch und ließ ihn von meiner Sekretärin korrigieren. Ich lernte ihn dann auswendig. Den Fachhändlern war mein Vortrag auf Englisch angekündigt worden, so dass die Verblüffung, aber vor allem auch die Sympathie enorm war, als ich auf Französisch vortrug. Nach kurzer Zeit galt ich als der Deutsche, der am schnellsten Französisch gelernt hatte. Ein weiterer wichtiger Punkt für mein Selbstbewusstsein. Ich übte mich darin, diese wunderschöne Sprache auch für kleine Scherze, Anekdoten und Wortspiele zu verwenden und öffnete mir damit schnell die Herzen meiner französischen Kollegen.

Französisch zu lernen war in der Schule für mich ein Graus gewesen, Französisch nunmehr in Paris schneller als jede andere Deutsche vor mir zu beherrschen ein reines Vergnügen.

Neben den vielen geschäftlichen und freundschaftlichen Kontakten mit Franzosen in dieser Zeit sammelte ich dort interessante Erfahrungen in Marketing und Werbung. So war ich als Produzent verantwortlich für ein Werbevideo für die Produktpalette der Firma Siemens, und trat dort auch als interviewter Siemens-Manager auf. Ein Videozuschnitt mit den Misstakes (wie heißt das nochmal? ) habe ich noch als Erinnerungstück zuhause.

Neben meinen operativen Aufgaben bei Siemens Frankreich für den Markteintritt mit Personalcomputern und Peripheriegeräten hatte ich schon bald wieder Sonderaufgaben. Siemens hatte zum Zeitpunkt meines Wechsels nach Frankreich die Firma IN2 gekauft, ein mittelständisches Computerunternehmen, das Midrange Systeme zunächst mit einem eigenen Betriebssystem und später Mips und Unix basiert in Frankreich vermarktete. IN2 hatte kurz zuvor den PC-Hersteller Leanord (laboratoire electronique et automation du nord) erworben, sodass nunmehr drei Firmen unterschiedlicher Kultur zusammengeführt werden mussten: Siemens Frank-

reich als Tochterunternehmen des großen deutschen Konzerns, mit nur wenig Bedeutung auf dem Computersektor, das franco-französische Schwesterunternehmen der Firma Intertechnique, das bisher fast ausschließlich von Rüstungsaufträgen der französischen Regierung gelebt hatte und schließlich ein kleiner PC-Hersteller, eine Schraubenzieherfabrik, wie sie im damaligen PC Sektor typisch war.

Bei der Zusammenführung dieser Unternehmen und den sich dabei auftuenden Konflikten lernte ich viel über die Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Franzosen. Die Deutschen waren bei den Franzosen als die *têtes carrées*, zu deutsch „Quadratschädel“ bekannt, als hart arbeitende, humorlose, nicht sehr freundliche, engstirnige Durchsetzungsmenschen, die man gleichwohl höflich und mit dem typischen *savoir-vivre* begrüßte und sie möglichst nie spüren ließ, wie man sie sah. Meine Deutschen Vorgesetzten im Stammhaus waren der Auffassung, dass die Franzosen einfach die deutsche Strategie adaptieren und die Deutschen Produkte eins zu eins in Frankreich verkaufen sollten. Die beiden französischen Firmen hatten bisher ausschließlich mit dem französischen Markt zu tun gehabt, und es war ein großer Schock, nunmehr von einer rein deutschen Firma kontrolliert zu werden. Um diesen Schock etwas zu mildern, hatte man das Ganze nicht unter Siemens Frankreich zusammengefasst sondern die Unternehmensidentität der Firma IN2 beibehalten und eine „IN2 Groupe Siemens“ gegründet, und dieser weitgehende Eigenständigkeit versprochen.

In dieser schwierigen Situationen konnte ich erheblich zur Moderation und zum gegenseitigen Verständnis beitragen. Dies setzte natürlich zunächst voraus, dass ich mich vom Image des rein Deutschen befreite, und ich erinnere mich gerne, dass Kollegen immer wieder betont haben: „na so deutsch ist der Günter ja eigentlich gar nicht“. Dabei ist auf das „eigentlich“ zu achten, denn in Wirklichkeit sind meine deutschen Quellen und gewisse deutsche Grundeigenschaften wohl nicht abzuleugnen.

Gleichzeitig erntete ich für diesen engen Schulterschluss mit meinen französischen Kollegen oft Unverständnis bei meinen

deutschen Kollegen, die dem Irrtum erlagen, dass sie durch meine Entsendung nach Frankreich einen Ausführer deutscher Anweisungen vor Ort hätten. So führte ich manche Diskussion mit meinen Stammhauskollegen, die oft nicht verstehen wollten, dass Markt und Kundenverhalten in Frankreich doch etwas anders funktionieren als in Deutschland. Alles in allem schaffte ich es jedoch die meisten Konflikte positiv zu lösen.

Während meines Aufenthalts in Frankreich habe ich einiges vom "savoir vivre" kennengelernt und übernommen. Ich bin nicht wirklich Weinkenner geworden, aber habe doch in der Zeit in Frankreich gutes Essen und guten Wein sehr genossen und vieles dazugelernt. Und habe jene Geschichte erlebt, in der ein zwölfjähriger Junge von seinem Vater in den Keller geschickt wird um einen Rotwein für den Käse zu holen und nachfragt, um was für einen Käse es sich denn handele, damit er dann den richtigen Wein aussuchen könne. Und damit habe ich verstanden, dass ich diesen Vorsprung nie aufholen könnte, denn wenn Kinder mit dieser Kultur des Genießens aufwachsen, und ich in dem relativ einfach und praktisch orientierten Deutschland aufgewachsen bin, so wäre es eine Lebensaufgabe, und würde voraussetzen das ganze Leben in Frankreich zu bringen, um den selben Lebensstil zu erreichen. So habe ich also gelernt, wie stark die Stereotypen, die Bilder, die wir uns von Franzosen machen, einerseits stimmen und andererseits auf den Einzelnen bezogen verkehrt sein können. Auch in Frankreich ist jeder Mensch anders als der andere, und reagiert anders als andere auf bestimmte Situationen. So sind die Franzosen zum Beispiel sehr stark hierarchieorientiert, viel stärker als wir das in Deutschland vermuten würden. Aber sie kombinieren dies mit einer genetisch programmierten „Art de Vivre“.

Ich habe aber auch gelernt, dass man sich ein Land nur über die Sprache erschließen kann. Weswegen ich heute jedem empfehle, so früh wie möglich mit dem Lernen mehrerer Sprachen zu beginnen, und möglichst bei komplizierten, anderen Sprachsystemen zu beginnen, wie chinesisch oder arabisch, denn diese sind nur in der Jugend erlernbar.

Der Tod von Heinz Nixdorf, der uns auf der CeBIT 1986 in Hannover überraschte, und das anschließende Zutagetreten des desolaten Zustands seines „Vorzeigeunternehmens“ führte bald zu neuen Aufgaben für mich. Denn kaum hatten wir die Strategie von IN2 Groupe Siemens auf die deutschen Wünsche und die französischen Marktbedingungen angepasst, fand (aus politischen Gründen) die Übernahme der Pleite gegangenen Nixdorf AG durch die Firma Siemens statt. Für diese Übernahme gab es keine vernünftigen wirtschaftlichen Gründe, es war vielmehr eine rein politische Übernahme bei der sich die höchste Politik eingeschaltet hatte um zu verhindern, dass die Firma Nixdorf von einem ausländischen Computer Unternehmen übernommen wird. Wie immer, wenn sich Politik in die Wirtschaft einmischt, war es natürlich eine völlig unsinnige Entscheidung, ohne irgendeinen Nutzen für den Standort Deutschland und gleichzeitig mit erheblichen Verlusten für Siemens. Aus dem Ausland war dies schon in etwa voraussehbar, es war ja eine deutsch/deutsche Elefantenhochzeit zwischen einem sehr langsamen und einem todkranken Elefanten, bei dem kaum zu sehen war, wie sich das Unternehmen internationalen Marktbedürfnissen öffnen sollte. Nixdorf hatte in seinen internationalen Aktivitäten eine stark deutsche Ausrichtung, die Produkte kamen zentral aus Deutschland, ebenso wie bei Siemens wurde auch in Nixdorf-Niederlassungen meist deutsch gesprochen, und selbst die Gebäude waren teilweise noch von Heinz Nixdorf selbst entworfen worden. Kurzum: die Pleite der Firma Nixdorf-Ort AG war verdient und hätte eigentlich in einer kompletten Liquidation des Unternehmens mit Auffanggesellschaften für kleine Teilbereiche führen sollen. Mehr ist heute von Nixdorf auch nicht übrig, nach Milliarden, die Siemens seitdem im Computergeschäft verloren hat. Eine lukrative Alternative wäre der Verkauf an einen amerikanischen Anbieter gewesen, der zwar nichts von den Produkten und Technologien der Firma Nixdorf hätte verwenden können, aber zumindest über Vertriebswege verfügt hätte, um in den deutschen Markt einzutreten. Genau dies sollte aber verhindert werden, und so ergab sich ein Merge aus zwei Unternehmen die im Wesentlichen in den gleichen Feldern tätig waren, die gleichen Kun-

den hatten und oft als Wettbewerber gegenüberstanden, also ein Merge ohne Synergien.

Mir wurde in einer Arbeitsgruppe die Konstruktion von Siemens-Nixdorf Frankreich unter Einbeziehung der Aktivitäten von Nixdorf Frankreich und der IN2 Groupe Siemens übertragen. Ich berichtete damals direkt an den PDG und erstellte in Zusammenarbeit mit den Führungskräften in Frankreich die Gesamtstrategie des Unternehmens SNI France. Wir legten die einzelnen Geschäftsbereiche fest, definierten Geschäftseinheiten, legten Umsatz- um Marktanteilsziele fest, erarbeiteten Marketing- und Vertriebsstrategien, wählten die infragekommenden Personen als Bereichsleiter aus und starteten so die Gesamtorganisation. Nach Erarbeitung, Präsentation und Implementierung dieser Gesamtstrategie verließ ich Frankreich und ging nach Osteuropa.

### **Osteuropa**

Der Fall der Mauer am 09. November 1989, dem 66sten Geburtstag meiner Mutter, und die deutsche Wiedervereinigung eröffneten ein neues Tätigkeitsfeld in einer Region, die uns bis dahin nicht zugänglich gewesen war. Die Vorstellung, nunmehr in Osteuropa und in Russland Geschäfte zu machen und Land und Leute kennen zu lernen faszinierte mich. Ich hatte die gesamte Wende aus Paris mit Tränen in den Augen miterlebt. Ich erinnerte mich, als Jugendlicher in Frankreich gefragt worden zu sein, wie ich als Deutscher die Trennung oder eine mögliche Wiedervereinigung sehen würde, und es schien immer klar, dass eine Wiedervereinigung, wenn überhaupt, dann nicht mehr während meines Lebens geschehen würde. Ich hatte eine große Hochachtung vor der Bevölkerung der ehemaligen DDR, die sich ihre Diktatoren selbst vom Hals geschafft hatten, und zwar gewaltlos. Und ich hatte kein Verständnis für die Kurzfristigkeit und den Geiz mancher Westdeutschen, die sich nun fürchteten, einen Teil ihres Reichtums an die Ostdeutschen abgeben zu müssen. Also strebte ich voller Idealismus an meine neue Aufgabe. Und freute mich über die Sondervergütungen, die Siemens damals für sich in dieser Weise aufopfernde Mitarbeiter zur Verfügung stellte.

Ein Kollege bei Siemens bemerkte einmal, dass ich mir meine Tätigkeiten anhand der Landkarte aussuchen würde, und dass mein Finger auf der Landkarte nun auf Osteuropa gefallen sei. Von meiner Entscheidung nach Osteuropa zu gehen war ich durch nichts abzubringen. Viele Leute fassten sich an den Kopf, wie man denn aus Paris nach Dresden ziehen kann, wo die Osteuropa Aktivitäten konzentriert waren, um die Ressourcen ehemaliger Robotron Mitarbeiter nutzen zu können. Einige warnten mich zu Recht vor dem Chef von Siemens-Nixdorf Osteuropa, dessen Name hier nicht wiederholt werden soll, ein furchtbarer Widerling, ein kooperationsunfähiger Autokrat mit Minderwertigkeitskomplexen, dem Auftreten eines absoluten Herrschers, der jeden in seiner Umgebung niedermachte und ausschließlich die unterwürfig seinen Befehlen folgenden Ex-Ossis berücksichtigte, und der später, leider zu spät, fristlos entlassen wurde. Und ich überhörte auch die vernünftigen Warnungen, dass eine wirtschaftliche Entwicklung in Osteuropa wesentlich länger auf sich warten lassen würde, als wir damals vermutet haben. Ich wollte nach Osteuropa!

Unsere erste Reise nach Dresden führte uns über den Flughafen Berlin, von wo wir mit einem Mietwagen nach Dresden fuhren. Nach der Abfahrt von der im Wesentlichen aus Schlaglöchern bestehenden Autobahn kamen wir durch Gorbitz, einen Vorort von Dresden, der aus den berüchtigten Plattenbauten besteht. Meine Frau und ich bedauerten die armen Bewohner (erst später erfuhren wir, dass es für DDR Bürger ein Privileg war in diesen Siedlungen zu leben) und schätzten uns glücklich in der Sicherheit, in solchen Bauten niemals wohnen zu müssen. Wir lebten die ersten Wochen in einem schon nach westlichem Maßstäben renovierten Hotel. Die Wohnungssuche gestaltete sich schwieriger als angenommen, so dass wir glücklich waren, als eines Tages ein Kollege eine Wohnung für uns gefunden zu haben schien. Wir setzten uns auf die Rückbank eines Trabbi und liessen uns in eben diesen Stadtteil Gorbitz gefahren. Der Schock war groß, als wir die uns angebotene Ein-Raum Wohnung besichtigten, aber wir hatten kaum eine andere Möglichkeit, als tatsächlich mehrere Wochen in dieser unglaublich hässlichen

Umgebung zu wohnen. Aus dieser Zeit kann man sehr viele Anekdoten erzählen, aber eines wurde uns nach kurzer Zeit klar: Wir hatten immer angenommen, dass sich West- und Ostdeutsche sehr ähnlich sind, mussten dann aber erkennen, dass die durch Erziehung und Erfahrungen geprägten Unterschiede zwischen einem Ossi und einem Wessi doch weitaus größer waren und in gewisser Weise unüberbrückbarer waren als z.B. die Unterschiede zwischen Franzosen und Deutschen. Heute haben sich die Dinge in zwei Richtungen entwickelt: Einerseits haben sich manche Menschen an die Realität angepasst und versuchen, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Auf der anderen Seite ist ein Phänomen eingetreten, das die Amerikaner „Ossifying“ nennen: Deutschland hat sich nach den Wünschen und Gewohnheiten Bürger der ehemaligen DDR entwickelt, und noch mehr staatliche Fürsorge und Bürokratie aufgebaut, so dass wir mit einem Staatsanteil von ..... % und einer Erwartungshaltung, dass der Staat alles regelt, dem sozialistischen Wohlfahrtsstaat näher sind als die ehemalige DDR.

Dresden war damals bekannt als das Tal der Ahnungslosen, denn im Unterschied zur restlichen DDR war es dort nicht möglich Westfernsehen zu empfangen. Und mit großer Wahrscheinlichkeit war meine Gattin auch die erste Portugiesen, die Dresdner zu Gesicht bekommen hatten. Die in den Straßen dort ständig präsente Fremdenfeindlichkeit wurde später, nach den Vorfällen in Hoyerswerda, ein wesentlicher Grund Ostdeutschland wieder zu verlassen.

Für die neu übernommene Aufgabe als Leiter der Division indirekter Vertrieb für Osteuropa stellte ich mir ein Team zusammen und holte mir zwei besonders gute Mitarbeiter, die ich schon aus meiner Tätigkeit in Augsburg und Paris kannte, das Ehepaar Karin und Reinhold Balzer. Ich begann dann sehr viel in Osteuropa zu reisen. Ich besuchte Moskau, Petersburg, Tschepoksari, Uljanowsk, den Geburtsort Lenins und reiste in Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn und in den baltischen Staaten.

Meine Präsentationen der SNI - Technologien in Russland wurden alle von meinen ehemaligen Robotron Mitarbeitern

übersetzt, sodass ich während der langen Pausen der russischen Wiederholung ausreichend Zeit hatte, meinem weiteren Vortrag neu zu strukturieren.

Ich lernte die wahren Verhältnisse in Russland kennen, wie viele zu dem damaligen Zeitpunkt mit großer Verwunderung, hatten wir doch wenige Jahre vorher noch daran geglaubt dass dieses Land eine große Wirtschaftsmacht darstellt und in vielen Punkten auf dem Wege wäre, westliche Standards zu erreichen. Tatsächlich ist das Land außerhalb der beiden großen Zentren Moskau und Petersburg in einem katastrophalen Zustand gewesen, der sich seitdem weiter verschlechtert hat. Die Menschen jedoch waren von einer außerordentlichen Freundlichkeit, und ich konnte einiges von dem mitbekommen, was man die russische Seele nennt. Leider erschloß sich mir diese Seele nur indirekt, weil ich nicht genug Zeit hatte, russisch zu lernen, außer Nastrovje (Prost) und ochim kara-scho (sehr gut) ist nichts hängen geblieben.

In Uljanowsk trat ich im Lenin - Denkmal und Kongresszentrum auf, einem riesigen Betonklotz, in dessen Mitte das Geburtshaus Lenins, ein kleines Einfamilienhaus versetzt worden war. Dort konnte ich die Weiten der Wolga ermessen, und die Größe und die Schönheit dieses unglaublichen Landes. Auf einer Fahrt von Uljanowsk nach Tschepoksari erlebte ich, was russische Chauffeure aus einem kleinen wackeligen Lada herausholen können, vor allem wenn es bergab geht. Die Reisen in diesen Land waren sehr abenteuerlich.

Leider schaffte ich es nie, hinter den Ural zu reisen und Sibirien zu besuchen, obwohl ich mehrfach von Geschäftsleuten aus Sibirien intensiv und freundlich eingeladen wurde. Eine Reise nach Sibirien ist immer noch etwas, was ich mir für einen für eine spätere Zeit vorgenommen habe.

In Petersburg war ich als Referent auf einem Kongress eingeladen. In dem Hotel gab es nichts zu essen und zu trinken außer ein paar Salatblättern, Weißbrot, Kaviar und Krimsekt. Als wir durch die Geschäftsstraßen gingen, sahen wir, wie miserabel die Versorgung der russischen Bevölkerung schon zu diesem Zeitpunkt war.

Auch das Baltikum, uns kaum bekannt, war beeindruckend: Gut in Erinnerung ist mir eine Fahrt von Petersburg nach Tallin, der Hauptstadt von Estland, dem ehemaligen Reval. Nicht nur dass die Autofahrt wieder sehr abenteuerlich war. Auffallend war die Freundlichkeit, der hohe Bildungsstand und das gute Englisch der Esten, die eher Gemeinsamkeiten mit Finnen als mit Russen haben. Wir im Westen wussten ja kaum etwas von diesem Land, das mit Russland soviel zu tun hat wie Schleswig-Holstein, aber doch über 40 Jahre unter sowjetischer Knechtschaft leben musste. Gegenüber von Tallin liegt Helsinki, dessen Beleuchtung man nachts sehen kann. Mein Begleiter und Übersetzer, Dr. Ganz, hatte in Petersburg studiert, und erzählte, dass er während seiner Studienzeit nachts in Tallin am Hafen gestanden hätte, um die Lichter Helsinkis mit Sehnsucht und der Gewissheit, dort niemals hinfahren zu können, zu bestaunen. Wir hatten unsere Rückreise über Helsinki geplant und nahmen die Nachtfähre. Es war ein später Septemberabend und nachts an Deck schon recht kühl. Die meisten Fahrgäste hielten sich nach Ablegen in Tallin unter Deck warm, und kamen erst kurz vor Helsinki wieder an Deck kamen. (Bis auf die Finnen auf Alkoholreise, die ganz unter Deck blieben, um so lange wie möglich den billigen Schnaps trinken zu können.)

Dr. Ganz und sein Kollege Gaspatin Sommer aber standen die ganze Nacht, froren und hatten Tränen in den Augen, nicht wegen dem kalten Wind, sondern weil sich jetzt ein für unmöglich gehaltener Traum erfüllte. Und sie sprangen am nächsten Tag durch die Strassen Helsinkis wie zwei kleine Jungs, und hielten alles auf Video fest, so als hätten sie Sorge, dass man sie wieder einsperren könnte. Da merkte ich, welch hohes Gut die uns selbstverständliche Reisefreiheit ist.

Ganz anders als Russland sahen die Dinge auch in den osteuropäischen Ländern Polen, Tschechoslowakei (die gab es damals noch) und Ungarn aus, wo die Menschen mehr Freiheiten hatten und besser lebten.

Die Erwartungen, die man an die osteuropäischen Märkte nach der Wende hatte, haben sich nicht erfüllt. Die gänzlich veralteten Strukturen und Produktionsmethoden brachen

zusammen, von einem Absatzmarkt für westliche Technologie konnte schon nach kurzer Zeit nicht mehr die Rede sein. Die neu entstandenen Wirtschaftsstrukturen waren in weiten Teilen mafiös, wobei die wichtigsten Positionen dieser Mafiastrukturen wieder mit Parteifunktionären besetzt waren. Das Verhalten des autokratischen Geschäftsführers von Siemens-Nixdorf Osteuropa und seines Robotron Funktionärs als Stellvertreter war schon nach kurzer Zeit für westliche Mitarbeiter unerträglich geworden, sodass immer mehr abwanderten, wenn sie eine Chance hatten. Da auch die Situation für meine Frau in Dresden auf Grund der latenten Ausländerfeindlichkeit nicht eben angenehm war beschlossen wir schon nach 1 1/2 Jahren wieder zurück nach München zu wechseln. Ich bekam über eine Zentralstelle eine Tätigkeit im Bereich PN (private Netze) zugewiesen, das ist der Bereich der sich mit Telefonanlagen beschäftigt und heute bei Siemens ICN hochdefizitär ist. Dort übernahm ich eine Stabsfunktion zur Koordination zwischen dem Telefonbauer Siemens PN und der Computerindustrie zu Themen der Computer Telephone Integration (CTI). Das war die Zeit, als die PBX Hersteller zunächst Angst und dann Absatzprobleme bekamen wegen der Konkurrenz durch PC-basierte Telefonsysteme und Internet Telefonie.

### **Spaß**

Während der gesamten Siemens-Zeit konnte ich meine Aufgabengebiete selbst aussuchen, und habe dies im Wesentlichen nach dem dort zu erwartenden Spaß getan. Dass ich mich damit in einer privilegierten Situation befand, wurde mir erst sehr viel später klar, als ich mein Leben mit anderen Lebensläufen verglich. Für mich war das Leben Party, und die Arbeit und die vielen Kontakte mit Menschen zählten dazu. Meine innere Grundhaltung war wohl die von Oscar Wilde: „Ich habe einen sehr einfachen Geschmack, einfach von allem immer nur das Beste“. Dies ist jedoch niemals eine Anspruchshaltung an andere, sondern eher eine Anspruchshaltung an mich gewesen. Ich habe nie erwartet, dass andere dafür sorgen, dass es mir gut geht, dies lag immer in meiner eigenen Verantwortung. Es ist mein Leben, und ich machte

für mich das Beste draus. Und das Beste ist immer die Kombination von Spaß und Ergebnis.

Der größte Spaß entstand immer dann, wenn ich Dinge erfolgreich machte, die andere von vornherein für unmöglich gehalten hätten. Wann immer ich diese Antwort erhielt: das ist nicht machbar, das geht so nicht, das schaffen Sie nie, hat es mich umso mehr angespornt, zu beweisen, dass es eben doch geht. Dies ist sicher eines der Motive gewesen, das Institut für persönliche Positionierung zu gründen. Hören wir nicht alle ständig Bedenken, und werden eher in unsere Grenzen verwiesen, als auf unsere Möglichkeiten aufmerksam gemacht? Den Menschen den Spaß daran zu vermitteln, Dinge auch dann umzusetzen, wenn andere sie davor warnen, und zu vermitteln, dass es Spaß macht, sich die Eigenschaften anzueignen, die man braucht, um seine scheinbaren Grenzen zu sprengen, das ist etwas was mich heute motiviert, und was mir heute Spaß macht.

Menschen werden dazu angehalten, sich einen Beruf auszusuchen, den sie lernen und auf den sie studieren, und dann möglichst dabei zu bleiben, denn alles andere können Sie ohnehin nicht. Und die meisten Menschen haben gelernt, sehr viel auf Meinungen anderer Menschen zu geben. Ich denke man sollte solche Meinungen anhören, aber nicht seine Entscheidungen darauf basieren, denn das Wort Meinung sagt bereits, was es ist: Meinung. Also eine Sichtweise des anderen, aus meiner Sicht also eine Deinung, die in keinem Fall für meine Entscheidungen verbindlich sein kann. Ich habe gelernt und versucht, dies auch Startup Unternehmern in der Venture Capital Zeit zu vermitteln, dass es wichtig ist zu unterscheiden zwischen Meinungen und Hilfe. Meinungen sind wohlfeil, wir kriegen häufig mehr davon als wir brauchen, und wenn wir zu viel davon kriegen, sollten wir Ihren Wert überprüfen indem wir den Meinungsgeber nach der von ihm zur Verfügung gestellten Hilfe fragen. Meinungsgeber sind da meist sehr restriktiv. Sie weisen daraufhin, dass dies andere auch schon probiert haben, dass die Risiken enorm hoch sind usw. Ein Helfer wird jedoch die Zielsetzung zunächst annehmen und dann gemeinsam überlegen, welche Hürden genommen werden müssen, und wie man eventuelle Risiken

ausschalten oder minimieren kann. Und Helfer werden dann überlegen, was sie selbst dazu beitragen können, den anderen in seiner Zielsetzung unterstützen. Also: „Du kannst das, wenn.....“ anstatt „Du kannst das nicht“.

Es geht vielmehr, als man im Allgemeinen glaubt. Und dieses herausfinden, als positives Erfolgserlebnis, ist ein unglaublich schönes Gefühl, ist wie ein Elfmeterschuss beim Fußball oder ein Hole in one beim Golf. Aber mit wesentlich größeren Auswirkungen auf das persönliche Glück.

Risiko ist toll!!! No Risk, No Fun!! Ermutigen wir die Menschen, mal etwas zu probieren. Und akzeptieren wir dann auch, dass nicht immer alles klappen kann. Aber der mutige, der etwas wagt, hat auch dann eine weitere Chance, wenn es beim ersten Mal nicht klappt. Niederlagen sind immanenter Bestandteil des Wegs zum Erfolg. Um beim Golf spielen ein niedriges Handikap zu erreichen, werde ich lange auf der Driving Range üben müssen und mich im Spiel über meine schlechten Drives, Pitches und Putts ärgern. Niemand erwartet, dass ich auf den Golfplatz gehe und gleich eine Par-Runde erreiche. Und im Leben ist auch nicht anders. Auf dem Weg zum Erfolg werde ich zwangsläufig Rückschläge und Niederlagen in Kauf nehmen müssen. Gehe ich meinen Weg nicht, weil ich mich vor Rückschlägen und Niederlagen fürchte, werde ich nichts erreichen. Das wirkliche Hochgefühl über einen außerordentlichen Erfolg kann ja auch nur dann entstehen, wenn dieses Ergebnis eben nicht für jeden leicht erreichbar war. Und einige meiner Ziele werden tatsächlich nicht erreichbar sein, aber das weiß ich eben erst, wenn ich es probiert habe. Und auf dem Weg lerne ich sehr viel für mein nächstes Ziel und dessen Umsetzung.

Der Spaß an der Umsetzung und am Risiko ist in jedem von uns. Lassen wir nicht zu, dass es uns von anderen vermiest wird.

## **Angst**

Angst hat zunächst einmal eine wichtige lebenserhaltende Funktion: Angst soll in Gefahrensituationen dazu dienen, unsere Aufmerksamkeit und Konzentration zu erhöhen, um die

Gefahr abzuwenden oder ihr entfliehen zu können. Als solches ist diese Angst natürlich notwendig und sinnvoll. Angst führt aber eben nicht automatisch zur Flucht, sondern häufig auch zum Sieg. Wenn wir zwei Tiere beobachten, die miteinander kämpfen, dann haben die sicher beide auch Angst. Sie kämpfen jedoch trotzdem weiter, bis sich deutlich herausgestellt hat, wer der überlegene ist. Bei Menschen hat sich (zumindest im Berufsleben, denn im Sport sind die Menschen interessanterweise durchaus bereit erhebliche Risiken einzugehen) dieser Reflex in gewisser Weise degeneriert, sodass wir dazu tendieren, alles was mit Angst verbunden sein könnte von vornherein zu unterlassen. Dies kommt sicher auch daher, dass wir in den letzten 40 Jahren gewohnt waren, auch dann gut zu leben, wenn wir kein Risiko eingehen. Aber diese Zeiten haben sich gewandelt, die Zeiten der Bequemlichkeit und des Komforts sind für immer vorbei. Unsere Eltern hatten ja noch wirkliches Risiko, kannten noch Armut, Krieg etc. und insofern ist ihr Rat, kein Risiko einzugehen, durchaus verständlich. Aber heute haben wir in den reichen Ländern der Welt keine materielle Armut mehr, vielmehr eine geistige Armut und eine Armut an Selbstverwirklichung. Und das „Schwanzeinziehen“ bei jedem Angstreflex, das Unterlassen adrenalinfördernder Handlungen, hat ja eben auch eine Unterdrückung der eigenen Selbstverwirklichung zur Folge. Man erfüllt gerade noch die Erwartungen der anderen, hat aber kein Abenteuer, und keine Freude am Risiko mehr.

Angst mit der man umgehen kann, die uns nicht am Handeln hindert, verleiht uns den „Kick“ der Innovation und ist daher notwendig. Und: Adrenalin macht intelligent! Lähmende Angst durch aktivierende Angst ersetzen. Angst graduell verstehen.

### **Bauträger**

Noch vor meinem Wechsel nach Frankreich und unmittelbar nach der Entschuldung meiner Altverbindlichkeiten hatte ich mir in der Nähe von Augsburg, wo die PC Fertigung und damit auch mein Arbeitsplatz war, ein Mehrfamilienhaus erworben. Der Immobilienmarkt lag zu diesem Zeitpunkt brach, und man konnte rentabel vermietete Mehrfamilienhäuser zu

sehr günstigen Preisen erwerben. Ich erstellte eine Vergleichsliste von ca. 30 Mietshäusern und entschied emotionslos rein nach Rentabilitätsgesichtspunkten, ohne darauf zu achten, ob mir das Objekt selbst gefallen würde. Vor Abschluss konnte ich mit dem Eigentümer, einem rechtsradikalen alten Bauern, der den Verkaufserlös in eine neonazistische Organisation stecken wollte, noch eine signifikante Kaufpreisreduzierung aushandeln. Den Kaufpreis finanzierte ich vollständig über eine Bank, die Kaufnebenkosten finanzierten sich durch die Steuerersparnis aus dem Disagio. Das Objekt trug sich durch seine Mieten selbst, in der Zeit von 1989 bis 1993 erlebte der Immobilienmarkt einen Aufschwung, sodass das Objekt 1993 wesentlich teurer verkaufbar gewesen wäre. Als Alternative bot sich an, einen Teil des Gebäudes abzureißen und einen Neubau zu erstellen. Dieses hätte jedoch zur Gewerblichkeit meiner Immobilientätigkeit geführt und dazu, dass ich die bisherige Wertsteigerung hätte versteuern müssen. Also verkaufte ich das Objekt an eine auf den Namen meiner Frau gegründete Bauträgergesellschaft. Diese Gesellschaft führte dann den Neubau von 10 Wohnungen und die Renovierung und Teilung des verbleibenden Altbaus durch und verkaufte die Wohnungen.



Prospekt des Hausbaus 1993

Insgesamt war es mir dadurch auf legale Weise möglich, erhebliche Immobiliengewinne steuerfrei einzunehmen. Ich hatte die komplette Bauplanung zusammen mit meiner Frau

und einem Architekten durchgeführt, den Verkauf selbst in Abendstunden und an Wochenenden neben meiner Siemens-Tätigkeit organisiert und ein weiteres Beispiel, wie man bei richtiger Planung, richtigem Timing und fleißiger Arbeit sehr erfolgreich werden kann. Damit war ich 1993, also acht Jahre nach der Insolvenz meiner Computerfirma finanziell unabhängig geworden.

Später in meiner Siemenslaufbahn hatte ich ein Gespräch mit einem Vorgesetzten, und erwähnte beiläufig meinen Immobilienbesitz, worauf dieser sich sehr erstaunt zeigte, da er trotz eines wesentlich höheren Einkommens und längerer Berufstätigkeit nicht in der Lage gewesen war, sich selbst Immobilienvermögen aufzubauen. Ein Beweis für die Eindimensionalität dieser Leute, die auch in guten Zeiten die möglichen Steuerersparnisse nicht genutzt hatten.

### **Ausstieg / Sabbatical**

Nachdem ich das Immobilien Objekt in Gersthofen fertiggestellt hatte verfügte ich über finanzielle Mittel, die mein Leben weitgehend absicherten. Ich machte umfangreiche Berechnungen, die wohl ergaben, dass ich allein aus meinem Vermögen meinen Lebensunterhalt auf heutigem Niveau nicht bis zu meinem (statistisch gerechneten) Lebensende finanzieren könnte. Andererseits war das Vermögen aber bereits groß genug, um mir ein Gefühl der Unabhängigkeit zu vermitteln. Immerhin konnte ich mir aus dem Erlös der Immobilienanlagen eine Eigentumswohnung in Schwabing schuldenfrei erwerben. Damit sank die Bereitschaft, jeden Tag ins Büro zu gehen und mir Vorschriften von halbkompetenten Vorgesetzten machen zu lassen.

Diese Situation der relativen finanziellen Unabhängigkeit und der mittlerweile zunehmenden Unzufriedenheit mit meinem Job in Stammhaus ließ mich dann zur Entscheidung kommen, meine Tätigkeit bei Siemens zu beenden. Ich machte das auf die für Führungskräfte bei Siemens übliche Form, indem ich mich im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen anbot, und mir die in solchen Fällen großzügige Abfindung der Firma Siemens bezahlen ließ.

In den letzten Monaten meiner Siemens Tätigkeit, die mir im Stammhaus relativ eintönig erschien, machte ich noch eben meinen Segelschein. Ein kleines Erfolgserlebnis wieder, und auch eine Selbststreichleinheit: während meine Mitprüflinge Angst und Nervosität spürten, wusste ich bereits, dass es mir leicht fallen würde.

Viele meiner Freunde waren über meinen Weggang von Siemens entsetzt. Einige sagten: ich wüsste gar nicht was ich machen soll, ich habe alle meine Kontakte und meinen Freundeskreis bei Siemens und könnte mich außerhalb Siemens gar nicht bewegen. Diese Reaktion war für mich sehr verblüffend, da für mich die immerhin 10-jährige Siemens-Tätigkeit nur eine Übergangsphase war. Freunde, die mich aus Zeit vor Siemens kannten waren sogar erstaunt, dass ich so lange bei Siemens geblieben war. Ich hatte damit jedenfalls eine neue Freiheit gewonnen und verließ Siemens, ohne einen konkreten Plan zu haben, was ich als Nächstes machen wollte. Das war damals, 1994 noch höchst unüblich, mittlerweile spricht man öfters von Sabbaticals , um so mehr, als vielen nach dem Platzen der Internet Blase kaum etwas anderes übrig blieb. Ich hatte Ideen, mich geschäftlich komplett anderweitig zu orientieren, eine Möglichkeit wäre sicherlich der Immobilienbereich gewesen, nur erlitt dieser unmittelbar nach dem Verkauf meiner Eigentumswohnungen einen dramatischen Abschwung, von dem er sich zumindest in der region Augsburg bis nheute nicht erholt hat. Und ich hatte auch darüber nachgedacht, etwas ganz anderes im künstlerischen Bereich zu machen, im Bereich der Musikproduktion, zu Schreiben, oder eben in der Vermittlung von Wissen und Erkenntnissen aus meinem internationalen Erfahrungen. Ich nutzte viele Kontakte meiner bisherigen beruflichen Laufbahn und reiste in Europa, nach Amerika und Asien, um mir ein Bild von den Möglichkeiten dieser Welt zu schaffen und damit die Basis für eine Entscheidung, was ich mit meinem weiteren Leben machen wollte. Der Ausstieg bei Siemens im Alter von 43 Jahren schien mir der richtige Zeitpunkt um noch mal etwas komplett Neues anzufangen und aufzubauen.

So kam es, dass ich auf einer Sondierungsreise im Jahr 1995, die mich u. a. nach China und USA führte, auf zwei wesentliche Dinge aufmerksam wurde: bei einem Multimediakongress in Los Angeles wurde intensiv das Thema Internet und dessen Einfluss auf die multimediale Computerwelt behandelt. Hierzu muss man wissen, dass Internet in Europa zu dem Zeitpunkt noch kaum bekannt war. Mein letzter Vorgesetzter bei Siemens Private Netze sagte, dass er vom Internets nichts hielte, u.a. weil Siemens damals noch versuchte, mit eigenen Protokollen wie X 400 usw. Netzwerke zu vermarkten. Ein Deutscher Postminister soll ja damals gesagt haben, dass man in Deutschland kein email bräuchte, weil es ein funktionierendes Kuriersystem gäbe. Und Helmut Kohl blamierte sich auf die Frage nach dem Information Highway mit Antworten zum Ausbau der Autobahnen in Deutschland. In Amerika war der Durchbruch des Internets bereits greifbar und für alle Beteiligten eine beschlossene Sache. Damit wurde klar, dass durch die Kombination von nunmehr vorhandenen und standardisierten Datennetzen und der mittlerweile verfügbaren Rechnerleistung sehr viele Dinge am Computer möglich würden, von denen wir bisher immer nur geträumt hatten. Nicht zuletzt erschien es damit auch möglich, Computer auf eine ganz neue Weise in die kreative Tätigkeit und u. a. in die Musikproduktion einzubinden. Zu einem Zeitpunkt, als ich mich mit dem Gedanken trug, die Computerbranche zu verlassen, erhielt diese einen massiven Innovationsschub, einen Quantensprung, wie ich damals dachte. Und es startete, was uns heute als „Internet Hype“ bekannt ist. Damit wurde mein Entschluss, mich aus der Technologiebranche zurückzuziehen, ins Wanken gebracht, denn hier schien nun für die nächsten Jahre tatsächlich nochmal richtig die Post abzugehen.

Die zweite sehr interessante Information las ich bei einem Flug nach China. Ich fand in einer deutschen Tageszeitung ein Inserat des EU Japan Centers<sup>6</sup>, einer Institution, die in Kooperation der Europäischen Union und des MITI entstanden

---

<sup>6</sup> EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, Rue Marie de Bourgogne, 52 box 2  
B-1000 Brussels – Belgium, Tel: +32 2 282 0043 - Fax: + 32 2 282 00 45  
[www.eujapan.com](http://www.eujapan.com)

ist, um den Handelsaustausch zwischen Japan und Europa zu fördern. Das Inserat bot Managern an, in einem dreimonatigen Human Resources Training Programm Japan, seine Geschichte, Sprache, Kultur und Business Kultur kennen zu lernen und entsprechende Geschäftskontakte zu knüpfen. Die Entsendung war möglich für Industrie oder mittelständische Unternehmen, unter einer bestimmten Größenordnung wurde ein erheblicher Teil der Kosten von der Europäischen Gemeinschaft und dem MITI<sup>7</sup> getragen.

## **Japan**

Dieses Angebot interessierte mich, zumal ich nun ausreichend Europa Erfahrung hatte, USA und China bereist hatte, aber von Japan nur wusste, was ich in Zeitungen gelesen hatte. Nun war ich aber kein mittelständisches Unternehmen. Ich hatte mich nach meinem Ausscheiden bei Siemens als Unternehmensberater angemeldet, aber als typische One-Man-Show wäre ich natürlich bei der Förderung des EU Japan Centers nicht berücksichtigt worden. Das Programm wird angeboten für Unternehmen, die tatsächlich in Import Export Geschäftsbeziehungen mit Japan treten wollen. Also rief ich bei einem Geschäftsfreund aus der Venture Capital Branche an, da ich vermutete, dass dieser in seinem Portfolio exportorientierte Unternehmen hätte, für die eine Markterschließung in Japan von Interesse sein könnte. Tatsächlich nannte mir dieser Geschäftsfreund drei Kontakte, ich sprach jeweils mit den Geschäftsführern und dann mit den Exportleitern, die sich sehr unterschiedlich zu meinem Vorschlag äußerten. Schließlich hatte ich ein sehr interessantes Treffen mit Bernd Meier von der Firma SCM Microsystems, ein Unternehmen, das damals ca. 35 Mitarbeiter hatte, ein kleines Entwicklungslabor in Erfurt, seinen Hauptsitz in Pfaffenhofen an der Ilm und ein kleines Vertriebsbüro in Kalifornien. Für SCM war es von großem Interesse, zu verifizieren, wie man mit vernünftigen Budgets in den japanischen Markt gehen kann, SCM war zu diesem Zeitpunkt bereits in der zweiten Runde Venture Capi-

---

<sup>7</sup> MITI: Ministry of Trade and Industry in Japan, eine mächtige Behörde, die die japanische Wirtschaft steuert und wesentlich mehr Einfluss hat, als z.B. unser Wirtschaftsministerium

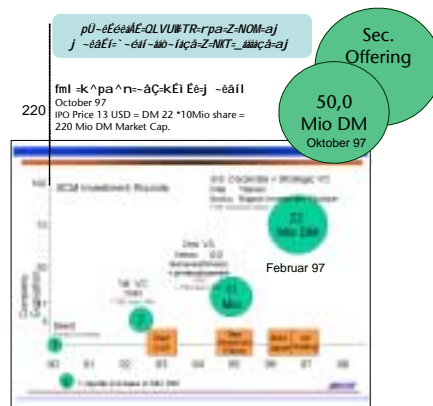
tal finanziert, hatte aber keine ausreichenden Mittel um sich direkt im globalen Markt eine wichtige Marktposition zu sichern. Das Interesse von SCM zeigte sich daran, dass das Erstgespräch fast eine Verkaufsveranstaltung von SCM an mich war. Wir wurden uns also relativ schnell einig. Wir setzten eine vertragliche Regelung auf, nach der ich offiziell auf der Payroll bei SCM war und Führungsaufgaben für das Exportgeschäft hatte. Tatsächlich war dies jedoch ein Beratervertrag, der zunächst keine feste Vergütung von SCM Seite vorsah, jedoch die Anmeldung durch SCM und eine Provision bei Verkaufserfolgen. Es gab dann in Brüssel eine Aufnahmeprüfung und ein Assessment, indem geprüft wurde, ob die Export Absichten von SCM ernsthaft waren und ob ich für diese Aufgabe geeignet wäre – kein Problem. Somit ging ich als Vertriebschef nach Japan, um für SCM den Markteintritt zu eruieren, komplett finanziert aus den Steuergeldern der Europäer und der Japaner. Die hier aufzubringenden Beträge sind nicht gerade gering, man erhält eine großzügige Pauschale für Lebenshaltungskosten und sämtliche Kosten vor Ort wie Hotel respektive Apartment bezahlt.

Ich reiste noch im Dezember 1995 an, feierte schon Weihnachten mit Bekannten in Tokio und drückte ab Januar 1996 die Schulbank: Ich war sehr viel auf Reisen bei Unternehmen, insbesondere wurden die letzten vier Wochen ausschließlich für Geschäftskontakte genutzt. Am Ende erstellte ich einen Bericht, den ich im April 1996 dem Board der SCM Microsystems in Amerika vorstellte. Das Management war von den Analysen und den vorgeschlagenen Einstiegsmöglichkeiten begeistert und suchte sofort einen Manager der dieses von mir erarbeitete Konzept auch gleich umsetzt, und fragte mich. Dies war zwar ursprünglich nicht meine Intention, aber auch hier ließ ich mich dann mit entsprechenden Konditionen überreden. Da SCM nach wie vor kleines Unternehmen war, konnten es sich meine Kosten ausschließlich für Japan nicht leisten, sodass ich eine Doppelfunktion, immer noch im Beratervertrag übernahm: Leiter Vertrieb Europa und Asien, oder wie es amerikanisch heißt Vice-President Sales. Für den europäischen Job brauchte mich SCM dringend. Es gab mittlerweile eine Niederlassung in Frankreich, die über einen Zu-

sammenschluss mit einem kleinen Electronic Labor zustande gekommen war, und es gab erhebliche kulturelle Probleme zwischen meinem Vorgänger, einem ziemlich sturen deutschen Vertriebschef und der neuen französischen Mannschaft, mit ständigen Quereleien und Problemen.

Zwar zahlte SCM ein akzeptables Beraterhonorar, aber doch bei weitem weniger, als ich zunächst gefordert hatte. Dies wurde ausgeglichen durch ein interessantes Paket an Aktien, die ich zu minimalem Preis erwerben konnte.

SCM suchte in einer letzten vorbörslichen Finanzierungsrunde noch Investoren. Hierbei wurde Wert darauf gelegt, strategische Investoren zu finden, die auch beim Markteintritt helfen könnten, und ich bekam den Auftrag, neben meinen vertrieblichen Tätigkeiten in Europa und Asien japanische Investoren anzusprechen. Solche Kontakte hatte ich bereits während des Managementtrainings gepflegt, und tatsächlich gelang es mir, die Firmen Nippon Investment Finance und Itochu Corporation als Investoren in der letzten Pre-IPO Runde zu gewinnen. Beide konnten ihre Anteile nach Börsengang mit einem interessanten Multiple verkaufen, sodass das Investment zu den erfolgreichsten ihrer jeweiligen Portfolio Geschichte gehört. Dies wiederum hat mir nachhaltige Freundschaften in Japan geschaffen.



Vorbörsliche Entwicklung des Eigenkapitals SCM Microsystems (1997)

Den zuständigen Manager von Nippon Investment Finance Hashimoto San habe ich im Juni auf der Tagung der European Venture Capital Association in Wien getroffen, und wir sind uns wie alte Freunde um den Hals gefallen und haben uns mit

großem Hurra begrüßt. Dies war für die anderen mitgereisten Japaner, aber auch für die sonstigen internationalen Teilnehmer sehr überraschend, weil solche Freudenausbrüche bei Japanern äußerst selten sind.

Insgesamt hielt ich mich ca. ein Jahr in Japan auf und lernte zusätzlich zu dem, was ich während des Trainingsprogramms gelernt hatte, noch sehr viel über das Land und machte auch



Fortschritte in der Sprache. Während meiner Doppelfunktion als Vice-President Sales Europe und Asien hatte ich bisweilen extreme Belastungen. Die Arbeitstage fingen morgens um 8:00 Uhr mit einem Frühstück mit einer

Japanisch Lehrerin an, um 9 oder halb 10 gab es erste Besprechungen. Meist folgten während einem Arbeitstag vier oder fünf Kunden Termine, die über die Grossregion Tokio verstreut waren. Danach gab es regelmäßig Nacharbeiten im Büro und schließlich ein Abendessen mit Geschäftsfreunden, teilweise mit anschließendem Karaoke singen. „Full Charge“ nannte mein japanischer Geschäftspartner Nakatsu-San das, und in abendlicher Runde stellten wir, die häufige Verwechslung von R und L in der japanischen Sprache nutzend fest: „Pressure is Pleasure“.

Da SCM Microsystems zu diesem Zeitpunkt bereits global aufgebaut war, kamen zusätzlich häufig Telefonkonferenzen, die in Europa am Abend stattfanden, nach kalifornischer Zeit am frühen Morgen und nach japanischer Zeit mitten in der Nacht um 1 oder 2 Uhr morgens.

Das war wohl die Zeit meines Lebens, in der ich neben meiner Geschäftsführertätigkeit im eigenen Computerunternehmen am meisten und am härtesten gearbeitet habe, gleichzeitig aber eine sehr spannende Zeit, die sehr viel Spaß gemacht hat. Ich bin in ganz Japan herumgekommen, habe so viel gesehen und so viel gelernt, dass die Anstrengung und die Arbeitszeit neben der Begeisterung und der Freude verblassten. Ich schlief zu diesem Zeitpunkt selten mehr als vier

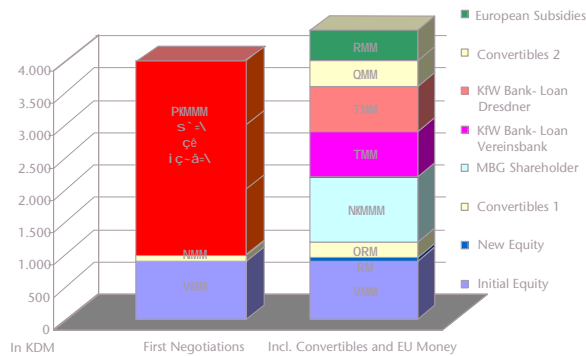
Stunden pro Nacht. Und neben dem enormen Spaß war es eben auch noch eine sehr erfolgreiche Tätigkeit, was den Spaß natürlich noch verstärkte.

Nachdem SCM Japan etabliert, erste große Kunden gewonnen (Olympus war der erste von mir gewonnene große Kunde für SCM Microsystems), Investoren an Bord und alle notwendigen Vorbereitungen für den Börsengang abgeschlossen waren, wäre meine Aufgabe die eines Standard Sales Managers gewesen, und das war mir schon wieder zu wenig aufregend. Mein Aktienpaket war mir sicher, der Börsengang verschaffte mir ein weiteres kleines Vermögen. Jetzt suchte ich eine neue Herausforderung, und diesmal war's klar: ich wollte meine eigene Firma gründen.

### **Venture Capital**

Freunde von mir gründeten 1997 eine Softwarefirma und fragten mich um Rat, wie ein solches Unternehmen zu finanzieren sei. Dies schien mir der ideale Einstieg in das Beteiligungsgeschäft. Ich investierte selbst einen nennenswerten Betrag aus meinem Vermögen, wurde Aufsichtsratsvorsitzender der neugegründeten Aktiengesellschaft und kümmerte mich um die weitere Finanzierung des Unternehmens. Mit intensiven Verhandlungen schaffte ich es die restliche, nicht durch Eigenkapital finanzierte Summe über öffentliche Mittel, Staatsbürgschaften usw. sicherzustellen. In langen Gesprächen und mit umfangreichen Unterlagen konnte ich die Staatsbanker überzeugen, dass es sich hier um ein Förderungswürdiges Projekt handelte. Ein Sachbearbeiter fragte mich, was denn unter Programmgeneratoren versteht. Nachdem ich das ausführlich erläutert hatte, fragte er mich, was denn IT sei. So übernahm ich die Grundausbildung eines Bankers zum Technologieinvestor. Wohlgemerkt: das war kein Lehrling, sondern ein Sachbearbeiter mit Entscheidungskompetenz.

Auf diese Weise hebelte ich mit einer Million Mark Eigenkapital 4,5 Millionen DM Gesamtkapital und hatte meine erste Successstory in der Unternehmensfinanzierung.



Grafik der Trivium Finanzierung (1998)

Das eigene Investment lockte mich vor allem deswegen, weil ich in Verbindung mit der öffentlichen Finanzierung eine überdurchschnittliche Rendite erwartete. Es war ein typisches Spiel auf sehr hohe Chance und sehr hohen Gewinn, mit dem damit verbundenen sehr hohen Risiko, das investierte Geld zu verlieren. Damit hatte ich mein erstes eigenes Investment als Venture Capitalist getätigt, ich war Venture Capitalist. Und arbeitete mehrere Monate intensiv operativ im Unternehmen mit.

Der logische nächste Schritt war, jetzt eben auch noch weiteres Geld von anderen Investoren einzusammeln. Hierzu gründete ich mit zwei Beratern die ATAMA AG, Global Finance & Technology Management. Der Name ist Japanisch und steht für Gehirn, denn wir wollten unsere Gehirn einsetzen, um jungen Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Wir starteten zunächst mit Beratungsgeschäft für Unternehmensgründer, was sich jedoch als völlig unrentabel herausstellte. Unternehmensgründer und das Verhältnis von Investoren zu diesen bis Mitte der

頭

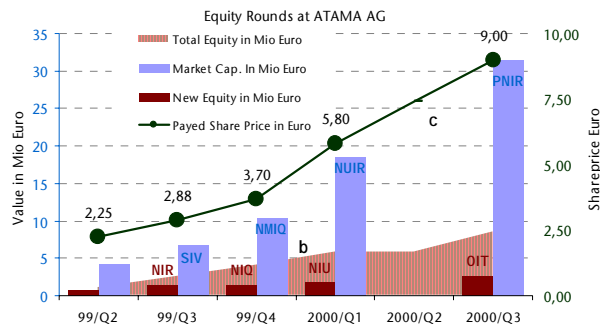


90er Jahre und seit 2001 kann man schön anhand des folgenden Bildes darstellen: „Würden Sie diesen Menschen Ihr Geld anvertrauen?“

Bei den wenig Vertrauen erweckenden Personen des vorstehenden Fotos handelt es sich um die Gründungsmannschaft der Microsoft Inc.

Nach vielen ergebnislosen Akquisitionsgesprächen schaffte ich es 1999 tatsächlich, mehrere vermögende Privatpersonen als Aktionäre zu gewinnen. Es waren größtenteils gestandene Unternehmer und Manager, die ihr Geld in der Computerbranche verdient hatten und nunmehr selbst in junge Technologie - Unternehmen investieren wollten. Ein Teil dieser Personen investierte direkt als Business Angels, aber vielen war hier das Risiko und der Aufwand zu groß, sodass sie kleine Venture Capital Fonds, so genannte Seed Capital Funds, als Vehikel für solche Beteiligungen suchten. Das Seed Capital Investment ist das Segment mit dem höchsten Ausfallrisiko, bei dem man aber nur relativ geringe Finanzmittel braucht, und bei gutem Geschäftsverlauf die hohen Ausfälle durch sehr hohe Multiples auf den investierten Betrag bei den wenigen Outperformern ausgleichen kann. Es ist daher das Segment mit den höchsten Ansprüchen an die Hands-on Kompetenz des managements, und erfordert fast zwingend Folgefinanzierungen weiterer Investoren.

Der Aktionärskreis der ATAMA AG war wirklich Aufsehen erregend und handverlesen, es handelte sich um die Crème de la Crème der internationalen IT Branche. So konnte ich innerhalb von 2 Jahren das Eigenkapital meiner Gesellschaft, die ich mit 200.000 DM gegründet hatte auf ca. 7 Millionen Euro erhöhen.



Entwicklung des Eigenkapitals der ATAMA AG bis 2000

Zielsetzung unserer Aktivitäten war nicht nur der Börsengang von möglichst vielen unserer Portfoliogesellschaften, sondern auch unser eigener Börsengang. Hierzu warb ich eigens einen etablierten Finanzchef aus der „Hochfinanz“, einen Geschäfts-

führer einer Allianztochtergesellschaft ab, der eigentlich nur zwei Aufgaben hatte: den nächsten Fonds zu räumen und das Unternehmen so schnell wie möglich an die Börse zu führen. Er hatte schon zugesagt, sagte dann, als ich auf einer Geschäftsreise in New York war ab, und ließ sich anschließend von mir wieder überzeugen, doch zuzusagen. Das hätte mir zu denken geben müssen. Leider war seine Performance nicht so wie erwartet, er war weder in der Lage, die juristischen Grundlagen für die Fondskonstruktion mit den Anwälten zu erarbeiten, noch erledigte er sonst eine der Aufgaben so wie erwartet. Hier wiederholte ich bei ATAMA einen Fehler, den ich auch schon bei meiner Computerfirma gemacht hatte. Obwohl das Unternehmen von mir gegründet war und allein auf meinen Ideen, Kontakten und Verbindungen beruhte, räumte ich anderen Personen viel Kompetenz und Handlungsspielraum ein, weil ich bei ihnen aufgrund eines Studiums oder Berufspraxis ein hohes Maß an Fachkenntnis unterstellte. In beiden Fällen bin ich schwer und teuer enttäuscht worden, was meinen Respekt vor „Fachidioten“ weiter gemindert hat. Meine eigenen, zum Teil aus dem Bauch getroffenen Entscheidungen waren immer besser als die von „Fachleuten“.

Ich hatte für das Unternehmen den Leitsatz „Quick and Quality“ entwickelt: Quick, weil es in einem Markt mit viel Wettbewerb darauf ankommt schnell mit neuen Konzepten an den Markt zu gehen. Von der Gründung der ATAMA AG bis zur Spitze des Börsenhypes hatte sich die Anzahl der in Deutschland registrierten VC Gesellschaften von 30 auf über 100 erhöht. Und Quality, weil sowohl in der Beteiligungsauswahl als auch in der Betreuung Qualität natürlich das oberste Gebot war, um das Risiko zu minimieren. Leider konnte das dazu zusammengestellte Team diesem Anspruch nicht gerecht werden.

Gleichzeitig mit der Underperformance unseres CFO entwickelte sich auch der Markt gegen uns. Durch einige interne Probleme und den gleichzeitig stattfindenden Börsencrash war an einen Börsengang nicht mehr zu denken. Aber nicht nur das: der Börsencrash hatte auch zur Folge, dass gestandene Venture Capital Unternehmen, die eigentlich unserer

Beteiligungs - Portfolio hätten weiter finanzieren sollen plötzlich vom Markt verschwanden und nicht mehr investierten. Damit ging den meisten unserer Beteiligungen die Luft aus,



und sie mussten schließen. Wie katastrophal sich der Börsencrash auf die Venture Capital Branche auswirkte, zeigt sich an ein paar Zahlen: in 2002 wurde für das Top Quartile, also für das beste Viertel der ameri-

kanischen Venture Capital Gesellschaften eine Rendite von -25% gemeldet. Leicht vorzustellen, wie die Rendite der anderen aussehen muss, wenn schon die Besten eine negativ Rendite von -25% haben.

Es ging uns wie vielen anderen Venture Capital Gesellschaften: wir stellten Ende 2002 unsere Aktivitäten ein. Im Unterschied zu vielen anderen ist ATAMA AG noch am Leben und hält nach wie vor vier Beteiligungen. Andere große Firmen wie Goldzack, Knorr Capital Partner u. a. sind längst vom Markt verschwunden und insolvent.

Mein Lernschritt hieraus: Meine Ideen und meine persönliche Performance können so gut sein wie sie wollen, wenn 1. das Marktumfeld gegen mich läuft, und wenn 2. das Team nicht 100% zusammenhält, kann es nicht gelingen. Den Markt kann man auch mit Intelligenz und Willenskraft nicht bezwingen.

## Der DotCom Bubble

Ich schätze mich glücklich an einer der faszinierendsten und verrücktesten Entwicklungen der gesamten Weltwirtschaftsgeschichte aktiv beteiligt gewesen zu sein: dem DotCom Bubble. Denn im Unterschied zu der heute vorherrschenden eher negativen Meinung über diese Zeit bin ich sicher, dass diese unvergleichliche Boomphase mit ihrem anschließenden unvergleichlichen Zusammenbruch ein Auslöser für wesentliche Veränderungen in unseren Gesellschaften und damit

auch im Einfluss des Einzelnen auf sein eigenes Leben darstellen.

Als Mitspieler in diesem Wahnsinnsroulette kannte ich einen erheblichen Teil der Protagonisten, jene Leute also, die durch den Internethype zu großen Vermögen gekommen sind und die uns als die genialen Unternehmer der Zukunft dargestellt wurden. Und ein weiteres Mal war ich verblüfft über die für mich offensichtliche Diskrepanz zwischen den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Darsteller und dem, wie ich mir die Unternehmer der Zukunft vorgestellt hatte. (Ähnliches hatte ich bereits bei Siemens erlebt: viel heiße Luft, unpräzise Ausdrucksweise, langweilige Präsentationen, Unstimmigkeit der Aussagen. Als mittelständischer Unternehmer und Selfmademan hatte ich mir auch die "Industriekapitäne" in Großunternehmen etwas anders vorgestellt)

Die Abweichung der Dotcom Unternehmer, die auch zum Teil kaum in der Lage waren in ihre Botschaften in einfachen und klaren Sätzen zu vermitteln von meinem Idealtyp des erfolgreichen Unternehmers erklärt sich letztendlich daraus, dass es nicht genügend wirkliche Unternehmer gab, um den Bedarf des Kapitalmarkts nach immer neuen Börsengängen und Sensationen zu stillen. Und somit wurden Personen, die gar nicht das Zeug dazu hatten, als Hoffnungsträger aufgebaut. Sie wurden von den Analysten positiv überzeichnet, um sicherzustellen, dass die Bankkunden und Investoren auf Grund der fantasierten Potenziale die Aktien dieser Unternehmen kaufen. Diese Geschichte ist nicht nur ein weiteres Beispiel für den netten Satz: "Perception is Reality" d.h. die Wahrheit ist in Wirklichkeit immer nur das Wahrgenommene, sie ist für mich auch ein weiterer wichtiger Punkt gewesen um endgültig von der Idee Abschied zu nehmen, dass das Bankengeschäft in irgendeiner Weise seriöser oder korrekter zuzugehen als andere Geschäftsarten. Angestellte Banker und provisionsorientierte Analysten und Börsenmakler sind letztendlich nichts anderes als Zocker mit dem Geld ihrer Kunden. Ohne eigenes Risiko einzugehen, verfügen sie über keinerlei unternehmerische Kompetenz oder Verantwortung und können daher unternehmerisches Handeln auch in keiner Weise beurteilen. Wer also mit seiner Kapitalanlage auf die Meinun-

gen von Bankern und Analysten angewiesen ist, dem kann nur geraten werden, sich bei seiner Aktienanlage an Bluechips zu halten, denn da kann das Fehlurteil ihres Bankers noch am wenigsten Schaden anrichten.

Diese Phase, in der bei einigen Leuten enorme Vermögen aufgebaut wurden, in der Baisse dann aber wieder bei anderen Personen enorme Vermögen vernichtet wurden, brachte jedoch auch eine ganze Reihe von Menschen in den Genuss, die Nähe des großen Geldes zu spüren, und andererseits einige Leute in Führungs- und Managementpositionen, denen die Voraussetzungen dazu fehlten.

Viele von diesen Leuten sind danach in ein tiefes Loch der Unsicherheit gefallen und sind z. T. heute noch auf der Suche. Ich kann diese Leute nur ermutigen. Sie etwas etwas versucht, das zwar nicht nachhaltig funktioniert hat, bei dem sie aber wesentliche Erfahrungen sammeln konnten, die sie in ihrem weiteren Leben einsetzen können um über einen längeren Zeitraum Nachhaltiges aufzubauen. Die Qualifizierung zum gescheiterten Dotcom Unternehmer oder zum gescheiterten Dotcom Manager ist für mich also in gewissem Umfang dann wieder eine positive, wenn erkennbar ist, dass die Personen diese Chance nutzten um etwas für sich daraus zu lernen.

### **Am Ziel: InPos**

Wer aus der Seed und Early-Stage Phase nach diesen Markgeschehnissen noch existiert, gehört, so seltsam das klingen mag, zu den Top Performern. Die Konsequenz war einfach: Vorstand und Aufsichtsrat der ATAMA beschlossen im Mai 2003 die das Unternehmen in Sleepmode zu versetzen und die verbliebenen, für das operative Geschäft nicht mehr notwendigen Mittel in ein neues Unternehmen zu investieren, das dazu beitragen soll, Menschen zu mehr selbstverantwortlichem Handeln und zu Lebensunternehmertum zu verhelfen: das Institut für persönliche Positionierung. Und dieses Unternehmen wird jetzt nach klassischen Grundsätzen der Unternehmensführung aufgebaut.

Ich hatte mich während meiner gesamten Laufbahn immer mit Dale Carnegie, Murphy, Eric Berne und anderen, mit Themen der Mitarbeiterführung und der inneren Motivation beschäftigt und immer den Wunsch, meine eigenen Erkenntnisse anderen weitergeben zu können. Der enge Kontakt mit den erfolgreichen Unternehmern, die Aktionäre der ATAMA AG wurden, hat mich in der Erkenntnis bestärkt: der Erfolgsweg ist immer etwas Individuelles. Wenn ich die 10 erfolgreichsten Unternehmer oder erfolgreichsten Verkäufer vergleiche, werde ich jeweils 10 ganz unterschiedliche Persönlichkeiten finden, die auf unterschiedliche Weise zum Erfolg kommen. Gemeinsam haben sie, dass sie es auf ihre Weise, also authentisch tun. Und gemeinsam werden sie äußern, dass sie ihren Weg finden mussten, und dass man seinen eigenen authentischen Erfolgsweg lernen kann. Und das kann ich jetzt, da ich Zeit und finanziellen Spielraum habe, anderen Menschen weitergeben und ihnen so zum Erfolg verhelfen.



### **Studienfächer**

In einem Urlaub in Schottland, noch in meiner Jugend wurde ich einmal von Gastgebern gefragt was ich denn studieren würde, da meine Mitreisenden und Freunde alle Studenten waren. Meine Antwort war: „I am studying life.“

Später in meiner Karriere wurde ich, bedingt durch mein unternehmerisches Auftreten, nur selten gefragt, was für ein Studium ich denn absolviert hätte. Erst in der letzten Phase Venture Capital, als ich es mit risikoaversen Angestellten aus großen Konzernen und Staatsbanken zu tun hatte, die nichts hatten als ihre akademischen Grade, tauchte diese Frage bisweilen auf. Ich habe meist diplomatisch mit „Kaufmann, mit stark technischer Ausrichtung“ geantwortet.

Betrachte ich mein Leben jedoch als Studium, so habe ich in der Tat mehrere Berufe sowohl ausgiebig theoretisch studiert, und die Examen anschließend in der Praxis, in der Umsetzung gemacht:

Elektrik, Elektronik und Elektroakustik studierte ich im Alter von 16-18 Jahren, als ich eine Orgel baute und mich dazu in die Materie der synthetischen Klangerzeugung und der dazu notwendigen elektronischen Bauteile einarbeitete. Ich konzipierte damals auch einen Synthesizer mit additiver Klangsynthese. Das System der additiven Klangsynthese war in seinem Grundsatz bereits in der Hammondorgel verwirklicht, in der sinusähnliche Schwingungen über den Zugriegel gemixt werden konnten. Die so entstandenen Klänge legten nahe, dass man weit größere Möglichkeiten haben müsste, wenn man nicht auf das Zumischen einfacher vielfacher der Grundtöne beschränkt wäre, sondern beliebige Obertöne zumischen könnte. Das Konzept setzte schnelle Digitaltechnik voraus und wurde später tatsächlich umgesetzt. Gleichwohl arbeiten die meisten Synthesizer mit subtraktiven Verfahren, bei denen die Töne in verschiedenen Arten von Oszillatoren generiert und anschließend gefiltert werden.

Ein „Ingenieurstudium“ absolvierte ich parallel zu meiner Werkzeugmacherlehre und Tätigkeit. Es war leicht, den sehr oberflächlichen theoretischen Unterricht durch Fachliteratur so zu vertiefen, dass ich als fertiger Werkzeugmacher kaum weniger wusste als die Ingenieure, die die Konstruktionen machten, die wir dann umsetzten. Nicht zuletzt deswegen konnte mich mein Berufsschullehrer als Co-Lehrer einsetzen.

Volkswirtschaft und Sozialkunde lernte ich sowohl während meinen ausgiebigen Studien der marxistischen Wirtschaftslehre, als auch in der Gewerkschaftszeit, wo ich zum Kader, also zur Führungskraft ausgebildet wurde.

Arbeitsrecht studierte ich anlässlich der Lex Lukas mit 23, als ich mich intensiv in die Gesetze der Betriebsverfassung, Mitbestimmung, Kündigung etc. einarbeitete.

Finanzwirtschaft, Baufinanzierung und Immobilienkaufmann lernte ich als Vermögensberater, und zwar so gründlich, dass ich bald Lehrtätigkeiten aufnahm und neue Beteiligungskonzepte entwickelte. Spezialität war insbesondere das Steuerrecht, das sich leider seit damals wesentlich geändert hat, so dass ich die heutige Situation immer wieder neu nachlesen muss.

Betriebswirtschaft und Bilanzierung lernte ich als 29-34 jähriger Geschäftsführer des Computerunternehmens, auch hier bis zur Lehrtätigkeit, denn ich unterrichtete die Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen nur in der Anwendung der kaufmännischen Computerprogramme, sondern auch gleich in den Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung.

Computerfachmann wurde ich ab meinem 29sten Lebensjahr, immer mit großem Interesse für die Anwendung und die Märkte, aber auch für Architekturen und Kommunikationssysteme. Lediglich die Programmierung selbst habe ich nur gestreift, indem ich kleinere BASIC Programme und Anwendungen in Scriptsprachen erstellte. Das Erstellen von Pflichtenheften war jedoch durchaus mein Aufgabengebiet.

Spezialist für moderne Lernmedien und Computer Based Training wurde ich in meiner Sonderaufgabe bei Siemens, als ich bereits Spezialist für den Einsatz von Computern im Bildungsprozess war.

In meiner Auslandstätigkeit wurde ich dann Exportfachmann, und Fachmann für interkulturelle Wirtschaftskommunikation.

Das bisschen Aktienrecht und was man eben als Kaufmann sonst noch so wissen muss, um eine Aktiengesellschaft zu führen, um Finanzmärkte zu verstehen und Beteiligungsgeschäft zu betreiben, eignete ich mir vor und während ATAMA an.

### **Selbstsicherheit und Zweifel**

Schon in meiner ersten Selbständigkeit als Finanzberater kamen mir nach einiger Zeit Zweifel, ob ich das schaffen würde. Zwar hatte ich kein Problem die Materie zu verstehen, aber ich fand einfach nicht schnell genug Kunden, um davon leben zu können. Ein Finanzberater, der nebenbei Hühnereier verkauft ist doch lächerlich, oder? Ist das denn nicht fast schon ein Eingeständnis des Scheiterns? Natürlich nicht, es sind richtige Schritte auf dem Weg, die richtige Methode der Kundengewinnung zu finden.

Die Erfolge wiederum ließen mich schweben. Nichts konnte mir mehr passieren, ich fühlte mich omnipotent, bis zur ersten großen Niederlage. Wie konnte ich danach je wieder

selbstsicher werden, wo ich doch so einen Mist gebaut hatte. So durchlebte ich beides sehr intensiv: Schwierige Zeiten voller Selbstzweifel und Zeiten der überschäumenden Begeisterung und Selbstüberschätzung. Ich erinnere mich an viele Momente, beim Wandern, beim Joggen im Park, wo ich mir die Frage stelle: Schaffst Du das? Und oft mit geballter Faust zurückkam: Klar, wer sonst!

Und auch heute, nach der Gründung von InPos, zu der mir alle gratuliert haben, weil es doch wirklich notwendig ist, dass das endlich mal jemand macht, und dann der Situation, über einen längeren Zeitraum keine Kunden zu finden.

Für den sensiblen und nachdenklichen Menschen gehört beides Zusammen: Ein gerüttelt Maß an Mut und Selbstüberschätzung, Chuzpe, wie man auf jiddisch sagen würde, ebenso wie Überlegung, Zweifel und Selbstzweifel.

### **Zusammenfassung**

Mein Leben war nie für einen längeren Zeitraum fremdbestimmt: Ich habe gemacht, was ich wollte, und zwar erfolgreich. Lebensformen, die heute als die zukünftigen akzeptiert werden, wie lebenslanges Lernen, Mobilität, mehrere Berufe im Leben, Anpassungsfähigkeit bei Beibehalten des eigenen Wegs, habe ich bereits 20 Jahre früher vorgelebt. Und ich habe alles was ich gemacht habe, immer mit vollem Engagement gemacht, und nicht zwischen Arbeitszeit und Privatleben getrennt. Ich habe ein Leben, und darin mach ich mit Begeisterung die Dinge, die mir Spass machen. In der eigenen Firma, aber auch bei Siemens und SCM war es für mich nie eine Frage, wie viel Wochenstunden ich denn arbeite, und auch bei Siemens habe ich häufig und gerne abends oder am Wochenende etwas er- oder ausgearbeitet. Und mich dann mit erfolgreicher Umsetzung belohnt. Wenn ich die Begeisterung dafür nicht mehr hatte, habe ich aufgehört!

Nichts davon möchte ich vermissen, aber möglichst wenig davon möchte ich verloren sehen, weswegen ich mich darauf freue, möglichst viel dieser unmittelbaren Erfahrungen als mittelbare Erkenntnisse weiter zu geben.

## Stichwortverzeichnis

- `türlich-Haltung 17  
Adrenalin 57  
Aktiendepot 16  
Angst 56  
APO 7  
Apple II Systeme 29  
Audiotechnik 11  
Auslandsvertrieb 37  
Bauträger 58  
Begabung 5  
Betriebswirtschaft 28  
Börsencrash 69  
Business Angel 68  
Computer based Training 38  
Computertechnik 27  
Computerunternehmer 27  
DDR 30  
Didacta 1997 37  
Disziplin im Vertrieb 23  
DotCom Bubble 70  
Eigene Interessen verfolgen 20  
Eigentumswohnung 25  
Einsatz hilft 44  
elektronische Orgel 12  
Elternhaus 3  
Entschuldung aus Insolvenz 38  
EU Japan Center 61  
Finanzberater 20  
Finanziell unabhängig 59  
Französisch lernen 45  
Fünfstellige Schecks 24  
Gewerkschaftsschule 17  
Harvard Business Review 26  
Insider Geschäft 16  
Insolvenz 32, 59  
Internet, der Durchbruch 61  
Jobben 7  
Jugendvertreter 14  
Karaoke 65  
Leiter Vertrieb Bildungswesen 33  
Lernbegierde 4  
Lesen als Kind 18  
Lex Lukas 15  
LKW Fahrer 13  
Markteintrittsstrategie 44  
Marxismus 7  
Meinung oder Hilfe 55  
Meinung und Deiningung 55  
Merge ohne Synergien 49  
MITI 61  
Musik 10  
Musikerstellungssoftware 27  
Neid 36  
Niederlage 33  
Oscar Wilde 54  
Personal Computer 26  
PISA-Studie 5  
Porsche 25  
Pre-IPO Runde 64  
Pressure is Pleasure 65  
Prüfungsangst 17  
Quick and Quality 69  
Regeln und Vorschriften ignorieren 36  
Risiko ist toll 56  
Robotron 50  
Sabbatical 60  
Savoir Vivre 47  
Schnittoptimierungssoftware 30  
Schule 4  
Schulsystem 5  
Schulung Buchhaltungssoftware 29  
SCM Microsystems 62  
Seed Capital Funds 68  
Selbstüberschätzung 76  
Selbstzweifel 76  
Siemens eintritt 33  
Softwareentwicklung Industrie 32  
Soziale Verantwortung 9  
Spaß an der Umsetzung 56  
Spaß und Ergebnis 55  
Steuerersparnisse 59  
têtes carrées 46  
Theater 11  
Türklinken putzen 22  
Vorschulzeit 6  
Wahrnehmung ist Wahrheit 42  
Wer viel fragt, kriegt viele Antworten 35  
Werkzeugmacherlehre 13  
Zielerreichung Freudenfest 36