

Mike Michalowicz

Clockwork:

Damit dein Unternehmen
läuft wie ein Uhrwerk



Hast du Angst, dein Unternehmen bricht ohne deine andauernde Anwesenheit zusammen? Opferst du Familie, Freundschaften und Freiheiten, damit dein Unternehmen läuft? Wie wäre es, wenn dein Unternehmen stattdessen von allein laufen würde und du die Freiheit hättest, zu tun, was du möchtest? In diesem Buch zeigt dir Mike Michalowicz, wie du dich als Unternehmer entlasten und von der Unterstützung durch dein gesamtes Team profitieren kannst. In einfachen Schritten wird die Implementierung eines effektiven Zeitmanagements sowie die Umsetzung einer strukturierten Arbeits- und Führungsweise erläutert.



Der Autor:

Mike Michalowicz gründete und verkaufte zwei Unternehmen in der Größenordnung von mehreren Millionen und ist Mitbegründer des Beratungsunternehmens Provendus Group. Michalowicz ist Autor mehrerer Businessbücher, die in den USA Bestseller sind, und schreibt regelmäßig im Wall Street Journal, Harvard Business Review und Inc. Als Redner spricht er weltweit zu Unternehmensthemen – zum Beispiel bei eBay, TED Talks und creativeUVE.

Mike Michalowicz

Clockwork: Damit dein Unternehmen läuft wie ein Uhrwerk

Aus dem Englischen übersetzt von Barbara Budrich,
Frauke Möbius und Charles K. Savala

budrich Inspired
Opladen • Berlin • Toronto 2021

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

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2021 für die deutsche Ausgabe budrich Inspiired, Opladen, Berlin, Toronto; budrich Inspiired ist ein Imprint des Verlags Barbara Budrich

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

Titel des englischen Originals: Clockwork: Design Your Business to Run Itself.

ISBN 978-3-8474-2436-9 (Paperback)

eISBN 978-3-8474-1686-9 (EPUB)

eISBN 978-3-8474-1685-2 (PDF)

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

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow - www.lehfeldtgraphic.de

Titelbildnachweis: shutterstock.com

Lektorat: Frauke Möbius, Kiel - fm@buesteppe.de

Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau - info@textakzente.de

E-Book-Erstellung: CPI books GmbH, Leck

[5] REZENSIONEN VON VORABLESERN VON *CLOCKWORK*

„*Clockwork* hatte einen starken Einfluss auf meinen persönlichen Ansatz im Unternehmen. Eines unserer Unternehmen gewann in nur fünf Tagen 22.000 Neukunden und das andere Unternehmen verzeichnete seine drei profitabelsten Monate in acht Jahren Geschäftstätigkeit, und zwar am Stück. Oh, und beides passierte während einer längeren Auszeit, die hauptsächlich durch die Verinnerlichung und Arbeit an der Designphase (dem vierten und höchsten D) möglich wurde.“

—RYAN LANGFORD,
Geschäftsführer, Ultimate Bundles

„Die Umsetzung der *Clockwork*-Prinzipien im vergangenen Jahr in unserem Unternehmen hat unseren Laden völlig verändert. Als Visionär und leitender Content-Creator hatte ich mehr Freiheit denn je, die Dinge zu tun, die nur ich tun kann, während ich darauf vertrauen kann, dass mein Team sich um den Rest kümmert. Wir haben Engpässe eliminiert und gelernt, wie wir mit Hilfe von Dokumentation und Statistik viel klügere Entscheidungen treffen können. Und das Beste: Mein Team ist noch glücklicher!“

—RUTH SOUKUP,
Autorin, Geschäftsführerin und
Gründerin, Living Well Spending Less
Inc.

„Seit ich die Strukturen und Prinzipien aus *Clockwork* umgesetzt habe, bin ich im Unternehmen viel weniger eingespannt. Ich werde nicht mehr von meinem Unternehmen geführt, sondern ich führe das Unternehmen. Dank *Clockwork* stehen wir kurz davor, uns im Sommer auf eine vierwöchige Reise quer durch Kanada zu begeben – der Traum ist wahr geworden, uns vollständig aus dem Operativen zurückziehen zu können, während es problemlos weiterläuft.

—**ASHLEY BROWN,**

Inhaberin und Kreativdirektorin, She
Implements und Nuvitzo Dance Studio

[6] „Ich habe laufend geackert, um neue Wege zu finden, den Umsatz zu steigern und unsere Quartalsziele zu erreichen. Dank der ACDC-Engpassmethode von *Clockwork* wurde mir klar, dass ich zwar potenzielle gut in echte Kunden verwandeln konnte, aber ein Problem damit hatte, überhaupt Interessenten zu finden! Mit Hilfe der *Clockwork*-Prinzipien entwickelte ich ein System, mit dem ich verfolgen konnte, wie viele Menschen von woher zu mir kamen. Dadurch konnte ich viel besser entscheiden, worauf ich mich jede Woche fokussieren wollte. Sobald ich anfing, mich darauf zu konzentrieren, mehr Interessenten zu finden, haben wir die Anzahl der Kunden fast verdreifacht!“

—**CARLEE MARHEFKA,**

Geschäftsführerin, Eat The 80

„Als Inhaberin habe ich die Dinge oft viel zu kompliziert gemacht, so dass die Techniken aus *Clockwork* mir geholfen haben, klar zu erkennen, wo ich mir selbst im Weg

stand und welche Aspekte meines Unternehmens ich outsourcen musste, um zu wachsen (und nachts auch noch Zeit zum Schlafen zu haben). Allein dadurch ergab sich eine massive Veränderung bei dem, was ich mit meiner Zeit - und sogar mit weniger Zeit - in meinem Unternehmen erreichen kann.“

—**TARA HUNKIN ARYANTO**,
Geschäftsführerin, My Child Will Thrive

[7] *Für Jake Michalowicz. Wie läuft's, Bro?*

Inhaltsverzeichnis

[Einführung](#)

[Kapitel 1](#)

[**Warum dein Unternehmen \(noch\) feststeckt**](#)

[Kapitel 2](#)

[**Schritt eins: Analysiere die Zeitstruktur in deinem Unternehmen**](#)

[Kapitel 3](#)

[**Schritt zwei: Bestimme die Queen Bee Role deines Unternehmens**](#)

[Kapitel 4](#)

[**Schritt drei: Die QBR schützen und erfüllen**](#)

[Kapitel 5](#)

[**Schritt vier: Erfasse deine Systeme**](#)

[Kapitel 6](#)

[**Schritt fünf: Das Team optimal aufstellen**](#)

[Kapitel 7](#)

[**Schritt sechs: Sei dir bewusst, wem du dienst**](#)

[Kapitel 8](#)

[**Schritt sieben: Behalte dein Unternehmen im Auge**](#)

[Kapitel 9](#)

[**Widerstand \(und was du dagegen tun kannst\)**](#)

[Kapitel 10](#)

[**Der vierwöchige Urlaub**](#)

[Schlusswort](#)

[Danksagungen](#)

[Glossar der wichtigsten Begriffe](#)

[Register](#)

[11] Einführung

„Es ist zwei Uhr morgens und ich schreibe dir aus Verzweiflung.“

Das ist die erste Zeile einer E-Mail, die ich von Celeste bekam,¹ einer Unternehmerin, die mich um Hilfe bat. In den letzten acht Jahren habe ich unzählige E-Mails von Lesern und anderen Menschen erhalten, die meine Botschaft von der Beseitigung der unternehmerischen Armut durch meine Bücher, meine Reden, Artikel oder Videos und Podcasts vernommen haben. Ich antworte auf alle und speichere eine ganze Menge von ihnen, und das ist die E-Mail, die mich endgültig angespornt hat, dieses Buch zu Ende zu bringen. Die E-Mail ging weiter: „Mir gehört eine Vorschule. Wir verdienen kein Geld. Ich habe mir seit unserer Gründung kein Gehalt ausgezahlt. Ich häufe Schulden an. Und heute Abend bin ich völlig am Ende. Nicht nur finanziell, sondern auch seelisch. Ich bin davon überzeugt, dass ich mich sofort umbringen sollte, um so den schnellsten Ausweg aus meiner misslichen Lage zu finden.“

Als ich diese E-Mail las, hatte ich das Gefühl, dass mir das Herz bricht. Ich war besorgt – nein, ich fürchtete um Celestes Leben. Gleichzeitig verstand ich ihre Verletzlichkeit.

„Bitte verstehe, dass ich dir hier keinen Abschiedsbrief schicke“, fuhr Celeste fort, „und ich bin im Moment auch nicht kurz davor, eine solche Dummheit zu begehen. Diese Entscheidung würde die Last einfach nur meiner Familie überlassen. Wäre ich Single, wäre ich weg. Weißt du, ich habe momentan eine doppelseitige Lungenentzündung. Ich

kann mir niemanden leisten, der unsere Vorschule putzt, und in den letzten vier Stunden habe ich die Böden geschrubbt und die Wände abgewischt. Ich bin völlig erschöpft. Ich weine, und höre damit nur auf, weil ich zu erschöpft bin, um zu weinen. Ich sehne mich nach Schlaf. Ich bin so krank, aber ich kann nicht schlafen, weil meine Sorgen mich wachhalten. Das Einzige, was ich noch in mein Unternehmen stecken kann, ist meine Zeit, und selbst die ist jetzt am Ende.“

[12] Celeste tat mir unendlich leid. Ich war in meinem Leben als Unternehmer einige Male an einem ähnlichen Ort gewesen, und ich kannte unzählige andere, die sehr tief gefallen waren und verzweifelt nach einer Lösung gesucht hatten. Die letzten Zeilen der E-Mail werden mir für immer im Gedächtnis bleiben:

„Was ist nur aus meinem Traum geworden? Ich stecke in der Falle. Ich bin vollkommen erschöpft. Ich kann nicht noch mehr arbeiten, als ich es bereits tue. Oder vielleicht kann ich das. Vielleicht ist meine Arbeit der Selbstmord, an den ich denke, nur auf Raten.“

Was ist aus meinem Traum geworden? Stellst du dir diese Frage auch? Sie bewegte mich auf jeden Fall, als ich die E-Mail las. Wir arbeiten und arbeiten und arbeiten und arbeiten, und bevor wir uns versehen, kommt uns die Geschäftsidee, von der wir einst so stolz unseren Freunden erzählt haben, der Plan, den wir auf einem Whiteboard skizziert haben, die Vision, die wir mit unseren ersten Mitarbeitern geteilt haben, wie eine blasse Erinnerung an etwas Unerreichbares vor.

Normalerweise würde ich um Erlaubnis bitten, eine E-Mail von einem Leser zu zitieren, aber ich bin mir nicht sicher, wie ich Celeste erreichen kann, und ich hoffe, dass sie dies vielleicht lesen und Kontakt aufnehmen wird. Ich

hatte mehrmals auf ihre E-Mail geantwortet, aber ich bekam nie eine Rückmeldung von ihr und konnte sie auch nicht ausfindig machen. Ich denke noch heute oft an sie und erzähle ihre Geschichte als Warnung.

Celeste, wenn du dies liest, schick mir bitte noch einmal eine E-Mail. Ich werde dir helfen. Wenn du mich nicht kontaktieren möchtest, dann lass mich dir Folgendes ans Herz legen: Du bist es nicht, die dein Unternehmen zurückhält. Es sind mit Sicherheit deine Systeme - und diese Systeme können in Ordnung gebracht werden.

Vielleicht kannst du dich mit Celeste identifizieren; vielleicht (hoffentlich) befindest du dich in einer weniger schwierigen Situation und schaffst es, Woche für Woche den Überblick zu behalten und dein Unternehmen am Laufen zu halten. Wie auch immer, die Chancen stehen gut, dass du nie das Gefühl hast, du könntest dich entspannen oder weniger Zeit in deinem Unternehmen verbringen. Warum ist das so?

Die meisten Unternehmer, die ich kenne, machen alles selbst. Selbst wenn wir uns Hilfe holen, verbringen wir genauso viel, wenn nicht sogar mehr Zeit damit, den Mitarbeitern zu sagen, wie sie all die Dinge tun sollen, von denen wir entlastet werden wollten. Wir springen ein, wenn es brennt. Wir bleiben lange auf. Wir spielen wieder Feuerwehr. Wir arbeiten an Wochenenden und Feiertagen, [13] können kaum unseren Ansprüchen gegenüber unserer Familie gerecht werden und schaffen es oft nicht zu Verabredungen mit Freunden. Wir rücken wieder aus, weil es im Unternehmen brennt. Wir machen weiter und weiter und bekommen nie genug Schlaf.

Das Schlimmste ist: Selbst wenn es in unserem Unternehmen gut läuft, sind wir immer noch erschöpft. Wir müssen noch mehr arbeiten, wenn es gut läuft, denn „wer

weiß schon, wie lange das anhält?“ Und die Wachstumschancen, von denen wir wissen, dass wir sie bei den Hörnern packen sollten, die visionäre Arbeit, die für explosives Wachstum entscheidend ist, die Dinge, die wir gerne tun, werden Tag für Tag beiseitegeschoben, bis der Notizblock mit all unseren Ideen unter einer Flut von Papieren und To-Do-Listen verschwindet und nie wieder zum Vorschein kommt. Wir vermässeln es. Wir vermässeln es alle.

„Mehr Arbeiten“ ist das Mantra sowohl des wachsenden als auch des untergehenden Unternehmens. Mehr arbeiten ist das Mantra jedes Unternehmers, jedes Selbständigen, jedes Top-Mitarbeiters und jedes Menschen, der nur darum kämpft, Schritt zu halten. Unser perverser Stolz darauf, länger, schneller und viel mehr zu arbeiten als alle anderen in unserer Branche, hat sich durchgesetzt. Anstatt einen Marathon zu laufen, versuchen wir, zehn gleichzeitig im Sprint zu schaffen. Wenn sich nichts ändert, sind diejenigen von uns, die sich für diese Lebensweise entschieden haben, auf dem Weg zum Zusammenbruch. Oder vielleicht zu einer doppelseitigen Lungenentzündung.

Vielleicht kennst du das. Wenn ja, möchte ich, dass du weißt, dass du nicht der Einzige bist. Du bist nicht der einzige Unternehmer, der das Gefühl hat, noch mehr arbeiten zu müssen, der erschöpft ist und sich fragt, wie lange er so weiter machen kann. Du bist nicht die einzige Unternehmerin, die sich fragt, warum all die Optimierungen nicht mehr Gewinn und mehr Kunden gebracht haben. Warum sie dir nicht geholfen haben, deine Mitarbeiter weiterhin bezahlen zu können oder dir einfach nur ein bisschen deiner kostbaren Zeit zurückgegeben haben. Du bist nicht der einzige Mensch, der dieses Buch liest, weil er das Gefühl hat festzustecken und verzweifelt

nach Antworten sucht... und nach der Zeit für ein bisschen Schlaf. Laut einem Artikel auf *20SomethingFinance.com* sind die USA die „am meisten überarbeitete entwickelte Nation der Welt“ (G.E. Miller, 2. Januar 2018). Noch schlimmer: US-Amerikaner sind heute 400 Prozent produktiver als 1950. Und doch arbeiten sie mehr Stunden und bekommen weniger Urlaub als die meisten Menschen in anderen Ländern. Als Unternehmer und Inhaber ist [14] unsere Arbeitsbelastung noch größer. Was die Freizeit betrifft? Wir gönnen uns keine. Und im deutschsprachigen Raum ist die Situation für Selbstständige kaum anders.

Ich fing an, dieses Buch zu schreiben, als ich mir eine Schlüsselfrage stellte: Könnte mein Unternehmen die Größe, die Rentabilität und den Einfluss erreichen, die ich mir vorgestellt habe, ohne dass ich die gesamte (oder überhaupt irgendeine) Arbeit darin verrichte? Diese Frage löste eine Suche nach Antworten aus, die über ein halbes Jahrzehnt dauern sollte - für mich und die von mir betreuten Unternehmer und Selbstständigen. *Für dich.*

Wenn du mit meinen früheren Büchern nicht vertraut bist oder wenn du noch keinen meiner Vorträge gehört hast, lass mich dir sagen, dass meine Mission im Leben darin besteht, *unternehmerische Armut zu beseitigen*. Ich setze mich dafür ein, dass Unternehmer nie wieder mit zu wenig leben müssen: zu wenig Geld. Zu wenig Zeit. Zu wenig Leben. In meinem Buch *Profit First* habe ich versucht, eines der Monster zu besiegen, das die meisten Unternehmer verzweifeln lässt: den Mangel an Geld. In diesem Buch werde ich dir helfen, ein noch größeres Ungeheuer zu töten: den Mangel an Zeit.

Was auch immer du suchst, in diesem Buch findest du echte, umsetzbare Strategien, um die Effizienz deines Unternehmens zu steigern. Strategien, die für unzählige

Unternehmer, zahlreiche Selbstständige und auch für mich funktioniert haben.

Das Ziel ist nicht, mehr Stunden in deinem Tag zu finden. Das ist der Versuch, die Abläufe im Unternehmen mit brachialer Gewalt zu erledigen, und selbst wenn du das durchziehst, wirst du die so gewonnene Zeit ohnehin mit mehr Arbeit füllen. Das Ziel ist organisatorische Effizienz. In diesem Buch erfährst du, wie du einfache, aber wirkungsvolle Veränderungen in deinem Denken und im täglichen Betrieb vornehmen kannst, damit dein Unternehmen wie von selbst läuft. Ich spreche von prognostizierbaren Ergebnissen, mein überarbeiteter Freund. Ich spreche von echtem, nachhaltigen Wachstum. Ich spreche von einer lebendigen Arbeitskultur. Ich spreche von der Freiheit, sich auf das zu konzentrieren, was du am besten kannst und was du gerne tust. Und das, Compadre, ist der einzige Weg, ein wirklich erfolgreiches Unternehmen aufzubauen - indem wir uns die Freiheit eröffnen, die Arbeit zu tun, die wir am besten können und am meisten lieben.

Wir werden dich auch von der Arbeit befreien. Wir werden dich vom ständigen Stress befreien, den du in Bezug auf deine Zeit, deinen Körper, deinen Geist und dein Bankkonto empfindest. Ja, es ist möglich, sich in seinem [15] Unternehmen wohl zu fühlen. Ja, es ist möglich, den Optimismus zurückzugewinnen, den du bei der Gründung deines Unternehmens hattest. Ja, es ist möglich, dein Unternehmen wachsen zu lassen, ohne dein privates Glück zu opfern.

Du musst aufhören, alles zu tun. Du musst dein Unternehmen so ausgestalten, dass es von selbst läuft. Und damit meine ich, dass dein Unternehmen wie eine gut geölte Maschine funktioniert, die von einem

hocheffizienten, an deinen Zielen und Werten ausgerichteten Team am Laufen gehalten wird. Ein Unternehmen, das reibungslos läuft, wie ein Uhrwerk eben.

Der Prozess, den du in diesem Buch erkunden wirst, ist lächerlich einfach. Ich gebe dir keine Abkürzungen, Tricks und Hacks, um noch mehr zu erledigen. Stattdessen wirst du herausfinden, wie du die Arbeit erledigen kannst, die am wichtigsten ist, und die Dinge vermeiden kannst, die nicht funktionieren, und klug genug sein kannst, den Unterschied zu erkennen.

(Ja, ich habe da ein bisschen vom Gelassenheitsgebet abgeschrieben. Gelassenheit mag sich für die meisten überarbeiteten Visionäre wie dich wie ein unmögliches Ziel anfühlen. Du würdest dich wahrscheinlich an diesem Punkt schon allein mit geistiger Gesundheit zufrieden geben. Doch wenn du den sieben Schritten folgst, die ich in diesem Buch beschreibe, ist Gelassenheit definitiv wieder ein Thema!)

Im Leben geht es um Wirksamkeit, nicht um Stunden. Auf meinem Sterbebett werde ich mich fragen, ob ich den Zweck meines Lebens erfüllt habe, ob ich als Individuum gewachsen bin, ob ich dir und anderen wirklich gedient habe und ob ich meine Familie und Freunde tief und aktiv geliebt habe. Wenn ich so frei sein darf: Ich denke, dass du dich dasselbe fragen wirst.

Es ist Zeit, dem Elite-Clockwork-Club beizutreten. Im Ernst, schließ dich uns an, zuerst auf unserer englischsprachigen Website, [Clockwork.life](http://clockwork.life)² (die deutschsprachigen Ressourcen findest du auf inspirited.de/clockwork) und dann eines Tages am Strand. Es ist an der Zeit, zu dem zurückzukehren, was du liebst – [16] in deinem Leben, in deiner Arbeit und in deinem Unternehmen. Es ist an der Zeit, Strategien mit

Leichtigkeit und Freude umzusetzen. Es ist an der Zeit, das Gleichgewicht in deinem Leben wiederherzustellen. Dieses Buch wird dir helfen, all das zu tun.

Das ist mein Versprechen an dich.

[17] Kapitel 1

Warum dein Unternehmen (noch) feststeckt

Wie viele Menschen, die im Garden State geboren und aufgewachsen sind, frönen auch meine Frau und ich jeden Sommer der alten Tradition, die Kinder einzusammeln und meine Schwester und ihre Familie für eine Woche voller Spaß an der Küste von Jersey zu treffen. Bis vor ein paar Jahren sah unsere Sommerreise so aus: Jeder verbrachte den Tag am Strand und dann begannen die Erwachsenen gegen 16 Uhr mit der Happy Hour, sprachen ausgiebig darüber, die Nacht durchzumachen und schliefen prompt um 19 Uhr ein.

Doch ich habe es kaum zur Happy Hour geschafft oder viel Zeit am Strand verbracht. Ich habe gearbeitet. Durchgehend. Wenn ich nicht mit einem Projekt oder Meeting beschäftigt war, versuchte ich mir „ein paar Minuten“ zu erschleichen, um Mails zu checken. Wenn ich es nach draußen schaffte, um den anderen Gesellschaft zu leisten, war ich so abgelenkt von der Arbeit, dass ich nicht wirklich anwesend war. Das verursachte mir Stress und ärgerte meine Familie.

Jedes Jahr versuchte ich erneut, das Muster des „Arbeitsurlaubs“ zu durchbrechen. Ich hatte immer denselben Plan: Ich würde meine ganze Arbeit im Vorfeld erledigen, damit ich „diesmal“ endlich meinen Urlaub genießen und voll und ganz bei meiner Familie sein konnte. Dann, so dachte ich, würde ich aus dem Urlaub zurückkehren und keine oder nur sehr wenig Arbeit

vorfinden. Ich dachte, es würde leicht werden, wieder auf den neuesten Stand zu kommen. Doch mein Plan hat nie funktioniert. Oft passierte genau das Gegenteil von dem, was ich geplant hatte.

Das letzte Mal, als ich versuchte zu beweisen, dass dieser Urlaubsplan wirklich funktionieren konnte, geriet zu einer totalen Katastrophe. Ein Problem mit einem Kunden tauchte am Nachmittag vor unserer Abreise auf. Ich kann mich nicht einmal daran erinnern, was das Problem war, aber damals [18] dachte ich, es sei wichtig genug, um bis spät in die Nacht an der Lösung zu arbeiten. Dann blieb ich weiter wach, um die Arbeit zu erledigen, die angestanden hatte, bevor es zur Kundenkrise kam.

Der Morgen graute schon, als ich von der Arbeit nach Hause kam. Ich schlief drei Stunden und fuhr dann nach Long Beach Island. (Wenn du nicht aus New Jersey kommst, solltest du wissen, dass LBI die wahre Küste von Jersey ist, *nicht* das Sauffest das Anspruch darauf erhebt.) Bevor ich zum Strand ging, beschloss ich, meine Mails zu lesen, um „sicherzustellen, dass alles in Ordnung war“. Das war es nicht. Den Rest des Tages verbrachte ich mit Telefonaten und E-Mails. Selbst als ich es am nächsten Tag zum Strand schaffte, war ich gedanklich im Unternehmen und körperlich todmüde. Wieder einmal war ich nicht wirklich da. Das vergiftete auch den Urlaub meiner Familie, weil sich meine Anspannung wie Zigarettenrauch in einer Bar ausbreitete. Ein einziger Typ kann die Bude wirklich vollqualmen und allen anderen den Spaß verderben.

Meine Frau war von meinen Workaholic-Methoden so frustriert, dass sie mich eines Nachmittags auf einen Spaziergang an den Strand schickte – ohne Handy. Als ich mir die Strandhäuser ansah, dachte ich: „Die Leute, die in diesen Mega-Villen Urlaub machen, haben alles im Griff.“

Sie hatten finanzielle Freiheit. Sie konnten Urlaub machen, ohne sich Sorgen um die Arbeit zu machen. Sie konnten sich amüsieren und zu einem Unternehmen zurückkehren, das weiterläuft, immer noch wächst und immer noch Geld verdient. Das war es, was ich wollte.

Doch als ich genauer hinsah, sah ich einen Menschen nach dem anderen auf ihren Decks sitzen und verzweifelt auf ihren Laptops herumtippen. Ich sah sogar Leute am Strand, die Laptops auf den Knien balancierten, voller Angst davor, dass Sand in die Tastatur geraten könnte, während sie versuchten, ihre Monitore vor dem grellen Sonnenlicht zu schützen. Die Leute, von denen ich annahm, dass sie alles im Griff hatten, waren nicht anders als ich. Sie arbeiteten alle im Urlaub. *Zur Hölle?*

An diesem Punkt in meinem Leben hatte ich ein Multimillionen-Dollar-Unternehmen aufgebaut und an ein Private-Equity-Unternehmen verkauft, ein weiteres an ein Fortune-500-Unternehmen, zwei Businessbücher geschrieben und einen guten Teil meines Jahres damit verbracht, mit Tausenden von Unternehmern darüber zu sprechen, wie sie ihre Unternehmen schnell und organisch wachsen lassen können. Klingt, als lebte ich den Traum, nicht wahr? Man könnte meinen, ich hätte meinen Workaholic-Orden für immer abgelegt. Doch dass ich schon wieder im Urlaub Stress [19] wegen der Arbeit hatte, bewies, dass dem nicht so war. Ich war sogar ziemlich weit davon entfernt. Und es war klar: Ich war definitiv nicht allein. Und das bist du auch nicht.

Die Lösung ist nicht die Lösung

Ich dachte, das Heilmittel für meine Arbeitssucht wäre das Steigern meiner Produktivität. Wenn ich einfach mehr, und das auch noch schneller erledigen könnte, hätte ich mehr Zeit für meine Familie, für meine Gesundheit, für Spaß übrig und könnte endlich *wieder die Arbeit tun, die ich wirklich liebte*. Die Arbeit, die meine Seele nährte.

Ich lag falsch.

Um produktiver zu werden, habe ich alles ausprobiert: Apps für mehr Konzentration, die Pomodoro-Methode, in Blöcken arbeiten. Meinen Tag um vier Uhr morgens beginnen. Meinen Tag um vier Uhr morgens beenden. Listen auf Collegeblöcken. Listen auf meinem Handy. Listen mit nur fünf Dingen. Listen von allem. Zurück zu den Listen auf Collegeblöcken. Die Methode „Don't Break the Chain“, die mich schnell zur Methode „Kette mich selbst an meinen Schreibtisch“ führte. Egal, welchen Trick oder welche Technik ich ausprobiert habe, egal wie produktiv ich wurde, ich ging nachts immer noch viel zu spät ins Bett, und wachte am nächsten Morgen viel zu früh auf, mit einer To-Do-Liste, die über Nacht gewachsen zu sein schien.

Vielleicht erledigte ich manche Sachen schneller, aber ich habe sicher nicht weniger Stunden gearbeitet. Wenn überhaupt, dann habe ich mehr gearbeitet. Vielleicht habe ich bei vielen kleinen Projekten Fortschritte gemacht, aber es kamen sofort neue Projekte dazu, die meinen Schreibtisch füllten. Und meine Zeit gehörte immer noch nicht mir. All meine Jahre des Studiums der Produktivität hatten mir nichts als mehr Arbeit beschert. Es war ein Misserfolg epischen Ausmaßes.

Selbst wenn du noch keine der Produktivitätsstrategien ausprobiert hast, die ich gerade wie schlechte Diätpläne aufgezählt habe, bin ich sicher, dass du deine eigene Liste hast. Eine ganze Branche existiert nur, um den Wunsch zu

bedienen, mehr und vor allem schneller zu arbeiten. Podcasts, Artikel und Bücher; Mastermind-Gruppen und -Coaches; Produktivitätswettbewerbe, Kalender, Zeitschriften und Software. Wir verschreiben uns der nächsten Produktivitätslösung, die jemand empfiehlt – weil wir verzweifelt sind. Wir wollen unbedingt, dass unsere Unternehmen wachsen, [20] indem wir schneller mehr erreichen und unsere gesamte Arbeit bewältigen, ohne den Verstand zu verlieren.

Einige Produktivitätsexperten haben sich von dem Spiel der Zeit-Trickserei verabschiedet. Als ich für dieses Buch recherchierte, freundete ich mich mit dem Produktivitätsexperten Chris Winfield an. Er hatte gerade eines seiner legendären Retreats hinter sich, in dem er etwa 20 Geschäftsführern und Experten beibringt, wie sie mehr Dinge in kürzerer Zeit erledigen können.

Wir trafen uns zum Kaffee in New York City nahe dem Lincoln Center, damit er mir erklären konnte, was es wirklich brauchte, um produktiv zu sein. Ich war bereit, endlich das Geheimnis der Produktivität zu entdecken, das mich von meinem stressigen Leben befreien würde. Ich kam 45 Minuten zu früh. Ich konnte es kaum erwarten, den ultimativen Trick zu finden. Chris kam pünktlich, wie man es von einem typischen Produktivitätsexperten erwartet.

Nachdem wir den obligatorischen Kommentar „Dieser Kaffee ist wirklich gut“ gemacht hatten, schaute Chris mir direkt in die Augen und sagte: „Produktivität ist Scheiße.“

„Was ...?!“, sagte ich und spuckte fast meinen köstlich ausgewogenen Fazenda Santa Ines Kaffee aus. Ich werde manchmal zu einem Kaffee-Snob (oder, mein bevorzugter Titel, ein „Beanologist“), wenn ich vor einem Meeting 45 Minuten Zeit habe.

„Es ist Scheiße, Bro. Ich lehre seit Jahren Produktivität und jeder, den ich unterrichtet habe, arbeitet tatsächlich mehr, auch ich.“

Ich sagte: „Ich kapier's nicht. Warum ist das so?“

„Weil die Produktivität alles in deiner Verantwortung lässt. Mit Hilfe von Produktivität kannst du mehr Dinge schneller tun. Das entscheidende Wort ist „*du*“. Du kannst mehr tun, deshalb tust du tatsächlich mehr, und du tust alles. Selbst wenn du sagst, dass du die Arbeit abgibst, tust du es nicht wirklich, denn du kannst die Entscheidungen nicht abgeben. Du gibst jemand anderem eine Aufgabe, aber er kommt mit einer Million Fragen zur dir zurück. Du musst eigentlich noch mehr arbeiten, wenn du versuchst, die Arbeit nicht zu machen.“

Chris fuhr fort. „Ich sage dir, Mike, das Konzept der Produktivität schadet vielen Menschen. Ich mag mich nicht länger damit herumquälen, und ich werde es nicht länger predigen. Ich verlasse die Branche, damit ich weniger arbeiten, mehr verdienen und mein Leben leben kann.“

Unglaublich.

[21] Es stellt sich heraus, dass höhere Produktivität dich nicht vom Machen erlöst; sie bringt dich nur dazu, mehr zu tun. Ich hatte meine Suche nach dem Uhrwerk beim falschen heiligen Gral begonnen!

Wie war das nochmal mit dem Parkinson-Gesetz?

Du und ich kennen beide äußerst produktive Menschen, die 16 Stunden am Tag arbeiten. Du und ich kennen die Leute, die meinen „Ich arbeite am besten, wenn ich mit Arbeit eingedeckt bin“. Vielleicht bist das du. Vor einiger Zeit war

ich es sicherlich. Es hat mich etwa 15 Jahre gekostet, das herauszufinden. Ich trug tatsächlich das Ehrenabzeichen des Produktivitätsmeisters - das Workaholic-Abzeichen.

Ich war ein stolzes Mitglied. Ich war der schnellste Aufgaben-Erlediger im Land. (Was? Das gibt's.)

In meinem Buch *Profit First* habe ich das Parkinson-Gesetz - „der Verbrauch einer Ressource wächst, bis sie aufgebraucht ist“ - auf Gewinn angewendet. So, wie wir die gesamte Zeit, die wir für ein Projekt haben, auch nutzen, um es abzuschließen, geben wir auch das Geld aus, das wir haben, weshalb die meisten Unternehmer selten so viel verdienen wie ihre Mitarbeiter, geschweige denn einen Gewinn erzielen. Je mehr Geld wir ausgeben können, desto mehr geben wir aus. Je mehr Zeit wir haben, desto mehr Zeit verbringen wir mit der Arbeit. Du verstehst, was ich meine.

Die Lösung für dieses Verhalten ist unvorstellbar einfach: Beschränke die Ressource und du schränkst den Verbrauch ein. Wenn du zum Beispiel, nachdem du Einnahmen erzielt hast, zuerst den Gewinn zuweist und ihn „versteckst“ (auf einem Bankkonto), hast du weniger Geld zur Verfügung. Was dann passiert? Du gibst weniger aus. Wenn du keinen einfachen Zugang zu allem Geld hast, das durch dein Unternehmen fließt, wirst du gezwungen, Wege zu finden, dein Unternehmen mit weniger Geld zu führen.

Und jetzt, wo wir über Zeit sprechen, ist das Parkinson-Gesetz noch relevanter. Wie viel Zeit auch immer du dir für die Arbeit gibst, du wirst sie nutzen. Nächte, Wochenenden, Ferien - wenn du denkst, dass es nötig ist, arbeitest du in deiner Freizeit durch. Dies ist die Hauptursache für das Scheitern der Produktivität. Das Ziel der Produktivität ist es, so schnell wie möglich so viel wie möglich zu erreichen. Das Problem liegt darin, dass du

quasi unendlich viel Zeit dafür eingeplant hast, um dein Unternehmen zu führen, und dass du diese Zeit dann auch ausfüllst. Je produktiver du bist, [22] desto mehr kannst du anpacken. Je mehr du anpackst, desto produktiver musst du sein. Siehst du, dass Produktivität eine Falle ist?

Wenn du so drauf bist wie ich und die meisten Unternehmer, die ich treffe, nutzt du die Zeit, die du eingespart hast, um noch mehr zu arbeiten – genau wie Chris sagte. Und du machst nicht die Arbeit, die deine Seele nährt. Nicht die Arbeit, die wirklich einen Unterschied für dein Unternehmen machen könnte. Nein, du erledigst die nächste dringende Sache.

Du kümmerst dich um die Katastrophen, und dann erledigst du die nächsten Aufgaben, die sich zur nächsten Katastrophe entwickeln werden, bis du von einer anderen, noch dringenderen Sache unterbrochen wirst. Du reißt dir den Hintern auf und hast das Gefühl, dass mit jedem Fortschritt die Arbeit noch mehr wächst.

Erst als ich Chris Winfield traf, wurde mir klar: Ja, Produktivität ist wichtig; wir alle müssen unsere Zeit optimal nutzen. Unproduktiv zu sein, ist wie eine Sünde gegen die Business-Götter. (Außerdem bringt es niemandem etwas, den ganzen Tag herumzusitzen, Cheetos zu essen und Thigh-Master-Werbesendungen zu sehen.) Doch mit der Zeit wurde mir klar, dass der wahre heilige Gral die organisatorische Effizienz ist. Produktivität bringt dich ins Spiel. Organisatorische Effizienz macht dich zum Gewinner.

Organisatorische Effizienz entsteht, wenn alle Komponenten deines Unternehmens harmonisch ineinander greifen. Es ist die ultimative Hebelwirkung, denn du setzt die Ressourcen deines Unternehmens so ein, dass sie alle dem Ziel des Unternehmens dienen und

dessen Output maximieren. Organisatorische Effizienz bedeutet, dass du auf die besten Talente deines Teams (auch eines einköpfigen Teams) zugreifst, um die wichtigste Arbeit zu erledigen. Es geht darum, Ressourcen so zu verwalten, dass die wichtige Arbeit erledigt wird, nicht die dringendste. Es geht nicht darum, mehr zu arbeiten. Es geht darum, intelligenter zu arbeiten.

Für viel zu viele von uns besteht das 20-jährige Jubiläum der Unternehmensgründung darin, dass wir erkennen, dass wir 20 Jahre lang eine Art kontinuierliche Nahtoderfahrung überlebt haben. Aber so muss es nicht sein. Du bist nicht allein. Es gibt Millionen von Menschen wie dich. Ich war einer von ihnen, und ich bin hier bei dir. Tatsächlich lerne ich bei diesem Zeug immer noch dazu, selbst während ich das hier schreibe. Ich muss mich immer wieder daran erinnern, intelligenter anstatt einfach noch länger zu arbeiten; man rutscht so leicht in den alten Glaubenssatz zurück, dass es einen magischen Produktivitätstrick geben muss, der deinen Hintern retten wird. Welche Entscheidungen du auch immer getroffen hast, um hier zu [23] landen, es ist okay. Diese Entscheidungen haben dich hierher gebracht. Du bist nun einmal hier auf dem Platz. Jetzt leg die Frankfurter und das Sauerkraut weg und tritt hinaus auf das Spielfeld, Sportsfreund.

Du bist dabei, das unternehmerische Tor deines Lebens zu schießen. Du kannst jetzt ein Selfie machen, auf dem du in Richtung Sterne zeigst, weil du und dein Unternehmen kurz vor dem Start stehen. Nimm dir Zeit und setz dich richtig in Pose. Ich warte solange.

Also, was ist die Lösung? Wir ändern das System um uns herum, so dass wir uns nicht ändern müssen (wir können uns sowieso nicht großartig ändern) und richten das

System dann so ein, dass es unsere natürlichen Tendenzen nutzt, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Ein Teil der Clockwork-Lösung ist es, die Zeit tatsächlich zu begrenzen, um das Parkinson-Gesetz zu unserem Vorteil zu nutzen. Doch das allein bringt uns noch nicht aus dem Hamsterrad. Wenn wir uns weniger Zeit zugestehen, müssen wir uns auch überlegen, wie wir die verbleibende Zeit nutzen wollen. Es geht nicht darum, mit weniger mehr zu erreichen. Es geht darum, weniger mit weniger zu tun, um mehr zu erreichen. Du musst die richtigen Aufgaben mit deiner begrenzten Zeit erledigen und andere Leute die richtigen Aufgaben mit ihrer begrenzten Zeit erledigen lassen.

Mit anderen Worten, bei einem Unternehmen, das wie ein Uhrwerk läuft, geht es um selektive Effizienz, nicht um massenhaft Produktivität.

Auf Nummer sicher

Mein erster Business-Coach, Frank Minutolo³, führte mich durch drei Start-ups und zwei Unternehmensverkäufe, darunter einen an ein Fortune-500-Unternehmen. Frank brachte das japanische Unternehmen Konica in die USA und führte es von einem Start-up zu einem 100-Millionen-Dollar-Unternehmen. Nach seinem Ausscheiden verfolgte er seine Lebensaufgabe: das Coaching einer handverlesenen Gruppe junger Unternehmer. Ich war einer der ungefähr 30 Glücklichen, die ihn ihren Berater nennen durften.

Ich werde Frank ewig für seinen sachlichen, weisen Rat dankbar sein. Mein Buch *Der Pumpkin Plan* basiert auf der einfachen Strategie für schnelles organisches Wachstum,

die er mir beigebracht hat. Es begann mit unserem ersten persönlichen Gespräch. Er verbrachte vier Stunden mit unserem [24] Team, um jeden Aspekt unserer Unternehmen zu evaluieren, und im Anschluss hatten wir jeweils Einzelgespräche.

Frank sieht ein wenig aus wie Regis Philbin und klingt ein wenig wie der Pate. „Mike“, sagte er mir, „du musst klüger werden, wenn es darum geht, dein Unternehmen auszubauen. Du willst dir nicht all diese Arbeit machen, all diesen Stress ertragen, nur um am Ende nichts davon zu haben. Du wirst deinen Ruhestand in einem rostigen Gartenstuhl verbringen und einer deiner Hoden wird aus deinen Shorts hängen, während du dein armseliges Leben bedauerst“. Mein Hoden? Zum Teufel? Dieses Schilderung war das Seltsamste, was ich je gehört hatte. Es ist einfach ein Bild, das du nicht mehr aus dem Kopf kriegst, wenn du es einmal im Geiste gesehen hast.

Es stellte sich schnell heraus, dass eine verstörend detaillierte Beschreibung der unangenehmen Zukunft deines Kunden als Tattergreis, garniert mit der Erwähnung von Genitalien, eine schockierend effektive Verkaufsstrategie ist. Ich stellte Frank an diesem Tag ein, und er sorgte dafür, dass ich diese hässliche Zukunft vermeiden konnte, indem er mir half, zwei Unternehmen schnell aufzubauen und zu verkaufen. Doch erst nach zehn Jahren Zusammenarbeit verstand ich endlich, was er mir zu sagen versuchte. Angst kann ein massiver Katalysator für Veränderungen sein.

Eines Nachmittags nahm ich Frank zum Mittagessen bei Fuddruckers mit und fragte ihn schließlich, warum er schon bei unserer ersten Begegnung eine so bizarre Geschichte anbrachte. Frank brach in dieses Alte-Männer-