

Stefan Merath  
Dein Wille geschehe

*Gewidmet Andreas Müller und Anja Haller*

Einige der Leser, die mich kennen, werden sicherlich versuchen, in den Figuren Menschen aus meinem Umfeld wiederzuerkennen, daher dies vorab: Jede Ähnlichkeit mit real lebenden Personen, egal, ob Coach, Unternehmer oder Mitarbeiter, ist rein zufällig und nicht beabsichtigt!

**Stefan Merath**

# **Dein Wille geschehe**

**Führung für Unternehmer**

**Der Weg zu Selbstbestimmung  
und Freiheit**

**GABAL**

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.

ISBN 978-3-86936-751-4

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagfoto: Erni / Fotolia

Autorenfoto: Orhidea Briegel

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

6. Auflage 2021

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

- 1. Vorwort von Andreas Nau 8**
- 2. Das neue Jahr beginnt (Freitag, 8. Januar) 16**
- 3. Wie geht's weiter? (Samstag, 9. Januar – Mittwoch, 13. Januar) 28**
- 4. Der Aufbruch in eine neue Welt (Montag, 18. Januar – Dienstag, 19. Januar) 40**
  - 4.1 Die Zeitrevolution 41
  - 4.2 Die drei Metamodelle der Führung 66
  - 4.3 Innerer Status 129
  - 4.4 Die Aufgaben und das Commitment 178
- 5. Neue Freunde (Freitag, 29. Januar – Sonntag, 31. Januar) 200**
  - 5.1 Der Wert der Verpflichtung 201
  - 5.2 Die Statusspiele 208
  - 5.3 Betaisierung 213
- 6. Der Umbau der Firma beginnt (Freitag, 5. Februar) 217**
  - 6.1 Die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche 218
  - 6.2 Die Bedürfnisse der Mitarbeiter 231
  - 6.3 Prozesse und Aufgaben 245
  - 6.4 Ziele 261
  - 6.5 Sanktionen 280
- 7. Das Team ohne Orientierung (Samstag, 27. Februar) 287**
  - 7.1 Die Suche nach Leitplanken 287
  - 7.2 Das innere Referenzbild 297

7.3	Die vier Faktoren der Teamentwicklung	<b>317</b>
7.4	Mitarbeiterentwicklung	<b>327</b>
7.5	Teamzusammensetzung	<b>334</b>
7.6	Konflikte und Energie	<b>348</b>
<b>8.</b>	<b>Die Lage spitzt sich zu (Montag, 29. Februar – Sonntag, 8. Mai)</b>	<b>352</b>
8.1	Die gemeinsame Aufgabe	<b>352</b>
8.2	Widerstand und Macht	<b>363</b>
8.3	Alphatests	<b>378</b>
8.4	Schuld	<b>387</b>
<b>9.</b>	<b>Die Entscheidung (Montag, 9. Mai – Dienstag, 10. Mai)</b>	<b>404</b>
<b>10.</b>	<b>Neues entsteht (Mittwoch, 11. Mai – Sonntag, 10. Juli)</b>	<b>420</b>
10.1	Strategie und strategische Führung	<b>420</b>
10.2	Vision und visionäre Führung	<b>432</b>
10.3	Kulturelle Führung	<b>441</b>
10.4	Übergabe von Manageraufgaben	<b>458</b>
<b>11.</b>	<b>Der Mensch, der ich sein könnte (Montag, 11. Juli – Sonntag, 17. Juli)</b>	<b>464</b>
<b>12.</b>	<b>Dein Weg</b>	<b>487</b>
	<b>Warum dieses Buch?</b>	<b>492</b>
	Literaturhinweise	<b>499</b>
	Register	<b>507</b>

## Personenübersicht

Marc Kaufmann	Inhaber der »Kastor Unternehmensimage GmbH«
Wolfgang Radies	Der Unternehmercoach
Thomas Willmann	Ehemaliger Schüler von Wolfgang Radies, Inhaber von drei Firmen und Unternehmercoach
Olli Steinbach	Ehemaliger Schüler von Wolfgang Radies, Inhaber eines mittelgroßen Unternehmens und Unternehmercoach
Carlos Anconia Sanchez	Ehemaliger Schüler von Wolfgang Radies, Inhaber zweier mittelgroßer Unternehmen und Unternehmercoach
Uwe	Inhaber eines Maschinenbauunternehmens mit 150 Mitarbeitern und Kunde von Wolfgang Radies
Jens	Kameramann in Marcs Unternehmen
Beate	Mitarbeiterin bei Kastor: Medienkontakte und Platzierung der Beiträge
Ria und Werner	Mitarbeiter bei Kastor: Akquise
Jana	Marcs Assistentin
Petra und Hartmut	Mitarbeiter bei Kastor: Texter
Tobias, Sebastian und Karla	Mitarbeiter bei Kastor: Projektleiter
Torsten	Mitarbeiter bei Kastor: Tonmeister
Maria	Mitarbeiterin bei Kastor: Cutterin
Herr Jaschke	Kastor-Kunde, Hersteller von Home-Sportgeräten
Anton und Dieter	Marcs Kneipenkumpels und »Fußballexperten«
Martin Kaufmann	Vater von Marc, verrenteter Journalist
Karin Kaufmann-Kleine	Mutter von Marc, verrentete Lehrerin
Gerhard Kaufmann	Verstorbener Großvater von Marc
Helena	Exfreundin von Marc (2009–2015)

# 1. Vorwort von Andreas Nau

## EASYSOFT GMBH, TOP-JOB-GEWINNER 2014

»Der Unterschied zwischen dem, was wir tun,  
und dem, wozu wir fähig sind, würde  
die meisten Probleme auf der Welt lösen.«

*Mahatma Gandhi*

Fast unglaublich, ja eigentlich unfassbar, was sich in den letzten acht Jahren bei mir verändert hat! Und dabei stand ich doch kurz vor dem Aus. Hatte eigentlich schon aufgegeben. Wollte nicht mehr. Raus aus der Firma, die ein Freund und ich 1994 gegründet hatten, und wieder einer »normalen«, geregelten Arbeit nachkommen.

Mein Unternehmen stand damals kurz vor der Insolvenz. Über ein Jahr zog sich unsere Krise schon hin und wir kamen einfach nicht weiter. Ganz im Gegenteil, es wurde immer schlimmer. Vieles hatten wir bereits zu ändern versucht – aber nichts hatte den gewünschten Effekt gehabt. Bis es dann am 31. März 2008 so weit war, dass ich meinen beiden Geschäftsführerkollegen erklärte: »Ich steige aus. Das war's.«

Damals hatte unsere Firma 14 Mitarbeiter inklusive uns drei Geschäftsführern. Einige Kollegen waren Wochen oder Monate vorher bereits gegangen. Hatten quasi das sinkende Schiff verlassen. Jetzt war ich so weit.

Und dann kam alles anders.



Jetzt, im September 2016, sitze ich in einem neuen Gebäude, das wir erst vor ein paar Wochen bezogen haben: 2000 Quadratmeter neue Büroflächen, Besprechungs- und Schulungsräume, Kommunikationsinseln, Fitnessraum, eine 16 Meter hohe Kletterwand und vieles mehr ... Ein Gebäude, das der Vision verblüffend nahekommt, die ich als konkretes Bild im Mai 2008 beim Seminar »Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer« am Starnberger See festgehalten hatte.

Ich glaube nicht daran, dass es ein Zufall war, dass ich kurz zuvor auf das gleichnamige Buch von Stefan Merath gestoßen war. Bei der Lektüre war mir schon vieles klar geworden: Ich bekam ganz neue Ideen, was ich konkret machen könnte, um unser Unternehmen wieder in die Spur zu bringen – wenigstens einigermaßen.

## **Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer**

Doch ein Buch zu lesen und es zu verstehen, heißt noch lange nicht, auch etwas anzupacken. Sich konkret zu verändern. Schon am nächsten Morgen herrscht wieder der Alltag, sind da die gleichen Probleme, die auch am Vortag bereits da waren. Und alles läuft wieder im alten Trott. Man steckt erneut in seinem gewohnten Hamster-rad und läuft weiter und weiter. Das wollte ich aber nicht mehr. Ich wollte raus. Jetzt oder nie. Eine letzte Chance.

Nachdem ich das Buch gelesen hatte, meldete ich mich also schnell für das zweitägige Seminar an. Die Kosten dafür übernahm ich privat, um keine weiteren Diskussionen auszulösen.

Eine goldrichtige Entscheidung. Eigentlich zum ersten Mal machte ich mir grundlegend Gedanken darüber, was mich wirklich antreibt: Wo möchte ich eigentlich hin und wie sieht meine Vision für mein Leben und für mein Unternehmen aus? Was sind meine Werte und Grundmotive? Und worin bestehen meine Träume, Wünsche und Ziele in den sieben Lebensbereichen?

Nachdem diese Fragen im Seminar und durch ein Coaching von Stefan Merath gestellt wurden und mir meine persönlichen Antworten klarer wurden, eröffnete sich für mich fast schon automatisch der richtige Weg. Wo ich vorher lange überlegen musste, konnte ich diesen Weg plötzlich ganz deutlich sehen, und das schon bei den kleinen Kreuzungen im Alltag. Wo ich vorher an der Abzweigung stand und zwischen Weg A, B oder C immer wieder hin- und hersprang, mal hier und mal dort unterwegs war, gab es plötzlich kein langes Überlegen mehr. Keine unnötigen Diskussionen, sondern Klarheit.

Roy Disney sagte einmal: »Wenn wir unsere Werte kennen, ist es nicht schwer, Entscheidungen zu treffen.« Stimmt! Doch wir nehmen uns oft viel zu wenig Zeit, auf unsere innere Stimme zu hören und uns diese grundlegenden Gedanken zu machen.

## **Arbeiten am Unternehmen**

Und dann ging es an die Unternehmensarbeit. Es galt, Antworten auf die großen Fragen zu finden: Wo ist momentan unser größter Engpass und wie können wir ihn lösen? Ich lernte die Grundlagen der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS)<sup>®</sup> kennen und konkret auf das eigene Unternehmen anzuwenden. Ja, ich machte mich daran, überhaupt die richtige Strategie zu finden und daran zu feilen.

Wichtig ist es, praktisch zu werden. Erkenntnisse müssen im praktischen Leben umgesetzt werden, Bücherwissen allein führt nicht weiter. Aus eigener Erfahrung kann ich dabei nur dazu ermuntern, Möglichkeiten wie Seminare und Coachings wahrzunehmen. Sie geben den Anstoß für die entscheidenden Schritte zur Veränderung.

Noch das Jahr 2008 – also das Jahr, in dem wir nach dem ersten Quartal kurz vor dem Aus standen – schlossen wir mit 30 Prozent Umsatzwachstum und Gewinn ab. Wirklich fast unfassbar! Acht

Jahre später haben wir Umsatz und Mitarbeiterzahl sogar vervierfacht. Wir haben Preise und Auszeichnungen gewonnen, darunter Platz 1 bei TOP JOB, Platz 5 bei Great Place to Work ITK, ArbeitsPLUS (Arbeitgebersiegel der EKD), Deutschlands Kundenchampions und TEMP-Award. Mit unserem neuen Gebäude haben wir 2016 die Grundlage für weiteres Wachstum gelegt. Wir haben noch viel vor. Meine Vision steht.

Dabei hatten sich die äußeren Bedingungen überhaupt nicht verändert. Kein Lottogewinn. Keine unerwartete Finanzspritze. Kein plötzlicher Run auf unsere Produkte. Nein, was sich verändert hatte, kam von innen. Von mir und uns selbst, und ja, auch von meinem Glauben. Ein neues Mindset. Eine neue Sichtweise auf mich und mein Unternehmen. Das war das Entscheidende!

Und deswegen steht heute Folgendes in meinem persönlichen Tagebuch:

*»Gerade habe ich mir eine Tasse Cappuccino geholt. Bin dabei in den dritten Stock unseres neuen Bürogebäudes gegangen. Dort gibt es einen großzügigen Bistrobereich, wunderschön gestaltet mit einer einladenden Terrasse und Blick ins Grüne. Auf dem Weg begegnen mir freundliche, lachende und strahlende Kolleginnen und Kollegen. Zurück gehe ich an Meetingräumen vorbei. Durch die Glasflächen kann man sehen, wie neue Ideen kreiert werden, wie engagiert diskutiert, gezeichnet und illustriert wird. Der Meetingraum ist virtuell mit unserem Meetingraum an unserem zweiten Standort in Bretten verbunden. Dort haben wir erst vor drei Jahren neu gebaut, weil uns damals zum ersten Mal der Platz ausging. Einige Kollegen gehen mit der Laufgruppe eine Runde joggen, weitere spielen Tischtennis im Fitnessraum.*

*Ich lächle, kehre zurück in mein Büro und zücke den roten Ordner, den ich damals im Mai 2008 am Starnberger See bekommen habe. Ich komme auf eine Seite, auf der wir nach einer Meditation eine »grobe Unternehmervision« notiert hatten, also das Bild, wie*

*unser Unternehmen einmal aussehen soll. Beim Lesen bekomme ich Gänsehaut – und eine tiefe Dankbarkeit erfüllt mich. Ein Professor von mir hat früher Mark Twain zitiert: »Wer nicht weiß, wohin er will, braucht sich auch nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt.« Und ich drehe das heute gerne um und sage: »Wenn man weiß, wohin man will, kann man sich nur wundern, wie gut man ankommt!«*

## **Unterwegs mit neuer Energie**

Aber läuft denn dann alles so einfach? Geht es nur noch geradeaus und bergauf? Leider nein, tut mir leid! In den vergangenen Jahren gab es immer wieder Herausforderungen. Dinge, die unerwartet kamen, die wir gerade so gar nicht gebrauchen konnten.

Aber wie hatte ich doch bei Stefan Merath gelernt:

- Eine gute Vision gibt eine Richtung vor.  
Wir haben oft viel zu viele Möglichkeiten und verzetteln uns zu schnell. Eine Vision schützt uns vor dieser Verzettelung.
- Eine gute Vision gibt auch bei Schwierigkeiten Energie.  
Es gibt immer Schwierigkeiten – und wir benötigen so viel Energie, dass wir an der Bewältigung Spaß haben.
- Eine gute Vision macht effektiver.  
Je anziehender eine Vision ist, desto größer unsere Initiative.  
Und desto weniger müssen wir uns mit Details und Kontrolle beschäftigen.

Nach und nach wurde mir etwas ganz Wichtiges klar: Es ist sehr ratsam, sich *externe Energie* zu holen.

Ich habe mich beispielsweise bewusst gefragt, welche Personen mir helfen können: Wer ist in den Bereichen, in denen ich einen

Engpass habe, besser als ich? Man kann sein Tennisspiel schneller optimieren, wenn man mit besseren Tennisspielern zusammenspielt. Beim Laufen ist es ähnlich: Durch das Laufen mit schnelleren Läufern besteht eine höhere Chance, daran zu wachsen. Wenn man hingegen mit langsameren Läufern laufen würde, hilft dies zwar dem Ego, jedoch nicht der Verbesserung.

Bücher und Seminare bieten ebenfalls eine Möglichkeit, sich durch externe Anstöße weiterzuentwickeln. Früher glaubte ich, das wäre unnötig, viel zu teuer und letztlich Zeitverschwendung – heute weiß ich es besser. Stephen R. Covey fragte einmal in einem Seminar: »Hast du schon einmal versucht, 5000 Kilometer mit dem Auto zu fahren, ohne zu tanken? Ging das gut?« Wir kommen nur dann voran, wenn wir immer wieder Energie auftanken. Immer neu dazulernen. Und uns weiterentwickeln.

Beratung und Coaching können ebenfalls ein Hilfsmittel sein. Für mich war es wichtig, dass ich neue Ideen und Gedanken in diesem Rahmen reflektieren und ordnen konnte. Das Bewusstsein, dass mir jemand bei den ersten Schritten des Wandels zur Seite steht, um bestimmte Vorgehensweisen zu bewerten, gab zusätzliche Sicherheit. Vor allem konnten mir hier Unternehmer mit ihren eigenen Erfahrungen weiterhelfen.

Darüber hinaus hat auch der regelmäßige und verpflichtende Austausch mit anderen Unternehmern zu meinem jetzigen Stand beigetragen. So besuchte ich zum Beispiel zwischen 2009 und 2013 die Braintrusts von Stefan Merath.

Ich kann nur jedem raten: Nutze die Chancen der externen Energie und entwickle dich weiter!

## Das Mindset der Führung

Schließlich ist da noch ein Thema, das entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist: Führung.

Ich sage es noch einmal: Die richtige Führung ist entscheidend! Sie kann ein Unternehmen zu gesundem Wachstum bringen. Sie kann aber auch in fataler Weise das Gegenteil bewirken. Gute Führung ist die Stunde der Wahrheit: Wollen andere Menschen an der Vision und Strategie mitwirken? Oder bleiben diese nur leere Träume? Ohne richtige Führung ist alles nichts. Und noch viel mehr: Unter einer guten und gesunden Führung stimmen nicht nur die Zahlen, auch die Lebensqualität aller Mitarbeiter im Unternehmen verbessert sich, einschließlich die des Führenden selbst.

Deshalb bin ich begeistert, dass Stefan Merath sich nach seinen Büchern *Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer* und *Die Kunst, seine Kunden zu lieben* diesem Thema gewidmet hat. Und das, obwohl es bereits eine Vielzahl von Büchern zu dem Thema gibt. Aber dieses Buch ist etwas ganz Besonderes: Es richtet sich als erstes Buch nur an Unternehmer, nicht an Manager. Es bringt in die Vielfalt unterschiedlichster Theorien endlich Klarheit und Ordnung. Und es beginnt nicht bei irgendwelchen Führungsmethoden, die man in der Hektik des Alltags dann doch vergisst, sondern bei der Persönlichkeit des führenden Unternehmers. Und das ist für mich die Klammer beim Werk von Stefan Merath: Sein erstes Buch handelt von der Persönlichkeit des Unternehmers, sein zweites Buch von der Persönlichkeit des Strategen und sein drittes Buch von der Persönlichkeit des Führenden.

Wie für seine vorigen Büchern hat Stefan Merath die aktuelle Literatur ausgewertet und die wichtigsten Erkenntnisse in einem System zusammengebracht, wobei wirklich Neues und Wichtiges entsteht, das längst zusammengehört. Herausgekommen ist ein Buch, das zum Reflektieren der eigenen Haltung und zum konkreten Arbeiten im und am Unternehmen anleitet. Und obwohl wir uns ja nun schon eine

Weile mit diesem Thema beschäftigen und zahlreiche Führungsauszeichnungen bekommen haben, waren auch für uns wichtige neue Anregungen dabei. Wie zum Beispiel die Wahrnehmungsmodelle und hier insbesondere der Stuck State. Dann die sieben Handlungsfelder der Führung – sie sollten ausgedruckt auf mindestens DIN A3 in jedem Unternehmerbüro hängen. Oder ganz praktisch: die Tabelle zu den drei entscheidenden Kriterien für Führung. Wir haben daraus einen Mitarbeiterumfragebogen gemacht, den wir einmal im Quartal auswerten, und daraus konnten wir schon viel lernen. Klasse!

Ja, Führung ist ein Dauerthema, das, wenn wir es richtig angehen, viel Spaß machen kann und zu einem besseren Leben und Handeln, zu mehr Selbstbestimmung und Freiheit führt.

September 2016

Andreas Nau

[www.easysoft.de](http://www.easysoft.de), [www.andreasnau.de](http://www.andreasnau.de)

## 2. Das neue Jahr beginnt

(FREITAG, 8. JANUAR)

»Warum können die nicht ein einziges Mal tun, was man ihnen sagt?«, seufzte ich frustriert, als Jens mein Büro verlassen hatte. »Verstehen die denn meine Ideen nicht? Wissen die nicht, was wir hier in meiner Firma machen? Am besten wäre, wenn ich hier ein paar Klone von mir hätte!«

Volle zwei Wochen hatte ich mich im Dezember mit unserem Kunden Herrn Jaschke zusammengesetzt, um ein Konzept dafür zu erstellen, wie sein Unternehmen in den Social-Media-Kanälen wieder besser dastehen könnte. Infolge kleiner Qualitätsmängel an seinen Home-Sportgeräten war er Opfer eines Shitstorms geworden. Dieser war zwar mittlerweile abgeklungen, aber das Ansehen war weiterhin beschädigt. Mein Unternehmen hilft Auftraggebern dabei, ihr Image wieder aufzupolieren. Dazu hatte ich eine wirklich besondere Story entwickelt, die den Menschen hinter dem Unternehmen, also Herrn Jaschke, herausstellte und so Identifikationspotenzial und Vertrauen aufbauen sollte. Eine Story aus der Gründungsphase seines Unternehmens – er hatte es ja genau deshalb gegründet, weil ihm die Qualitätsmängel bei seinem vorherigen Arbeitgeber so gegen den Strich gingen.

Meine Mitarbeiter sollten die Story filmisch umsetzen: Sebastian als Projektleiter und Jens hinter der Kamera. Und mit dem Clip wollten wir dann YouTube und Facebook bestücken. Wenn es gut laufen



würde, könnten wir da eine ganze Serie machen, die sich immer um denselben Story-Kern drehen würde. Und nach und nach würde sich das Image seines Unternehmens wieder wenden. Ich freute mich schon richtig darauf, die ersten Bilder zu sehen.

Und jetzt das!

Jens zeigte mir den Rohschnitt. Ein Herr Jaschke war darauf nicht zu sehen. Und von meiner Story auch nichts. Herr Jaschke hatte angeblich keine Zeit gehabt, als Sebastian und Jens da waren. Stattdessen fand sich in dem Clip irgendein hübsches Mädels, das als Marketingpraktikantin bei Herrn Jaschke arbeitete.

»Statt zurück ins Büro zu fahren, habe ich nach einer Lösung gesucht«, erklärte Jens stolz. »Scheitern ist keine Option! Und da kam mir diese süße Maus aus dem Marketing vor die Kamera. Die ist doch scharf, oder?«

»Ja, ja«, erwiderte ich frustriert. Vermutlich hatte er mit ihr danach noch Überstunden gemacht. Jens fiel das leicht: ein durchtrainierter Endzwanziger, etwa 1,90 Meter groß und gut aussehend und ohne Hemmungen. »Aber das ist nicht das, was wir vereinbart hatten. Wir wollen, dass die Menschen die Person hinter dem Unternehmen erleben können, also Herrn Jaschke, und nicht irgendeine austauschbare Tussi.«

»Ach, komm schon, Marc«, lächelte Jens gewinnend, »seien wir doch mal ehrlich: Herr Jaschke ist völlig untrainiert und hat Ringe unter den Augen. Wer von seinen Kunden will sich denn mit dem identifizieren? Die wollen doch alle besser aussehen! Aber Viola ist eine echte Prachtschnitte. Die guckt jeder an, egal, um was es geht. Sie ist ganz klar eine Sympathieträgerin.«

»Und was hat Sebastian dazu gesagt?«, fragte ich. Immerhin ist er der Projektleiter.

Jens grinste. »Marc, du kennst doch Sebastian. Der meckert immer nur rum. Aber«, und nun wirkte er plötzlich nicht mehr ganz so forsch, »Herr Jaschke findet den Clip super.«

»Herr Jaschke findet ... was?«, fragte ich fassungslos. »Du hast

ihm den Clip doch nicht etwa schon gezeigt? Bevor ich ihn gesehen habe? Das glaube ich jetzt nicht!«

»Nein, natürlich nicht«, entgegnete Jens. »Ich weiß ja, dass du als Chef den Kunden die Clips präsentierst. Ich hab ihn nur Viola, der Marketingpraktikantin geschickt, weil sie sich natürlich sehen wollte. Und da ist der Clip viral in einer Stunde durch Jaschkes komplette Firma gewandert. Bis ganz nach oben. Damit hab ich echt nicht gerechnet. Aber, Marc, das beweist doch: Der Clip ist viral, er funktioniert und Herr Jaschke will ihn.«

»Herr Jaschke will ihn«, wiederholte ich leise kopfschüttelnd. Wofür hatte ich mir die ganze Zeit mit der Story den Arsch aufgerissen?

»Soll ich den Schnitt fertig machen lassen? Ist ja im Moment noch die Rohfassung«, fragte Jens.

»Ja, mach«, erwiderte ich resigniert – was soll man auch tun, wenn der Kunde etwas will? Jens nickte und verließ mein Büro. Ich war wieder allein.

»Warum können die nicht ein einziges Mal tun, was man ihnen sagt?«, fragte ich mich nochmals kopfschüttelnd. Ich hätte brüllen können und machte es doch nicht. Als ich zum Fenster hinausblickte, kam mir das erste Mal seit sieben Jahren der Gedanke, einfach aufzustehen, meine Daunenjacke anzuziehen und zu gehen. Und nicht mehr wiederzukommen.

Vor knapp sieben Jahren, im April 2009, hatte ich mein Unternehmen gegründet. Davor hatte ich in Berlin fürs Fernsehen gearbeitet, dann in Agenturen Werbefilme produziert. Ich war vor allem für die Storys verantwortlich. Aber beim Fernsehen wollten sie keine Story, sondern Einschaltquoten, und in der Werbung wurde zwar viel von Storys geredet, aber letztlich wusste keiner so recht, was eine gute Story überhaupt ausmacht. Ich war meist der Einzige, der Storywriting wirklich studiert hatte, zuerst Regie, dann Schwerpunkt Drehbuch an der Film- und Fernseh-Akademie.

Aber noch viel schlimmer war: Es schien auch keiner wissen zu wollen, wie gute Storys wirklich funktionieren. Ich hatte es perma-

ment mit autoritären »So und nicht anders wird's gemacht«-Idioten als Chefs zu tun. Hauptsache, die Agentur bekam einen Award dafür. Ich hatte es so satt, Perlen vor die Säue zu werfen. Vor allem die letzte Firma – eine Werbeagentur mit 100 Leuten und einem völligen Ego-manen als Chef – war wirklich gruselig!

Im Januar 2009 hatte ich mich dann in Helena verliebt. Meinen 35. Geburtstag am 4. April feierten wir bei ihr in Mainz. Jedes Mal wenn ich zu Besuch bei ihr war, blühte ich auf und fühlte mich voller Energie. Und damals, an meinem Geburtstag, spürte ich wieder diese Energie und beschloss spontan, zu kündigen. Ich zog zu ihr nach Mainz und gründete eine eigene Firma: *Schluss mit diesen unfähigen Chefs! Ich wollte es anders machen!*

Helena war Marketingleiterin, und die Agentur, die eigentlich den Werbeclip für ihr Unternehmen drehen sollte, war aufgrund der damaligen Wirtschaftskrise pleitegegangen. Sie brauchte ganz dringend eine Lösung und so kam ich dann gleich zu meinem ersten Auftrag. Zwei Tage später kaufte ich einen GmbH-Mantel und nannte mein Unternehmen »Kastor Unternehmensimage GmbH«. »Kastor« verbindet den Anfang meines Nachnamens, **K**aufmann, mit **S**tory. Zudem war Kastor in der griechischen Mythologie derjenige, der Helena gerettet hat, nachdem sie entführt worden war. Das gefiel uns.

Schnell kamen weitere Kunden hinzu. Die meisten hatten Probleme in der Außenwahrnehmung. Und genau da komme ich ins Spiel: Immer dann, wenn sie ein schlechtes Image in der Öffentlichkeit haben, drehen wir diese Wahrnehmung. Wir machen PR, Kommunikation, YouTube- und Fernsehfilme. Kurz: Wir peppen das Image auf und retten so unsere Kunden.

Meine feste Überzeugung war: Wenn ein Unternehmen in der Öffentlichkeit schlecht dasteht, dann entweder weil das Unternehmen keine gute Story über sich erzählt oder, noch schlimmer, das Story-Erzählen anderen überlässt. Und wenn kein Mensch das Unternehmen kennt oder das Unternehmen keine Fans hat, ist die Ursache immer, dass keine gute Story erzählt wird. Story ist alles! Dement-

sprechend ist es mein Job, die guten Storys zu machen! Insofern kümmere ich mich auch darum, dass Unternehmen, die nicht so gut dastehen wie die Topunternehmen, ebenfalls wirkliche Chancen haben. Und damit Sorge ich für mehr Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ist mir sehr wichtig.

Zu Beginn hatten wir ein helles Loft mit nur einem Raum, in das wir die ganzen Schreibtische quetschten. Wir wuchsen schnell, sodass wir nach drei Jahren, also im Jahr 2012, bereits zwölf feste Mitarbeiter waren. Mir war völlig klar, dass ich demnächst meinen Exchef mit seinen 100 Mitarbeitern überholen würde – der konnte nichts!

Weil das Loft inzwischen aus allen Nähten platzte, zogen wir in ein richtiges Büro um. Einige bekamen Einzelbüros, die meisten saßen zu zweit in einem Raum. So konnten sich alle im Vergleich zu vorher endlich mal wieder richtig auf die Arbeit konzentrieren und mussten nicht dauernd das Gequatsche der anderen anhören. Das war eine prima Zeit; damals, vor vier Jahren, verdienten wir wirklich gutes Geld und wir gewannen sogar einige Preise für unsere Filme.

Am 8. Januar 2016, dem Tag, als sich für mich alles zu drehen begann, waren wir 13 Mitarbeiter. Ich erinnere mich, wie ich an die Wand auf unser Organigramm schaute.

