
Prof. Dr. Herbert Schmidt

Jeder ist seines Erfolges Schmied

Warum Erfolg kein Zufall ist

VERRAI-VERLAG
STUTTGART

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Dr. h. c. Fritz Schramma.	9	Erfolg wird zur Selbstverständlichkeit.	212
Prolog	10	Das nächste Thema ist das wichtigste.	214
Jeder wünscht sich Erfolg	14	Macht Erfolg süchtig?	216
Was ist Erfolg?	17	Lebensabschnitte	219
Bewertung von Erfolg	51	Für immer erfolgreich.	226
Was bewirkt Erfolg?	70	Alles auf einem guten Weg	228
Was bewirkt Misserfolg?	84	Dankeschön	236
Die Vertragsverhandlung	95		
Erfolg erfordert Aktivität	101		
Erfolg planen	113		
Ziele planen	116		
Ziele verfolgen	123		
Die Kunst der Analyse	125		
Probleme und Projekte	145		
Projekte auswählen	151		
Der Ausstieg	155		
Projekte planen	170		
Konzepte durchsetzen	173		
Die Entscheidungsträger	175		
Entscheidungsträger überzeugen	180		
Das Prinzip der zwei Möglichkeiten	189		
Das schlechteste Ergebnis	194		
Die Entscheidung fällt	196		
Umsetzung	199		
Neustart	204		

Vorwort Dr. h. c. Fritz Schramma

Die Dimension der Begriffe und Bereiche von Glück, Erfolg oder Zufriedenheit laufen einerseits geradezu ineinander, andererseits sind sie selbst weit gesteckt, vielfältig interpretierbar und diskutabel. Dennoch haben wir alle irgendwelche Vorstellungen davon: erträumte, erlebte, ersehnte. Und alle sind subjektiv und sehr persönlich. Gerade deshalb versucht der Autor Dr. Herbert Schmidt in diesem Buch eine Antwort aus reichhaltiger Lebenserfahrung und eigener Überlegung heraus zu geben auf die Frage: „Ist Erfolg planbar?“

Gehen wir davon aus, dass die Dispositionen (Grundvoraussetzungen) einzelner Menschen unterschiedlich sind, wenn wir nicht von einem „Kollektiv-Mensch“, sondern vom „Individuum Mensch“ überzeugt sind. Jedenfalls ist das Bestandteil unserer christlich-abendländischen Kultur und unserer Geschichte. Diese eben erwähnte Disposition ist mit bestimmten ebenfalls unterschiedlichen Talenten verknüpft. Und hierzu gesellt sich meines Erachtens sehr entscheidend der freie Wille des Menschen als dritter Faktor: ein spannender Prozess im Spiel dreier Kräfte. An dessen Ende sind nach einer geschenkten (ererbten) materiellen Basis, aber auch ohne diese, und nach erarbeiteten Schul- und Ausbildungsabschlüssen erworbene Kompetenzen gebündelt aktiv. Zusammen mit den eigenen, individuellen Talenten kann dies für jeden zu Erfolgserlebnissen führen. Vorausgesetzt sind Willenskraft, Bereitschaft, eventuell sogar Verzicht und eine gewisse Disziplin. Dann sind Erfolg, Glück und Zufriedenheit zumindest ein Stück weit planbar, das heißt auch machbar.

Dr. h. c. Fritz Schramma

Prolog

Wir gehen durch die Stadt, sitzen im Restaurant, joggen im Park und beobachten unsere Mitmenschen. Wir schauen in nachdenkliche Gesichter, erkennen fröhliche Gesichtszüge, erblicken sorgenvolle Menschen, manch einer wirkt unzufrieden. Andere werden begleitet von einer Aura, die unmissverständlich zeigt: Das ist ein erfolgreicher Mensch. Ein solcher Mensch weckt unser Interesse. Wir beobachten ihn, begleiten ihn ein Stück des Weges. Am Ausgang des Parks wird er von einer jungen Frau erwartet, die ausgesprochen attraktiv ist. Super Figur, schlank, gut gekleidet. Augenscheinlich gerade von der Arbeit gekommen. Womöglich wollen sie gemeinsam etwas essen gehen. Freundliche Begrüßung, inniger Kuss. Er legt seinen Arm um ihre Taille, drückt sie an seine Seite. Langsam gehen sie zum Parkplatz. Mit leichtem Schwung und einem freundlichen Geräusch öffnet sich die Tür seines Sportwagens. Ein Porsche, wen wundert's? Elegant lassen sich beide auf den schwarzen Ledersitzen nieder. Der Motor startet mit einem satten Geräusch. Gefühlvoll wird der erste Gang eingelegt. Ein leichtes, dezentes Aufheulen. Das in der Sonne glänzende Fahrzeug verschwindet. Uns bewegt eine Frage: Warum die und nicht wir?

Warum die und nicht wir? Das ist doch ungerecht! Tag für Tag geben wir alles. Kommen allerdings keinen Schritt weiter. Das schon seit Jahren. Wir hatten einfach kein Glück. *Hat man kein Glück, kommt auch noch Pech dazu.* Hart am Rande von Selbstmitleid. Das wird uns nicht weiterbringen. Wir kennen nicht die Geschichte des Paares, das wir bewundern. Wir wissen nicht, wie sie es schafften, dorthin zu kommen, wo

sie heute sind. Uns fehlt der Blick hinter die Kulissen. Ganz unterschiedliche Geschichten sind denkbar.

Möglicherweise ist uns ein Mann über den Weg gelaufen, der das Glück hatte, dass sein Großvater ein erfolgreiches Unternehmen aufbaute, sein Vater es vergrößerte und er aufgrund der Leistungen seiner Vorfahren ein angenehmes Leben führt. Geld macht erotisch. Schon erklärt sich die attraktive junge Frau an seiner Seite.

Es ist aber auch eine ganz andere Story denkbar. Sein Vater war Bauarbeiter. Musste hart arbeiten. Mitte fünfzig berufsunfähig. Hat erlebt und erfahren, dass es nicht vergnüglich ist, im Schatten zu sitzen. Daraus leitete er das Ziel ab, seinen Kindern eine Ausbildung zu ermöglichen, die dazu führt, sich auf der Sonnenseite des Lebens bewegen zu können. Er schaffte es seiner Tochter und seinem Sohn diese Gedanken näherzubringen. Die beiden erkannten: Unser Vater hat recht. Sie akzeptierten, dass Schule und Ausbildung wichtig sind. Sie erkannten, dass es sinnvoller ist, auf Urlaub zu verzichten und an sich selbst zu arbeiten. Schule erfolgreich abgeschlossen. Studium mit minimaler Dauer. Die Tochter mittlerweile Fachärztin. Der Sohn nach erfolgreichem Jurastudium Einstieg in eine renommierte Kanzlei, komplexe Sachverhalte hervorragend gelöst, Schritt für Schritt auf der Karriereleiter nach oben, Partner. Ein großer Tag für ihn war, als sein Sportwagen ausgeliefert wurde. Die erste Fahrt führte ihn nach Hause zu seinen Eltern. Für seinen Vater war es aufgrund seines Rückenleidens nicht einfach, das Fahrzeug zu besteigen. Noch schwieriger das Aussteigen. Trotzdem: Vater und Sohn genossen die Fahrt. Zwei Stunden waren sie unterwegs. Der Rücken des Vaters schmerzte fürchterlich. Dennoch einer der schönsten Tage seines Lebens. Abends bei einem Glas Wein

im Wohnzimmer sitzend, sagte er zu seiner Frau: „Ich bin froh und stolz, dass wir das geschafft haben.“

Zwei ganz unterschiedliche Geschichten. Welche gefällt Ihnen besser? Eine allgemeingültige Antwort ist nicht möglich. Gefallen oder nicht gefallen liegt in der Wahrnehmung des Betrachters.

Es erscheint angenehm, in ein behütetes, sorgenfreies Umfeld durch Geburt zu kommen. Aber haben wir nicht schon oft gelesen oder gehört, dass Menschen, die das Glück eines solchen Umfeldes hatten, hiermit keineswegs zufrieden waren. Sie lehnten sich auf und ließen nichts unversucht, ihr wohlbehütetes Nest zu verlassen. Familientragödien im wahrsten Sinne des Wortes. Eltern und Kinder oft über Jahrzehnte hinweg todunglücklich. Die Weisheit: „Geld macht nicht glücklich“ schlägt in solchen Fällen gnadenlos zu.

Die Vorstellung, durch harte Arbeit ein erfolgreicher Mann geworden zu sein, kann auch gefallen. Wir bringen einem solchen Menschen Bewunderung entgegen. Zollen ihm Respekt. Das Maß an Respekt wächst beträchtlich, wenn er seine Wurzeln nicht vergisst. Wenn er seine Herkunft nicht leugnet. Nicht immer ganz einfach. Insbesondere im großen Kreis derjenigen, die kraft Geburt mit einer Eintrittskarte für elitäre Vereinigungen ausgestattet wurden. Häufig wird man spüren, dass man nicht dazugehört und nur geduldet wird. Aber niemand kann verhindern, dass man dazugehört. Es lässt sich nun mal leider nicht ändern, er leitet diese große Bank. Man kann ihn nicht umgehen. Notgedrungen muss man ihn dulden. Gelingt es hiermit gelassen umzugehen und zu vermitteln, dass der eigene Weg der interessantere, der härtere war, macht das außerordentlich sympathisch.

Welche der beiden Geschichten gefällt besser? Eine allgemeingültige Antwort ist nicht möglich. Sie liegt nicht nur in der Wahrnehmung des Betrachters. Sein eigener Startpunkt ins Leben spielt auch eine Rolle. Die Familie, in die er hineingeboren wurde, gibt einen gewissen Rahmen vor, prägt ihn. Je nachdem, wo er losgegangen ist, empfindet er mehr oder weniger Sympathie für die eine oder andere Geschichte. Je nachdem, wo er hingegangen ist, kann das seine Wahrnehmung durchaus verändern.

Eines liegt auf der Hand: Erfolg ist nicht vorprogrammiert. Erfolg kann Zufall sein. Aber es gibt eine große Wahrscheinlichkeit, dass Erfolg kein Zufall ist. Erfolg kann man planen. Jeder kann erfolgreich sein. Man muss es nur wollen!



Für immer erfolgreich

Wir analysierten intensiv Erfolg und korrespondierend damit auch Misserfolg. Erfolg ist ein Thema, das uns während des gesamten Lebens begleitet. Ein großer Instrumentenkasten steht zur Verfügung, um erfolgreich zu sein. Die besten Werkzeuge sind jedoch nutzlos, wenn sie nicht zum Einsatz gebracht werden. Es hilft nicht, in der heimischen Garage eine Werkstatt zu bevorraten, wenn man kein Interesse an alten Autos empfindet. Die getätigten Anschaffungskosten sind schlichtweg eine Fehlinvestition. Jeder muss für sich selbst entscheiden, ob er hin und wieder oder dauerhaft erfolgreich sein möchte. Ich bin fest davon überzeugt, dass der überwiegende Teil der Menschen den Wunsch hat, permanent erfolgreich zu sein. Mir ist es nicht anders ergangen und ich verspüre dieses Bedürfnis auch heute noch ganz intensiv.

Ist es denkbar für immer erfolgreich zu sein? Eindeutig ja. Blicken wir in unser persönliches Umfeld. Es gibt Menschen, die ich seit vielen Jahrzehnten kenne und mit großem Interesse aufmerksam beobachte, weil sie im Zeitablauf Erfolg als ständigen Wegbegleiter ihr Eigen nennen. Kein Zufall. Sie beachten ständig bestimmte Prinzipien, die auch uns bekannt sind. Sie definierten ihre Ziele klar und behielten sie stets im Blick. Ihr jeweiliges Vorgehen wird mit größter Gründlichkeit vorbereitet. Für eine perfekte Umsetzung gesorgt und diese ständig überwacht. Anpassungsmaßnahmen sofort eingeleitet, sofern ein entsprechendes Erfordernis besteht. Sie unterzogen in regelmäßigen Zeitabschnitten und mit Beginn von neuen Lebensphasen ihre persönlichen Ziele einer Revision und passten diese veränderten Perspektive an. Mit Disziplin

und Beständigkeit bewegten sie sich auf einer Kurve des Erfolgs. Keine stets nach oben verlaufende. Eher sinusförmig. Größere und kleinere Erfolge. Hin und wieder auch Misserfolge und die sich hieraus ergebenden Erkenntnisse genutzt, um neue erfolgversprechende Einsichten zu gewinnen. Mit jedem neuen Erfolg stieg die Kompetenz und nahm die Fähigkeit zur Generierung eines solchen ständig und überproportional zu. Das Erzielen von Erfolg wurde der Normalfall. Business as usual.

Wenn es unser Wunsch ist, wenn wir es tatsächlich wollen, können wir für immer erfolgreich sein. Wir haben es selbst in der Hand. Müssen einfach die Dinge tun, die notwendig sind, um unser Ziel zu erreichen. Auch wenn wir bisher nicht zu den Erfolgreichen zählten, können wir dies ändern. Es ist nie zu spät. Man kann einen seit langem eingeschlagenen Weg verlassen. In eine neue Richtung gehen. Niemand wird das für uns erledigen. Wir sind gefordert, selbst die Initiative zu ergreifen. Vergangenheit kann man nicht ändern, aber Zukunft gestalten.



Alles auf einem guten Weg

Seit etlichen Jahren in einem neuen Lebensabschnitt. Zahlreiche Eindrücke. Viele Erlebnisse. Ein guter Zeitpunkt zurückzublicken. War der Weg richtig? Ist alles gelaufen wie geplant? Wie soll es weiter gehen?

Ein qualifizierter Blick in die Vergangenheit erfordert die damaligen Ziele noch einmal in Erinnerung zu rufen. Schnell Abstand gewinnen vom alten Lebensabschnitt und Nähe finden zum neuen. Den Blick in die Zukunft richten. Die schönen Dinge der Vergangenheit bewahren. Vorfriede auf das, was da kommt. Das war die seinerzeitige Zieldefinition.

Distanz zur alten Tätigkeit konnte ich erstaunlich schnell aufbauen. Zwei Gründe zeichneten hierfür verantwortlich. Einerseits waren die neuen Themen absolut spannend. Ein größtenteils verändertes Umfeld mit interessanten Menschen. Andererseits wurden die Rahmenbedingungen für Bankgeschäfte immer schwieriger. Regulierung und Aufsicht rüsteten ständig auf, sodass die Handlungsfreiheit der Verantwortlichen permanent abnahm. Gottlob muss ich mich damit nicht mehr beschäftigen. Dieser Gedanke ging mir oft durch den Kopf. Selbst entscheiden können. Ein unschätzbare Zugewinn an Lebensqualität.

Das Beratungsgeschäft beinhaltet unverändert eine große Nähe zu meinen alten Themen. Strategie, Personal, Marketing, Finanzierung, Immobilien, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit – alles Sachverhalte, mit denen ich mich tagtäglich auseinandersetzen musste. Allerdings ein ganz neuer Blickwinkel. Ich hatte nicht mehr die Notwendigkeit, zu entscheiden. Meine Aufgabe besteht darin, anderen bei der Vorbe-

ereitung einer Entscheidung zu helfen. Unterschiedliche Wege aufzeigen, bewerten und eine Empfehlung aussprechen. Bei der Umsetzung unterstützen, auf eventuell notwendige Korrekturen hinweisen und auf Anpassung drängen.

Während meiner Zeit als Vorstand entstanden vielfältige Berührungspunkte zu Beratern. Eine schreckliche Spezies Mensch. Sind sie einmal im Haus, bekommt man sie nur schwer wieder weg. Sie kleben wie Kaugummi unter den Schuhsohlen. Immer wieder eine neue Idee. Ein neues Projekt. Noch eine gesalzene Rechnung. So wollten wir nicht wahrgenommen werden. Klar abgegrenzte Projekte. Präzise definierte Vertragslaufzeiten mit Endpunkt. Es sei denn, der Kunde wünscht ausdrücklich eine Verlängerung. Das war bisher immer der Fall, sodass langfristige Mandate mit tiefem Vertrauensverhältnis entstanden. Beratung erfordert Probleme. Probleme bei demjenigen, der Beratungsbedarf hat. Probleme benötigen erfolgsbringende Lösungen. Hieraus entsteht ein Mehrwert, der die Kosten der Begleitung mehr als kompensiert. Entstehen keine neuen Probleme, ist Beratung überflüssig. Es ist erstaunlich, mit welcher Geschwindigkeit neue Themen auf den Tisch kommen. Letztlich entstehen aus kurzfristig laufenden Verträgen langfristige Kontrakte.

Die Menschen, mit denen wir im Bereich Beratung zusammenarbeiten, sind ähnlich gestrickt wie diejenigen, die in der Vergangenheit meinen Alltag bestimmten. Kaufmännisch geprägt. Mehr oder weniger logisch denkend. Eingespielte Umgangsformen. Klare Prozesse.

Eine ganz neue Arbeitswelt eröffnete mir die Vortragstätigkeit auf Kreuzfahrtschiffen. Nach einem Jahr Erfahrung beim deutschen Marktführer vollzog ich einen Wechsel zu einer schnell wachsenden Reederei, die großen Wert auf die