

1. Zusammenbruch

Vom Balkon meines Hotels in den Berchtesgadener Alpen genoss ich an einem strahlenden Augusttag den einzigartigen Blick auf den Hochkönig. Aber ich war nicht als Tourist hier und wollte auch nicht klettern. Ich war hier, um eine wichtige Entscheidung zu treffen. Eine Entscheidung über die Zukunft meines Unternehmens und eine Entscheidung über meine eigene Zukunft.

Eine Entscheidung, die mir vor einem knappen halben Jahr noch völlig undenkbar erschienen war. So viel war seither geschehen! Ich versuchte mich möglichst genau zu erinnern, ganz in die Vergangenheit einzutauchen und begann in meinem Tagebuch, das ich seit dieser Zeit führte, zu blättern.

Vor einem halben Jahr also, es war Freitag, der 3. März 2006, saß ich ebenfalls in einem Hotelzimmer. Ich hatte an jenem 3. März abends eingeecheckt, um die folgenden zwei Tage mit einem Unternehmercoach zu verbringen.

Offen gestanden fehlte nicht viel und ich wäre wieder abgereist, noch bevor ich diesen Unternehmercoach überhaupt gesehen hatte. Berater waren in meinen Augen schon immer Zeit- und Geldverschwendung. Und meine Erfahrungen mit den ersten Gründungsberatern bestärkten mich noch in dieser Ansicht. Die meisten von ihnen hatten selbst noch nie ein Unternehmen gegründet, wollten aber anderen Menschen erklären, wie es geht.

Als ich ebenjenem Unternehmercoach, Wolfgang Radies, bei unserem ersten Telefonat meine ablehnende Haltung deutlich machte,

lachte er nur und gab mir recht: »Stimmt, bei neunzig Prozent aller Berater ist das so. Genauso, wie neunzig Prozent aller Filme, neunzig Prozent aller Mitarbeiter und neunzig Prozent aller Unternehmen nicht unseren Idealvorstellungen entsprechen. Sie müssen halt lernen, die zehn Prozent zu finden, die etwas taugen.« Damit war ich dann doch neugierig geworden und hatte zugesagt.

Meine Gedanken schweiften noch weiter zurück. Eigentlich hatte alles nochmals vier Jahre zuvor begonnen, Anfang 2002. Ich hatte gerade den Crash der New Economy zu spüren bekommen. Mein damaliger Arbeitgeber ging pleite und ich wurde arbeitslos. Zuerst wollte ich zwei Monate im Himalaja eine Trekkingtour machen, um meinen Kopf für eine neue Perspektive frei zu bekommen. Kurz vor meiner Abfahrt rief jedoch ein ehemaliger Kunde meines Ex-Arbeitgebers an, der ganz dringend eine Erweiterung der Software, die wir ihm programmiert hatten, benötigte. Also verschob ich die Abfahrt und sagte zu. So kam ich zu meinem ersten Auftrag. Oder genauer: So kam mein erster Auftrag zu mir.

Ich erweiterte also die Software seines Internetportals um die gewünschten Funktionen. Noch während ich dabei war, fragte ein weiterer ehemaliger Kunde nach und ich nahm auch diesen Auftrag an. Dann folgte ein Auftragsloch. Eigentlich hätte ich nun meine Trekkingtour machen können, aber ich befürchtete, dass ich danach keine neuen Aufträge bekäme. Also blieb ich zu Hause und akquirierte neue Aufträge. Schließlich gewann ich meine ersten »eigenen« Kunden.

Meine Tätigkeit gewann immer neue Dynamik und ich schuftete nun schon sechzig bis siebzig Stunden pro Woche, um alles abzuarbeiten. Damals, im Jahr 2002, war das viel und zeugte von ersten Erfolgen. Vor einem halben Jahr hingegen, im Februar 2006, wäre mir das wie Faulenzen erschienen. Anfang 2003 musste ich einen ersten Mitarbeiter einstellen, da ich die Aufträge andernfalls nicht mehr bewältigt hätte. So fragte ich Ann, eine befreundete Web-Programmiererin, ob sie bei mir arbeiten wolle. Und um dem Unternehmen auch eine Form zu geben, gründete ich mit den Einnahmen des ersten Jahres eine GmbH,

die WWW GmbH. Der Name war aus einer Bierlaune entstanden: Willmanns Wahnsinns-Websites. Thomas Willmann, das bin ich. Aber wir waren damals alle noch von der New Economy berauscht.

Im zweiten und dritten Jahr legten wir aus eigener Kraft ein beachtliches Wachstum hin. Mitten im Niedergang der New Economy zog ich ein dynamisches New-Economy-Unternehmen hoch. Ich fühlte mich unverwundbar. Ich war der König. Der König von vierzehn weiteren Mitarbeitern. Nicht, dass ich das ausgenutzt hätte, aber ich fühlte mich sehr wichtig und bedeutend. Es gab nichts, was ich nicht konnte. Deshalb mischte ich überall mit. Ich programmierte, ich machte die Buchführung, den Vertrieb, den Support. Ich stellte Mitarbeiter ein und entließ andere. Inzwischen arbeitete ich neunzig Stunden und mehr und fühlte mich wohl dabei. Ja, man kann sagen, dass ich damals auf meine Leistungen stolz war.

2005, im vierten Jahr meines Unternehmens, verlangsamte sich alles. Wir blieben insgesamt fünfzehn Mitarbeiter. Die Umsätze stagnierten und wir machten erste leichte Verluste. Trotz Wirtschaftsaufschwung. Zwar hatte ich eine Kontokorrentlinie von 100 000 Euro und dort noch ordentlich Luft, aber dennoch begann ich mir langsam Sorgen zu machen. Allein die Gehälter und Lohnnebenkosten lagen bei knapp 60 000 Euro im Monat.

Oft konnte ich nicht mehr richtig schlafen oder fühlte mich ziemlich schlapp. Anfang Februar 2006 schickte mir meine damalige Partnerin eine E-Mail, in der sie mir das Ende unserer Beziehung mitteilte: »Ich hätte es Dir gerne persönlich gesagt, aber Du hattest in den letzten zwei Wochen keine Zeit für ein Gespräch – übrigens genauso wenig wie in den zwei Jahren zuvor.«

Ziemlich geschockt fand ich am selben Tag die Kündigung von Bernd Schaad, unserem Account-Manager, auf meinem Schreibtisch. Er war erst gar nicht mehr zur Arbeit erschienen, da er noch so viel Resturlaub hatte. Das war das erste Mal seit über vier Jahren, dass ich einfach das Büro verließ und nach Hause fuhr. Ich wollte etwas Zeit für mich haben.

Kaum war ich dort angekommen, klingelte das Handy. Maria, meine Sekretärin, teilte mir mit, dass uns einer unserer Kunden verklagte, weil er mit unseren Leistungen nicht zufrieden war. Laut fluchend warf ich das Handy in die Ecke und stierte es einige Zeit an. Dann nahm ich meinen Autoschlüssel. Wieder keine Zeit zum Nachdenken: Krisenmanagement war angesagt.

In den folgenden Tagen übernahm ich auch die Vertriebsarbeit von Bernd Schaad und hätte wohl erstmals eine 110-Stunden-Woche erreicht, wenn nicht, ja wenn nicht alles anders gekommen wäre. Ann kam zu mir ins Büro und legte ihre Kündigung auf den Tisch. Sie finde alles zu perspektivlos und inhaltsleer. Und sie würde mit zwei Freunden mit dem Fahrrad in achtzig Tagen von Berlin nach Peking fahren. Etwas irre war sie schon immer. Aber so irre? Und ausgerechnet jetzt? Sie entgegnete nur, dass es immer besser sei, von Bord zu gehen, bevor das Schiff ganz untergegangen sei.

Etwas konsterniert schaute ich sie an. Untergehendes Schiff? Und genau in diesem Moment bewegte sich die Tischplatte ganz langsam von links nach rechts durch mein Gesichtsfeld. Dort tauchte dann auf einmal mein Computer auf, der sonst immer unter dem Tisch stand. Das kam mir merkwürdig vor. Dann wurde alles dunkel.

Später wachte ich im Krankenhaus auf. Ich fühlte mich wie durch den Fleischwolf gedreht. Ich, Thomas Willmann, der unverwundbare König, war einfach zusammengeklappt. Wegen einer simplen Kündigung. Die Ärztin verordnete mir drei Wochen Ruhe – ohne Arbeit, ohne E-Mails, ohne Telefon. Zuerst versuchte ich dies zu umgehen, scheiterte dabei aber an Maria. Sie nahm das Verbot der Ärztin offensichtlich ernst, warf mich aus der Leitung und ließ meinen E-Mail-Account von unserem Administrator sperren. Ich war zu schlapp, um dagegen vorzugehen. Aber ich nahm mir vor, nach meiner Rückkehr in meine Firma ein Wörtchen mit ihr zu reden. Das war schließlich meine Firma und nicht ihre!

In den folgenden Tagen wurde ich etwas ruhiger. Schließlich besuchte mich eine Bekannte, ebenfalls Unternehmerin. Ich hatte sie

immer bewundert: Sie schaffte es, ihr Unternehmen zu führen, eine erfüllte Partnerschaft zu leben und ihr Kind zu erziehen. Und wirkte dabei sehr ausgeglichen. Als ich ihr dies sagte, erzählte sie mir von diesem Herrn Radies. Sie wäre bis vor drei Jahren auch im Chaos ertrunken, aber dann hätte sich mit seiner Hilfe alles gewendet. Ich solle ihn doch anrufen, vielleicht könne er mir ja ebenfalls helfen. Zuerst lehnte ich ab, ich wäre ja schließlich in zehn Tagen wieder fit und gesund, aber meine Bekannte wählte einfach eine Nummer und drückte mir ihr Handy in die Hand.

Und nun hatten wir Freitagabend, den 3. März 2006. Die folgenden beiden Tage würde ich mit diesem Psychotypen Radies verschwenden und am Montag könnte ich mich wieder in meine eigentliche Arbeit stürzen. Es war mit Sicherheit viel liegen geblieben. Gut, dass ich mich einigermaßen fit fühlte.