

München  
10. Januar 2007

## **Als Unternehmer entscheiden - Professioneller Umgang mit Risiken**

### **Öffentliche Sitzung der Jungen DLG im Rahmen der DLG-Wintertagung 2007**

#### **Kopf oder Bauch - Wie landwirtschaftliche Unternehmer die richtige Balance bei unternehmerischen Entscheidungen finden können!**

Dipl. Ing. agr. Brigitte Braun-Michels, BBM-Coaching, Markranstädt (Sachsen)

Jeder, der irgendetwas unternimmt, hat immer drei Gruppen von Menschen gegen sich: diejenigen, die dagegen sind, diejenigen, die überhaupt nichts tun wollen und diejenigen, die das gleiche selber machen wollten (*Aushang an einem Cafe auf Korsika*). Damit sind wesentliche Hürden bei unternehmerischem Handeln auf den Punkt gebracht! Ob Sie über diese Hürden stolpern oder diese als Herausforderung annehmen und an daran wachsen, hängt in erster Linie von Ihrer Persönlichkeit ab.

#### **Unternehmer/rinnen sind nicht „Everybody's Darling!“**

Erfolgreiche Unternehmer/rinnen sind dadurch gekennzeichnet, dass:

- sie neue Produktionsverfahren oder Produkte gegen alle Widerstände durchsetzen, einen Prozess in Gang bringen oder eine Innovation vorantreiben.
- sie Konkurrenten beiseite drängen und auf diese Art und Weise die Voraussetzungen für Wachstum und Wohlfahrt schaffen.
- sie „besessen“ sind von einer Geschäftsidee. Das große Geld steht am Anfang i.d.R. nicht vorne an.
- sich ihre Freude am Risiko im besten Fall mit Instinkt und Selbstsicherheit verbindet.
- sie Entwicklungen erkennen und ausnutzen, sich aber durch die Entwicklung nicht von ihrer grundsätzlichen Vision ablenken lassen.
- sie nicht nach lassen, wenn Widerstände auftreten, sondern genau an diesen Widerständen wachsen.

- sie es schaffen, trotz aller notwendigen Sturheit, in zentralen Fragen belehrbar zu bleiben.
- es oft ihr Glück ist, mit ihren Talenten und Erfahrungen zur rechten Zeit am rechten Platz zu sein. Dann handeln sie und nehmen die Gelegenheit tatsächlich wahr. Sie werden die treibenden Kräfte!

### Der Weg der Entscheidung

Unternehmerisches Handeln hat immer eine „Vorgeschichte“ und hängt nicht ausschließlich von mathematischen Berechnungen und Bankkrediten ab. Die stehen am Ende des Entscheidungsweges. Erfolgreiches unternehmerisches Tun fängt bei der Person an, die sich bewusst oder unbewusst genau in dem für sie passenden Feld bewegt und dort eine gute Idee in die Tat umsetzt. Wer seinen Entscheidungen auf den Grund gehen will, sollte deshalb den Blick auf die eigene Persönlichkeit nicht scheuen und überlegen: Was passt zu mir, warum will ich etwas Bestimmtes tun, was ist mein Ziel und wie komme ich dahin? So könnten Sie Ihren Weg zu unternehmerischem Handeln angehen.

#### 1. Ihre Talente

Verehrte Zuhörer, Sie haben wahrscheinlich schon von der Geschichte Bill Gates, dem Gründer von Microsoft, gehört. Er entdeckte mit 13 Jahren die Welt der Computer für sich und tüftelte in der Garage seiner Eltern mit dem PC. Bei Gesellschaftsspielen ging es dem Sohn eines Anwalts vor allem ums Gewinnen. Besonders angetan war er von dem Spiel Risiko, bei dem es darauf ankommt, die ganze Welt zu erobern. Gates besuchte nur kurz die Eliteuniversität in Harvard. Er brach das Studium nach zwei Jahren kurzerhand ab, um sich dann seinem eigenen Unternehmen zu widmen, welches er 1975 mit einem Schulfreund gegründet hat. Zwei wesentliche Fähigkeiten zeichnen ihn aus: Er ist nicht nur ein **Computerfreak**, mit der Vision „einen Computer auf jeden Tisch und in jedes Haus“ sondern auch ein **brillanter Stratege**. Er agierte geschickt am Markt, suchte sich passende Partner und baute die beherrschende Stellung von Microsoft in der PC-Branche gezielt auf. Damit hat er eine Software-Weltmacht geschaffen.

Nun zu Ihnen, Sie könnten sich beispielsweise folgende Fragen stellen:

#### - Welche unternehmerischen Gene bringen Sie mit?

Man könnte sich vorstellen, dass Ihre Vorfahren oder Vorbilder (Eltern/Großeltern/Onkel/Tante/Lehrer/der erste Chef...) selbstständig gewesen sind und diesen Beruf mit Freude und Engagement ausgeführt haben. Auch für sie könnte eine selbstständige Tätigkeit reizvoll sein, weil Sie gerne unabhängig sind und Dinge ins Rollen bringen können....

- **Wo liegen Ihre Interessenschwerpunkte?**

Sie mögen aus der Landwirtschaft kommen oder sie haben sich vielleicht schon immer für Landwirtschaft interessiert oder sind als Kind auf Bauernhöfen „zu Hause“ gewesen. Nun mögen sie auch noch technisch interessiert sein oder haben in der Jugend Kaninchen gezüchtet und vermarktet....

- **Wo haben Sie besondere Stärken?**

Als erfolgreicher Unternehmer/in sind sie: ergebnisorientiert, entscheidungsfreudig, bringen die Dinge voran, managen gern Probleme, kommunizieren gut und gerne, verbreiten Optimismus und Begeisterung, Durchhaltefähigkeit und Sturheit schaden auch nicht.

- **Wo liegen Ihre Schwächen?**

Die Kehrseite ihrer Persönlichkeit. Sie könnten sein: ungeduldig, entscheiden vorschnell, ein schlechter Zuhörer, stellen hohe Anforderungen an andere, holen ihre Partner nicht immer dort ab, wo sie gerade sind, achten nicht immer auf Genauigkeit.

Mit diesen Merkmalen würden Sie zum Typ der dominanten und initiativen Persönlichkeiten zählen. Sie wären kreativ und hätten Geschäftssinn. Eine hohe Entscheidungsfreiheit, wie auch selbstständiges Arbeiten und möglichst wenig Kontrolle in ihrem Arbeitsumfeld würde Sie motivieren. Sie bräuchten aber sicher auch Zeit, um das Leben zu genießen und Gelegenheit zum Kommunizieren. Die Entwicklung und Vermarktung von Produkten würden Sie wahrscheinlich mit großem Einsatz und Erfolg vorantreiben. Egal wie sie „veranlagt“ sind. Wichtig ist, dass Sie Ihre Schwachstellen kennen und diese durch passende Informationen und/oder Partner ausgleichen!

## 2. Ihre Vision und Ihre Ziele

Zum Thema Vision möchte ich Ihnen von Henry Ford, von dem Sie auch sicher schon gehört haben, berichten. Ford gehört bekanntlich zu den großen Visionären in der Geschichte der Unternehmensgründer. Mit 16 Jahren begann Henry Ford als Hilfskraft im Maschinenbau und reparierte, um sein Gehalt aufzubessern, nach der Schicht Uhren in einem Juweliergeschäft. In wechselnden Ausstellungen erwarb er sich später einen Ruf als Experte für Dampfmaschinen und Gasmotoren. 1893 wurde Ford Chefingenieur der Edison Illumination Company. 1896 baute er sein erstes Auto. Sieben Jahre später gründete er sein eigenes Unternehmen. Im Jahr 1907 verkündete Ford sein Ziel und seine Vision, „**ein Automobil für die Masse zu bauen**“. Er war überzeugt, dass sich ein Fahrzeug durchsetzen wird, dass wenig wiegt und seinen Treibstoff selber mitführt. Der Preis sollte so niedrig sein, dass sich jedermann mit einem anständigen Gehalt dieses Auto leisten können wird. Zwischen 1908 und 1916 **senkte er die Preise** um 58 Prozent und das zu einer Zeit, als die **Nachfrage derart hoch war**, dass er die Preise ohne weiteres hätte **anheben können**. Er setzte **seine Vision in die Tat um, mit Erfolg!**

Und noch eine Geschichte über den Sinn einer Vision: Ein Mann kam an eine Baustelle, an der drei Bauarbeiter mit der gleichen Tätigkeit beschäftigt waren. Er fragte den ersten, was er mache. Der antwortete **gelangweilt**: „Du siehst doch, ich arbeite mit dem Hammer.“ Der zweite sagte auf die gleiche Frage **mürrisch**: „Ich arbeite an einem Spitzbogenfenster.“ Er ging zum dritten Arbeiter und der verriet mit einem **Strahlen in den Augen**. „Wir bauen eine Kathedrale!“

Nur, wer den Sinn seines Tun's vor Augen hat, ist wirklich leistungsfähig und kann auch Durststrecken überwinden. Damit auch Sie Ihre Potentiale und ihre Träume ausleben und entfalten können ist es wichtig, dass Sie **Ihre** Vision, d.h. Ihre Idee von der Zukunft, entwickeln. **Visionen sind der Motor für Spitzenleistungen und damit Ihren Unternehmenserfolg**. Die **Vision** ist der Anfang. Dann folgen die **konkrete Planung** und das Entwickeln von **Zielen**.

Wer nicht weiß, wohin er will, kann auch keine Pläne machen. Ziellosigkeit führt meist zu Planlosigkeit oder unproduktivem Aktionismus. Ein Plan hilft, zu sehen, ob und welche Erfolgserlebnisse ich habe. Ohne Plan fehlt das bewusste Erfahren von Fortschritt. Hingegen helfen klare und richtige Ziele, gute Pläne zu entwickeln, um das Ziel zu erreichen. Ein guter Plan lässt Sie die einzelnen Schritte erkennen, die sie gehen wollen. Mit der Bewältigung der einzelnen Schritte erfahren Sie Erfolg und Motivation. Daraus schöpfen Sie wiederum Kraft für die weiteren Schritte. Meine Damen und Herrn, wenn Sie nun eine Vision und Ihr Ziel konkret vor Augen haben, müssen Sie Entscheidungen treffen. Wie könnten Sie das tun?

### **3. Entscheidungen aus dem Bauch heraus**

Sie werden folgendes Phänomen kennen: Eine Entscheidung steht an und sie wissen bereits genau, wo der Hase lang läuft, obwohl Sie nicht alle Informationen auf dem Tisch liegen haben. Dieses Bauchgefühl ist jedoch keine göttliche Gabe, sondern vielmehr eine Sammlung an Erfahrungen, die man nicht alle bewusst machen kann. Viele großartige Entscheidungen entspringen dem, was man schlicht als das richtige Gefühl zum richtigen Zeitpunkt bezeichnen könnte. Manchmal tun Menschen aus unerfindlichen Gründen genau das Richtige ohne Zahlen durch endlose Datenbanken zu schleusen.

Unternehmer/rinnen, die ihre Intuition wirkungsvoll einsetzen und ihr gehorchen, weisen folgende Merkmale auf:

- Sie fällen Entscheidungen rasch und selbstbewusst. Sie sind bereit zu ihrem Urteil zu stehen und verbringen nicht viel Zeit damit, die Möglichkeiten abzuwägen. Dabei nehmen sie das Risiko von Verlusten in Kauf.
- Sie greifen nur auf Daten zurück, wenn dies erforderlich ist. Sie sind nicht auf den Computerausdruck angewiesen, der jede verfügbare Statistik enthält. Sie versuchen dabei aber durch Plausibilitätschecks das Risiko zu vermindern.
- Sie betrachten die Intuition als Fähigkeit und als festen Bestandteil ihres Managementinstrumentariums.
- Sie akzeptieren und fördern jederzeit neue Ideen, gleichgültig woher diese kommen und wie nützlich sie auf den ersten Blick zu sein scheinen. Dazu gehört beispielsweise das Brainstorming mit Mitarbeitern.
- Sie vertrauen ihrem intuitiven Urteil, anstatt es in Frage zu stellen. In kritischen Fällen überprüfen sie zum Beispiel durch Befragungen oder Sichtung von Statistiken.

Der Haken: Verstand und Logik sind bekanntlich nicht unfehlbar, Gefühl und Intuition aber leider auch nicht. Aus der landwirtschaftlichen Beratung ist der reinen Bauchentscheidung gegenüber Skepsis zu hören. „Was sich für landwirtschaftliche Betriebsleiter erst einmal gut anhört, erweist sich nach reiflicher Prüfung oft als falsch. Betriebswirtschaftliche Berater müssen bauchgesteuerte Agrarunternehmer bei bestimmten Entscheidungen häufig ausbremsen, weil der gesamte Sachverhalt bei komplexen Entscheidungen nicht übersehen wird,“ klagten Unternehmensberater. In solchen Fällen folgt nämlich der Bauchentscheidung die Bauchlandung!

Auf der anderen Seite hat sich ein erfolgreicher Unternehmer im landwirtschaftlichen Sektor aus Süddeutschland, im Beratungsgespräch mit mir einmal so geäußert: „Im Norden werden immer eher die Löcher im Käse gesehen. In Bayern wird der Käse lieber gegessen! Ich kann bei unternehmerischen Entscheidungen nicht immer vom Standpunkt „worst case“ ausgehen. Ich muss auch die Möglichkeiten sehen! Zuerst meldet sich mein Bauch, dann setze ich mein Gehirn ein und wenn das übereinstimmt treffe ich gute unternehmerische Entscheidungen!“

### **Wie können Sie Ihr Bauchgefühl überprüfen?**

Die Intuition ist immer schneller, als der Verstand. Schon bevor sie anfangen nachzudenken, wie sie sich entscheiden sollen, gibt es tief im Inneren eine klare Tendenz in die eine oder die andere Richtung. Oder sie sind, schon bevor sie begonnen haben, die Fakten zu analysieren, hin und her gerissen und spüren „zwei Seelen in Ihrer Brust“. Nehmen Sie dieses spontane Bauchgefühl zur Kenntnis. Versuchen Sie, in einem ersten Schritt, ihre Intuition zu verstehen. Das heißt, die Gründe für ihre Präferenz in die eine oder die andere

Richtung herauszufinden. Listen Sie auf, was für und was gegen ihre Option spricht. Unterteilen sie in Muss-, Soll- und Kann- Anforderungen. Bewerten sie dann mit Punkten (zum Beispiel von 1 bis 10) wie gut ihre Optionen die einzelnen Kriterien erfüllen. Der Rest ist eine Punkt und Strichrechnung!

Wenn nun das Ergebnis ihrer Analyse vorliegt: Welches Gefühl löst das Resultat der Bewertung bei Ihnen aus? Spontane Zufriedenheit? Dann stimmen Analyse und Intuition überein und Sie wissen, was sie tun werden. Sollten Bauchgefühl und Analyse sich widersprechen haben sich bei der Analyse wohl nicht in die Tasche gerechnet. Aber nun stehen eine weitere Klärung und Überprüfung an. Wie können Sie mit dieser Patt-Situation umgehen? Gebrauchen Sie Ihre Intuition, um einen Gesamtplan zu entwerfen. Untermauern Sie ihre Intuition mit Recherche, eigenem Denken und Analyse. Prüfen Sie kritische Erfolgsfaktoren. Steht zum Beispiel genug Geld zur Verfügung oder brauchen Sie einen externen Kapitalgeber? Haben Sie die richtigen Mitarbeiter und Partner? Wie ist das Konkurrenzverhalten am Markt zu beurteilen? Wie könnte sich der Markt in Zukunft entwickeln? Fassen Sie die Zukunft ins Auge, und treffen Sie ihre Entscheidung! Viele wichtige unternehmerische Entscheidungen folgen der Kombination aus Intuition, eigenem Denken und Analyse. Eines sollte Ihnen dabei klar sein: Egal, wie sie sich entscheiden. Sie müssen mit der Konsequenz leben! Wenn Du Fehler machst, korrigiere sie im nächsten Schritt und stehe den Konsequenzen!

### **Geschichten zum Schluss: Drei Unternehmer berichten**

Unsere Beispiele sind anonymisiert. Wir nennen die Personen an dieser Stelle einfach Schulze, Meyer und Müller. Sie zeigen ihren Weg als Agrarunternehmer auf. **Fangen wir an mit Otto Schulze.** Otto Schulze ist Mitte vierzig, verheiratet und hat zwei Kinder. Er ist außerhalb der Landwirtschaft groß geworden, war aber als Kind auf landwirtschaftlichen Betrieben „zu Hause“. Handwerkliche Tätigkeiten haben ihn schon immer fasziniert. Sein Wunschtraum: Selbstständig sein, am besten in der landwirtschaftlichen Praxis! Schulze studierte Landwirtschaft und arbeitete anschließend eigenverantwortlich in landwirtschaftlichen Unternehmen. Sein erster Chef war in Punkto Betriebs- und Menschenführung ein großes Vorbild für ihn. Gerne hätte er ein eigenes Agrarunternehmen geführt, dafür fehlten aber schlicht Boden und Kapital. „Ich habe überprüft, welche Rollen am Markt für mich realisierbar sind“, beschreibt er seine Überlegungen. Nach mehreren Jahren Praxiserfahrung setzte er sein Ziel der Selbständigkeit in die Tat um und stieg in die Agrarberatung ein. „Der Einstieg in die Selbständigkeit war die härteste Phase meines Lebens“, berichtet er. „Aber ich habe nicht aufgegeben und bin immer hartnäckig geblieben.“ Als größtes Hindernis bezeichnet er das damals verkrustete Agrarsystem in Westdeutschland. Mit der Wende ergriff Schulze seine Chance. „Als die Möglichkeit da war, stand ich wie ein Jäger auf der

Lauer nach einem Hirsch und hatte das Gewehr in der Hand, ihn zu erlegen“, beschreibt er seine Ausgangssituation bevor er sein Unternehmen Richtung Osten verlagerte. Auch das Geschäft mit den Banken war für Schulze nicht leicht. Trotz seiner gefühlten Kompetenz hätten die Banken kein Geld gegeben. Ohne Sicherheiten ginge bei den Banken nichts. Die heutige Anerkennung der Banken habe er sich im Laufe von zehn Jahren regelrecht verdient. Rückblickend meint der Unternehmer, dass Betriebsleiter zunächst mit den sogenannten hard facts Gewinne machen würden. Wenn man dann aber soft skills, wie Menschenführung, nicht beherrschen würde, könne man das ganze Haus schnell wieder niederreißen. Aus seiner Sicht scheitern Unternehmer, wenn die Selbsteinschätzung nicht passe, Begabungen und Kenntnisse für das Feld nicht ausreichend vorhanden seien, wenn man wirtschaftlich Pech habe und wenn betriebliche Partnerschaften scheitern würden!

**Das zweite Beispiel Anton Meyer.** Anton Meyer ist der älteste Sohn eines Landwirts. Er wird in der Landwirtschaft groß und entwickelt immer mehr Spaß daran, das Unternehmen seiner Familie einmal selbstständig weiter zu führen. Sein Vater kombiniert seine Kenntnisse aus dem Handel und der Landwirtschaft, was dem Agrarunternehmen zu Gute kommt und dem Sohn Anton gut gefällt. Er kann viel von seinem Vater lernen. Seine landwirtschaftliche Ausbildung beendet er mit Erfolg. Der Vater gibt zunehmend Bereiche des Unternehmens an den Sohn ab, die dieser eigenverantwortlich führt. In jungen Jahren heiratet Meyer und gründet eine Familie. Plötzlich stirbt unerwartet der Vater und Anton Meyer hat von heute auf morgen die Verantwortung für das gesamte Unternehmen. Er entwickelt das Unternehmen weiter, gründet neue Betriebszweige, stößt aber an Grenzen in der Flächenausdehnung. Sein Ziel ist es, im Ackerbau eine Existenzgrundlage zu schaffen. Er möchte, dass die landwirtschaftliche Tradition in der Familie fortgesetzt wird. Dann kommt die Wende und Meyer sieht die Chance für eine Betriebsneugründung in den neuen Bundesländern, die er mit Erfolg und inzwischen gegründeten diversen neuen Betriebszweigen wahrnimmt. Meyer benennt, aus seiner Erfahrung heraus, Eigenschaften die Unternehmer haben sollten: Eine gute Beobachtungsgabe, ein gutes Einschätzungsvermögen, gutes Rechnen können und Phantasie sowie eine Vision zu haben. Außerdem sollten Unternehmer hartnäckig sein und Rückschläge einstecken können sowie persönliches Talent und Fachwissen haben. Unternehmer müssten zudem auf andere Menschen zugehen können, um ihre Visionen durchzusetzen. „Als Unternehmer muss man bereit sein auch andere leben zu lassen. Kooperationen scheitern oft daran, dass dem Partner der Erfolg nicht ebenso gegönnt wird,“ sagt er. Wenn Startkapital nicht vorhanden sei, müsse man sich kapitalkräftige Partner suchen.

**Und Martin Müller.** Martin Müller stammt zwar aus der Landwirtschaft, hatte aber nicht das Glück, der erste Sohn zu sein. Er studierte Landwirtschaft, steuerte eine wissenschaftliche

Laufbahn an und gründete eine Familie. „Als Student hatte ich keine berufliche Vision. Ich wollte einfach nur ein schönes Leben genießen. Aber ich habe schon immer Dinge in die Hand genommen, die eigentlich nicht gehen. Im Lauf meiner Berufstätigkeit wurde mir klar, was zu mir passt und wo ein Bedarf am Markt liegt,“ sagt Müller. Seine Idee zum Unternehmertum habe sich aus der Arbeit heraus entwickelt. Als Wissenschaftler leitete er eine Forschungsabteilung. „Mein Team und ich wussten, dass wir unser Handwerk verstehen. Unsere Stärke ist vernetztes Denken.“ Müller gründete ein landwirtschaftliches Beratungsunternehmen. Sein Alleinstellungsmerkmal beschreibt er mit praxisgerechter Forschung und deren Umsetzung. „Das gibt es nicht noch einmal“, betont Müller. Notwendiges Geld für die Unternehmensgründung hat er sich über Mitgesellschafter geholt, die von seiner Idee überzeugt waren. Er sagt über sich selbst: „Ich war immer risikobereit in Strukturen, die dafür wenig geeignet sind. Ich erkenne gute Ideen und besitze die Hartnäckigkeit eine solche durchzuziehen. Außerdem habe ich einen Riecher für Leute, die mich gut ergänzen. Ich bin ein Grundoptimist, kann meine Möglichkeiten gut einschätzen und habe ein Gefühl für Risiko. Bei meinen Entscheidungen gibt der Bauch den Ton an und das Gehirn den Takt!“ Zu landwirtschaftlichen Unternehmern sagt er: „Typische Söhne sind oft nicht die guten Betriebsleiter. Mitunter überholt der untypische, der von zu Hause weggegangen ist, den anderen. Echte Unternehmer gründen, bauen auf und führen. Sie haben meistens eine positive Lebenseinstellung und sind bereit, den Gürtel auch einmal enger zu schnallen.“ Als größte Hürde empfindet Müller öffentliche Stellen, die anders Denkende als Bedrohung empfinden und die Begehrlichkeit anderer Mitstreiter.

### **Die zwei Frösche**

Zu guter letzt noch eine Geschichte zum Thema Durchhaltevermögen. Um Durchhalten geht es schließlich nicht nur bei unternehmerischem Handeln. Unter Umständen fordern auch drei Tage DLG-Wintertagung mit vielen Vorträgen und ausgiebigen, feierfreudigen Abenden von Ihnen einiges ab! Es waren einmal zwei Frösche, die fielen in einen Sahnetopf. Sofort dämmerte ihnen, dass sie ertrinken würden: Schwimmen oder sich einfach treiben lassen war in der zähen Masse nicht möglich. Am Anfang strampelten die Frösche wie wild in der Sahne herum, um an den Topfrand zu gelangen. Aber vergebens, sie kamen nicht vom Fleck und gingen unter. Sie spürten, wie es immer schwieriger wurde, an der Oberfläche zu bleiben und Atem zu schöpfen. Einer von ihnen sprach es aus: „Ich kann nicht mehr. Hier kommen wir nicht raus. In dieser Brühe kann man nicht schwimmen. Und wenn ich sowieso sterben muss, wüsste ich nicht, warum ich mich noch länger abstrampeln sollte. Welchen Sinn kann es schon haben, aus Erschöpfung im Kampf für eine aussichtslose Sache zu sterben?“ Sagte es, ließ das Paddeln sein und ging schneller unter, als man gucken konnte, buchstäblich verschluckt vom dickflüssigen Weiß. Der andere Frosch, von hartnäckigerer Natur, vielleicht auch nur ein Dickkopf, sagte sich. „Keine Chance, aus-

sichtslos. Aus diesem Bottich führt kein Weg heraus. Trotzdem werde ich mich dem Tod nicht so ohne weiteres ergeben, sondern kämpfen, bis zum letzten Atemzug. Bevor mein letztes Stündlein geschlagen hat, werde ich keine Sekunde verschenken.“ Es strampelte weiter und paddelte Stunde um Stunde auf derselben Stelle, ohne vorwärts zu kommen. Und von all dem Strampeln und die Beinchen Schwingen, Paddeln und Treten verwandelte sich die Sahne allmählich in Butter. Überrascht machte der Frosch einen Sprung und gelangte zappelnd an den Rand des Topfes. Von dort aus konnte er fröhlich quakend nach Hause hüpfen!