

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 45

KI - Bewundernswert  
oder bedrohlich?

NOAH HAIMANN  
Mit 14 Jahren  
Unternehmer,  
mit 19 Selfmade-  
Millionär

Frank Röhrig  
DAS  
METAVERSE  
IST BEREIT

THORSTEN SCHWACK  
im Interview über  
Erfolg trotz Krise

Bilder: Işvan Hosszu, Jascha van den Berg, Depositphotos / rfhitch



4



# Erfolg wird bei uns großgeschrieben. Umwelt aber auch: Das ePaper

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

---

[www.erfolg-magazin.de/shop](http://www.erfolg-magazin.de/shop)



**Julien Backhaus**  
Verleger und  
Herausgeber

Bild: Dominik Pfau

## Editorial

# Die Zukunft findet heute statt

## Wie künstlich wird die Welt von morgen?

Diese Ausgabe steht ganz im Zeichen der Zukunft. Zwei Buzzwords dominieren derzeit die Medien und die gesellschaftliche Diskussion: Künstliche Intelligenz und Metaverse. Beide Themen stehen natürlich auch inhaltlich in einer Verbindung miteinander. Das neu geschaffene Metaverse bezeichnet Facebook-CEO Mark Zuckerberg als die Zukunft, nicht nur seines Unternehmens, sondern des Internets. Alles soll sich hier abspielen, soziale Interaktionen und Geschäfte finden in diesem Raum statt. Um dieses wichtige Thema näher zu beleuchten, haben wir mit dem Metaverse-Experten Frank Röhrig gesprochen. Er gibt spannende Einblicke in die neue Welt und beantwortet, wie daraus Geschäft werden kann. Außerdem

beleuchten wir die neue Welt der KI, die plötzlich und unerwartet einen Quantensprung gemacht hat. Mit Programmen wie ChatGPT lassen sich Probleme lösen, an die zuvor niemand gedacht hat – und das in rasender Geschwindigkeit. Konzerne auf der ganzen Welt haben angekündigt, dieses neue Wunderwerk in ihre Produkte zu integrieren. Auch Jungunternehmer wie Noah Haimann nutzen die neuen Technologien, um Unternehmen dabei zu helfen, ihre Potenziale auszunutzen. Wie genau, erfahren Sie im Interview.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht  
Julien Backhaus

### Impressum

**Founders Magazin**  
**Redaktion/Verlag** Backhaus Verlag GmbH ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe Holding GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter Julien Backhaus

**Redaktion**  
Anna Seifert, Martina Karaczko, Sebastian Hoffmann  
redaktion@backhausverlag.de

**Layout und Gestaltung**  
Stefanie Schulz, Judith Iben  
magazine@backhausverlag.de

**Onlineredaktion**  
verwaltung@backhausverlag.de

**Herausgeber, Verleger:**  
Julien D. Backhaus

**Anschrift:**  
Zum Flugplatz 44,  
27356 Rotenburg / Wümme  
Telefon (0 42 68) 9 53 04 91  
E-Mail info@backhausverlag.de  
Internet: www.backhausverlag.de

**Lektorat**  
Dr. Ole Jürgens  
Jägerhöhe 36,  
27356 Rotenburg / Wümme  
E-Mail: info@textelsior.de

### Alle Rechte vorbehalten

**Autoren** (Verantwortliche i. S. d. P.)  
Die Autoren der Artikel und Kommentare im Founders Magazin sind im Sinne des Presserechts selbst verantwortlich. Die Meinung der Autoren spiegelt nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Trotz sorgfältiger Prüfung durch die Redaktion wird in keiner Weise Haftung für Richtigkeit geschweige denn für Empfehlungen übernommen. Für den Inhalt der Anzeigen sind die Unternehmen verantwortlich.

Vervielfältigung oder Verbreitung nicht ohne Genehmigung.

# INHALT

## NR. 45

### ERFOLG

- 06 Das Metaverse ist bereit**  
Frank Röhrig im Interview
- 22 Schon mit 14 Unternehmer, heute Millionär**  
Noah Haimann im Interview

### EINSTELLUNG

- 10 Als Unternehmer bist du immer der erste Verkäufer!**  
Martin Limbeck
- 14 Erfolgreich dank Krise?**  
Thorsten Schwack im Interview

#### Schon mit 14 Unternehmer

Noah Haimann  
Seite 22



»Es dreht sich hier (...) um die weitreichenden Möglichkeiten von KI-Systemen, die jetzt sehr anschaulich geworden sind.«

– Christian Solmecke

#### KI – Bewundernswert oder bedrohlich?

Seite 18

---

## WISSEN

---

**18 KI – Bewundernswert oder bedrohlich?**

»Das Metaverse ist sehr viel mehr als nur ein Hype. Es hat das Potenzial, das Internet zu revolutionieren und eine neue Ära der digitalen Welt einzuleiten.«

– Frank Röhrig

## LEBEN

---

**13 Du, Du, Du!**

Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz

## BUCHTIPPS

---

**Alle Seite 27**

**Erfolg aus Prinzip**

Adrian Rouzbeh

**Impact!**

Frank Asmus

**Peter Thiel**

Max Chafkin

**The Big Five for Life**

John Strelecky

**Wie man Freunde gewinnt**

Dale Carnegie

**Ziele: Setzen Verfolgen Erreichen**

Brian Tracy



### Das Metaverse ist bereit

Frank Röhrig

Seite 06

## BEST OF WEB

---

**26 Umfrage: Roboterskills überzeugen noch nicht**



DAS  
**META  
VERSE**  
IST BEREIT



## Die virtuelle Welt nimmt Formen an, nutzt KI und entwickelt sich rasant

**F**ür viele noch nicht greifbar, ist das Metaverse bereits real. Und es bietet Potenziale, die nach und nach sichtbar werden. Ein Bereich sind zum Beispiel Finanzdienstleistungen, die sich der KI bedienen und für Anleger interessant werden könnten. Frank Röhrig hat sich mit seinem Unternehmen auf das Metaverse spezialisiert und erklärt in unserem Interview, welche Rolle diese virtuelle Welt spielen wird und ob es den Kinderschuhen bereits entwachsen ist.

**Herr Röhrig, im Metaverse kann man in virtuelle Immobilien und Grundstücke investieren, indem man Token kauft und mit Kryptos bezahlt. Sind Mensch, Markt und Infrastruktur schon reif für ein solch abstraktes Konstrukt?**

Für einige Menschen mag das durchaus abstrakt klingen. Als ich 2017 das erste Mal von NFTs und virtuellem Land gehört habe, war ich auch sehr skeptisch. Nachdem ich jedoch verstanden habe, welche Möglichkeiten sich für Unternehmen ergeben, die sich auf eine nie dagewesene Art und Weise

präsentieren können, erkannte ich schnell das gigantische Potenzial. Ich spreche hier von einer digitalen Welt zum Eintauchen und Erleben im Gegensatz dazu, Inhalte einfach bloß zu konsumieren.

Bei der Entstehung von virtuellen Städten werden virtuelle Grundstücke eine tragende Rolle spielen. Schließlich ist das virtuelle Land die Basis, auf dem alles erschaffen wird. Die Unternehmen können ihre Produkte in virtuellen Geschäften anbieten, um sie für eine größere Zielgruppe verfügbar zu machen. Virtuelle Grundstücke könnten an werbetreibende Unternehmen verpachtet werden oder es könnten einzelne Etagen innerhalb von Gebäuden vermietet werden. User haben die Möglichkeit, sich virtuelle Apartments oder Häuser bauen und durch Virtual Reality ein Social Life innerhalb des Metaverse zu kreieren.

Die Verschmelzung der realen Welt mit den Möglichkeiten in der virtuellen Welt wird viele Dinge einfacher und komfortabler machen. Ich denke, wir werden sehr viel schneller ein Social Life innerhalb des

Metaverse führen als von vielen angenommen. Es ist möglich, dass einige Menschen skeptisch bleiben werden, bis sie eine persönliche Erfahrung damit gemacht haben oder mehr darüber erfahren haben.

**Wie schnell werden sich dezentrale Finanzmärkte Ihrer Meinung nach etablieren?**

Dezentrale Finanzmärkte könnten sich schneller etablieren als wir es erwarten. Jedoch ist es derzeit noch sehr unklar, wie Regierungen und Regulierungsbehörden diesen Markt regulieren könnten.

**Vor diesem Hintergrund: Welche Rollen werden Staat und Banken spielen?**

Es ist möglich, dass Staaten verstärkt Maßnahmen ergreifen, um dezentrale Finanzmärkte zu regulieren und zu überwachen. Banken wiederum könnten von den Vorteilen dezentraler Finanzmärkte profitieren, indem sie beispielsweise ihre Dienstleistungen und Produkte auf diesen Märkten anbieten. Es ist jedoch auch möglich, dass Staaten und Banken versuchen werden, dezentrale Finanzmärkte zu bekämpfen, da diese möglicherweise als Bedrohung für ihr

»Das Metaverse ist sehr viel mehr als nur ein Hype. Es hat das Potenzial, das Internet zu revolutionieren und eine neue Ära der digitalen Welt einzuleiten.«





bestehendes Geschäftsmodell wahrgenommen werden.

**Kritiker meinen, das Metaverse sei nur ein aufgeblasenes Computerspiel und der Hype sei nicht gerechtfertigt. Wie sehen Sie das?**

Das Metaverse ist sehr viel mehr als nur ein Hype. Es hat das Potenzial, das Internet zu revolutionieren und eine neue Ära der digitalen Welt einzuleiten. Im Gegensatz zum www, bei dem der Nutzer lediglich eine passive Rolle einnimmt, bietet das Metaverse ein interaktives Erlebnis, bei dem der Nutzer in eine virtuelle Welt eintaucht und mit anderen Nutzern interagieren kann. Durch die Kombination von Technologien wie virtueller Realität, Blockchain und künstlicher Intelligenz können im Metaverse neue Formen von sozialen Interaktionen und Geschäftsmodellen entstehen. Es gab in der Vergangenheit immer wieder Kritik an neuen Technologien, die heute als selbstverständlich angesehen werden, wie zum Beispiel das Internet oder Smartphones.

**Kryptowährungen haben Auf und Abs, die viele abschrecken. Kann das Metaverse hier für mehr Stabilität und Akzeptanz sorgen?**

Obwohl das Metaverse und der Kryptomarkt eng miteinander verbunden sind, sollten sie dennoch als getrennte Märkte betrachtet werden. Im Metaverse können Nutzer virtuelle Grundstücke, Gebäude und andere Arten von Immobilien kaufen und verkaufen, ähnlich, wie es im realen Leben der Fall ist. Diese virtuellen Immobilien

»Mit diesen Brillen können Benutzer bereits heute in immersive virtuelle Welten eintauchen und dort verschiedene Aktivitäten durchführen.«

können für verschiedene Zwecke genutzt werden, wie zum Beispiel für den Bau von virtuellen Geschäften, Wohnungen, Büros und anderen Gebäuden. Sie können auch für Veranstaltungen und andere Aktivitäten im Metaverse genutzt werden.

**Wie schätzen Sie die globale technologische Infrastruktur ein, was sind Ihre Erfahrungen bis jetzt?**

Virtual Reality entwickelt sich rasant und erobert alle Bereiche in unserer Gesellschaft. Wir sprechen hier schon lange nicht mehr von einer Nische. Die Nutzerzahlen verdoppeln sich förmlich jedes Jahr. 2024 werden schon mehr als 100 Millionen Menschen VR-Brillen regelmäßig verwenden, ein Trend der so schnell nicht enden wird. Dabei geht die Entwicklung jetzt bereits über VR-Brillen hinaus.

Sensitive Anzüge werden das Erleben der digitalen Welt noch realer machen, sodass wir in der Lage sein werden, nicht nur visuell einzutauchen, sondern mit unserem

gesamten Körper. Stellen Sie sich das mal vor! Allein die Erfahrung, das Metaverse mittels VR-Brille zu erkunden, ist schon ein Erlebnis. Wie wird es erst sein, wenn wir mittels sensorischer Anzüge das Metaverse nicht nur sehen, sondern auch fühlen können?

Die Coronapandemie mit all ihren Lockdowns und Reisebeschränkungen hat wie ein Katalysator für die Branche gewirkt. Absolute Weltspitze sind in dieser Hinsicht Südkorea und Japan, die übrigens auch unsere stärksten Märkte sind.

**Für Ihre Unternehmensgründung war vermutlich viel Vorbereitung nötig. Was war die größte Herausforderung?**

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, uns einem einzigartigen und bislang unerschlossenen Markt zu widmen. Die größte und wichtigste Herausforderung war es dabei, Menschen zu erreichen, die diese Vision mit uns teilen. Ein Metaverse lebt von Nutzern, also Menschen, die es zum Leben erwecken.

## »Virtual Reality entwickelt sich rasant und erobert alle Bereiche in unserer Gesellschaft. Wir sprechen hier schon lange nicht mehr von einer Nische.«

### IT-Spezialisten, Designer, digitale Entwickler – welche Erfahrungen haben Sie bei der Mitarbeitergewinnung für Ihr Unternehmen gemacht und wie setzen sich Ihre Mitarbeiter zusammen?

Unsere Mitarbeiter benötigen spezifische Fähigkeiten. Wir haben gezielt nach Kandidaten gesucht, die über eben diese spezifischen Fähigkeiten verfügen oder bereit sind, diese Fähigkeiten zu erlernen. Unsere Mitarbeiter müssen kreativ und innovativ sein, um neue und aufregende virtuelle Erlebnisse für unsere Nutzer zu schaffen. Unser vielfältiges Team besteht mittlerweile aus mehr als 70 Mitarbeitern.

### Wann wird das Metaverse alltäglich sein?

Es ist schwer vorherzusagen, wie schnell und in welchem Ausmaß dies geschehen wird. Die Verkaufszahlen von VR-Brillen sind in den vergangenen Jahren rasant angestiegen. Das liegt unter anderem daran, dass

die Technologie immer ausgereifter und zugänglicher wird. Mit diesen Brillen können Benutzer bereits heute in immersive virtuelle Welten eintauchen und dort verschiedene Aktivitäten durchführen.

Die Verschmelzung zwischen der realen und digitalen Welt wird sehr viel schneller gehen als viele annehmen. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir in vielen Bereichen unseres Lebens schnelle Veränderung erfahren werden und das Metaverse aktiv nutzen, zum Beispiel für Shopping, Entertainment, Education, Gaming und Finanzen.

### Erklären Sie bitte, wie ich mein Geld im Metaverse anlegen sollte und warum?

Nun, als allererstes können Sie beispielsweise virtuelles Land kaufen. Damit können Sie dann Pachteinahmen erzielen oder das virtuelle Land später zu einem höheren Preis weiterveräußern. Diese Art der Investition

kann sinnvoll sein, da das Metaverse weiterwachsen und die Nachfrage nach virtuellen Immobilien und Grundstücken steigen wird.

Inzwischen stellen Unternehmen ihre Produkte auf Metaverse-Plattformen ein und bieten den Nutzern ein breites Spektrum an Anlagemöglichkeiten an.

Diese Produkte sind innerhalb des Metaverse einfach zugänglich und bieten somit eine attraktive Möglichkeit zur Diversifikation des Portfolios. Es gibt zudem die Möglichkeit für nahezu real wirkende Kundenberatungen. Sie lesen sich also die Inhalte nicht mehr auf einer Webseite durch oder schauen sich Videos an. Sie können stattdessen mit einem virtuellen Kundenberater sprechen und ihm all Ihre Fragen stellen. Hierbei kann auch die künstliche Intelligenz eine große Rolle spielen, um das zu ermöglichen. Wir nennen es avataric Consulting.

Unabhängig von der gewählten Anlageform sollten Sie sich immer bewusst sein, dass das Metaverse noch vergleichsweise jung ist und es in dieser virtuellen Welt noch viele Unsicherheiten und Risiken geben kann. Sie sollten daher nur Geld einsetzen, das Sie nicht unbedingt zum Leben benötigen und im Zweifelsfall auch einen Verlust verkraften können. Es ist auch ratsam, sich ausführlich über die verschiedenen Anlagemöglichkeiten im Metaverse zu informieren und gegebenenfalls professionellen Rat einzuholen. ♦ MK



Frank Röhrig ist CEO von Meta Networks FZCO in Dubai. Als Metaverse-Experte wird er zu diesem Thema gerne als Speaker eingeladen.

# ALS UNTERNEHMER BIST DU IMMER DER ERSTE VERKÄUFER!



**F**ür die Umsätze ist allein der Vertrieb zuständig und als Geschäftsführer hast du bestenfalls noch repräsentative Funktionen? In manchen Unternehmen läuft es tatsächlich so ab. Für mich wäre das nichts, denn mein Herz schlägt für den Vertrieb und die Weiterentwicklung meiner Companys. Was für mich einen echten Vorbildunternehmer ausmacht und warum das Thema Vertrieb auch Chefsache ist, beleuchte ich in diesem Artikel.

### Zeit zum Verkaufen ist immer und überall

Im Januar war ich zum Neujahrsempfang der Familienunternehmer in Essen eingeladen. Als Redner war Dr. Reinhard Zinkann angekündigt, geschäftsführender Gesellschafter der Miele-Gruppe. Auf seinen Auftritt war ich im Vorfeld bereits gespannt, weil ich über ihn schon viel Gutes gehört hatte. Und er hat auf ganzer Linie überzeugt. Grund dafür war jedoch nicht nur seine eloquente Rhetorik. Mich hat vor allem seine Reaktion auf eine Frage aus dem Publikum begeistert. Wie gesagt, alles Familienunternehmer dort im Saal. Da würdest du erwarten, dass einer danach fragt, wie Miele durch die Corona-Krise gekommen ist. Wie sie mit dem Thema Homeoffice umgegangen sind. Welche Herausforderungen sie aktuell haben aufgrund der Inflation, ob der Verkauf von weißer Ware jetzt schleppender läuft oder sonst was. Diese Fragen kamen auch alle.

Doch ein Mann, selbst Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, stand auf und sagte: »Herr Dr. Zinkann, meine Frau hat gesagt, dass ich heute nicht nach Hause kommen darf, ohne Sie gefragt zu haben, welches Modell die beste Miele-Spülmaschine ist. Wir haben uns in der Pandemie verkauft und sind absolut nicht zufrieden.« Und was tut Dr. Zinkann? Ich habe erwartet, dass er sich vielleicht die Visitenkarte geben lässt und die dann an die Vertriebsabteilung weitergibt. Oder ihm vielleicht die E-Mail-Adresse von einem Sales-Mitarbeiter nennt, an den er sich wenden soll. Weit gefehlt. Er lächelt, holt einen Stift aus der Tasche seines Sakkos und sagte: »Ich kann Ihnen auch direkt eine verkaufen!« Mega! Nachdem die Fragerunde vorbei war, geht er zu dem Mann an den Tisch, notiert sich alle Daten und verspricht, sich direkt am Montag persönlich darum zu kümmern. Das hat mich ehrlich begeistert. Denn so sieht es für mich aus, wenn jemand Sales lebt und vorlebt.

### Sales-DNA: Du musst verkaufen wollen!

Unternehmer vom Schlag eines Dr. Reinhard Zinkann findest du allerdings nicht so viele in Deutschland. Mein Eindruck ist, dass nicht wenige Entscheider eher in die Kategorie »Umsatzverhinderer« fallen. Ich berate mit meiner Company, der Limbeck

### »Dodoland – Uns geht's zu gut!«

von **Martin Limbeck**

240 Seiten

Erschienen: Mai 2022

Ariston Verlag

ISBN: 978-3-424-20261-8



Group, viele Mittelständler. Da ist alles dabei vom kleinen Unternehmen mit zehn Mitarbeitern bis zum Hidden Champion mit mehreren Niederlassungen in ganz Deutschland. Und was uns dabei immer wieder auffällt: Wenn Unternehmen in Schieflage geraten, mangelt es meist weder an neuen Ideen noch an Produkten, die nicht richtig zünden. Meistens ist die Ursache im Vertrieb zu finden. Und da muss ich nicht mal tief wühlen. Wenn es keine ausreichend gefüllten Sales-Pipelines gibt, konkrete Vorgaben zu Kontaktzahl, Nachfassen etc. – kein Wunder, dass es dann nicht läuft! Es reicht nicht,

immer nur von einem Tag zum nächsten zu schauen und sich über eine gute Marge zu freuen. Die bringt dir nämlich herzlich wenig, wenn du keine Neukunden mehr in Aussicht hast und du in einem Monat finanziell auf dem Trockenen sitzt.

Wie heißt es so schön? »Der Fisch stinkt vom Kopf her.«. Das gilt auch hier: Wie willst du als Unternehmer deine Mannschaft motivieren, im Vertrieb mehr Gas zu geben, wenn du es selbst nicht tust? Ich weiß nicht, wie oft ich schon Gespräche geführt habe, in denen mir die Verantwortlichen dann ▶

## »Unternehmer vom Schlag eines Dr. Reinhard Zinkann findest du allerdings nicht so viele in Deutschland.«

Verkaufstalent und geschäftsführender Gesellschafter der Miele-Gruppe  
Dr. Reinhard Zinkann bei der Internationalen Funkausstellung, 2018 in Berlin.



mit Aussagen kamen wie: »Ich bin eher der Techniker, der Denker... Verkaufen liegt mir nicht so ...« Ganz ehrlich? Das kann nichts werden. Als Unternehmer musst du nicht der beste Verkäufer sein. Doch du musst verkaufen wollen. Und ein Auge auf das Thema haben und dich damit befassen. Denn wie soll dein Sales-Team einen guten Job machen, wenn du ihnen nicht die dafür benötigten Strukturen hinstellst?

Und jetzt kommt mir bitte nicht mit Ausreden wie »keine Zeit«! Dr. Reinhard Zinkann sitzt im Aufsichtsrat verschiedener Verbände, bekleidet das ein oder andere Präsidentenamt, hat einen randvollen Terminkalender. Und lässt es sich trotzdem nicht nehmen, einen Abschluss zu machen, wenn er die Chance sieht. Weil er eine Sales-DNA hat, wie ich es gerne nenne. Die gute Nachricht: So was lässt sich bis zu einem gewissen Grad nachrüsten. In meiner Mastermind-Gruppe Gipfelstürmer habe ich auch Unternehmer, die sich früher nicht getraut haben, das Thema Vertrieb in Angriff zu nehmen. Weil sie gedacht haben, dafür kein Händchen zu haben oder sich einfach nicht getraut haben. Und jetzt haben sie verstanden, wie wichtig das Thema ist und dass sie als Unternehmer als Leitbild für ihre Mitarbeiter gefragt sind.

**Nah am Kunden und an den Mitarbeitern**  
Wer von euch kennt Hans Thomann? Er hat 1990 das gleichnamige Musikgeschäft von seinem Vater übernommen und es bis heute zum größten Musikalienhändler der Welt ausgebaut. Thomann mit 1,25 Milliarden

Euro Umsatz im Jahr 2021, hat rund 1.500 Mitarbeiter und etwa 15 Millionen Kunden auf der ganzen Welt. Die meisten Käufe werden online oder übers Telefon getätigt, du kannst jedoch auch dort vor Ort einkaufen und beispielsweise erst mal testen, welche Gitarre die richtige für dich ist. Ein guter Freund, der auch sehr musikbegeistert ist, wohnt ganz in der Nähe in Bamberg und konnte ein Treffen mit Hans Thomann einstielen. Ich spiele zwar kein Instrument und interessiere mich auch nicht so brennend für Musik – doch aus unternehmerischer Sicht fand ich das natürlich spannend.

Was mir direkt auffiel: Thomann ist ein Chef zum Anfassen. Keiner von diesen Entschcidern, die sich in ihrem Büro verschancen und vielleicht einmal im Jahr in der Produktion vorbeischaun. Er blieb immer wieder stehen, um Mitarbeiter zu begrüßen und ein paar Worte zu wechseln; wusste genau, wer gerade Vater geworden oder wessen Hund krank war. Und er ging nicht nur auf seine Mitarbeiter so offen zu, sondern auch auf Kunden.

In der E-Gitarren-Abteilung saß ein Typ mit Mütze und spielte Gitarre. Er war Bluesmusiker, mit seiner Frau da, um sich eine neue Gitarre zu kaufen. Thomann hätte freundlich grüßen und weitergehen können. Doch stattdessen hat er ihn direkt angesprochen: »Guten Tag, werden Sie denn schon bedient? Ist denn der Richard gerade nicht da? Kann ich Ihnen weiterhelfen? Ich bin Hans Thomann.« Und dem Bluesmusiker sind fast die Augen aus dem Kopf gefallen, als

*Der Autor*



**Martin Limbeck** ist unter anderem Inhaber der Limbeck® Group, Wirtschaftssenator (EWS) und einer der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa.

er verstanden hat, wer mit ihm da ins Verkaufsgespräch gegangen ist.

### **Unter dem Radar**

Solche Leute wie Dr. Reinhard Zinkann und Hans Thomann sind für mich echte Vorbildunternehmer. Leider stelle ich immer wieder fest, dass gerade solche Typen, die richtig Ahnung von Wirtschaft und Unternehmertum haben, kaum einer kennt. Dabei brauchen wir genau solche Leute jetzt, um Deutschland wirtschaftlich wieder auf Vordermann zu bringen. Nicht nur die immer gleichen Parteigranden und Wohnzimmerphilosophen, die nur viel reden und nichts bewegen. Wir brauchen Menschen mit Unternehmer-Gen und Vertriebs-DNA, die für den Mittelstand die Fahne hochhalten. ♦



## BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

# DU, DU, DU!



Da es meist in Verhandlungen spontan keinen Schlichter gibt, der die Streithähne trennt und wieder zur Vernunft bringt, lassen Sie derartige Situationen am besten erst gar nicht aufkommen. Formulieren Sie stattdessen »vom Du zum Ich«. Statt: »Sie zögern seit Tagen den Vertragsabschluss hinaus!«, könnten Sie sagen: »Wie kann ich Ihre Zweifel entkräften?« oder: »Welche Informationen kann ich Ihnen noch liefern?«

Wie immer hier der richtige Satz aus der Ich-Perspektive in der konkreten Situation lautet, er nimmt die Schärfe aus der Verhandlung und senkt den Zeigefinger, der anklagend auf den Verhandlungspartner zeigt.

Und wenn Sie dann noch zusätzlich ein verbindendes »Wir« einfließen lassen (»Wir haben doch ein gemeinsames Ziel«, »Wir haben doch schon viele offene Punkte in unserem Vertrag geklärt«), sollte dem erfolgreichen Vertragsschluss weniger im Wege stehen.

Trotz aller unterschiedlichen Positionen geht es am Ende um einen gemeinsamen Vertrag. Und der braucht zwei Parteien, die sich auf Augenhöhe ohne Anklage und gegenseitige Schuldzuweisungen begegnen. Das ist doch eigentlich kinderleicht. ♦

**H**at Sie das als Kind nicht auch gestört? Dieses ständige Ermahnen der Erwachsenen und der erhobene Zeigefinger, der einem bewusst oder unbewusst verdeutlichte, dass man allein schuld an der jeweiligen streitigen Situation hatte.

Was wir früher nicht mochten, mögen wir im Zweifel im Erwachsenenalter immer noch nicht. In Verhandlungen passiert es aber nicht selten, dass wir in schwierigen oder gar festgefahrenen Situationen versuchen, dem Verhandlungspartner die Schuld für das Stocken der Verhandlungen zuzuweisen – »Sie!« als die erwachsene Version von »Du, du, du!«

Und wie schon im Kleinkindalter wird ein so gemäßregelter Verhandlungspartner nicht verständnisvoll reagieren, automatisch alle Schuld auf sich laden und Ihren Vertragsbedingungen zustimmen. Stattdessen ist damit zu rechnen, dass er sein Kleinkindgehebe anschaltet und bockig – gegebenenfalls mit Gegenbeschuldigungen garniert – reagiert.

*Der Autor*



Autor, Trainer und Speaker **Prof. Dr. Jörg Kupjetz (Professor K.®)** lehrt als Professor für Wirtschaftsrecht und ist Rechtsanwalt in Frankfurt am Main tätig.

Trotz aller unterschiedlichen Positionen geht es am Ende um einen gemeinsamen Vertrag.

# Erfolgreich dank Krise?

Ein Experte erklärt, wann Unternehmen an Schwierigkeiten wachsen können



**C**orona, Fachkräftemangel, Inflation und globale Konfliktherde – eine Vielzahl an Krisen droht derzeit, die Wirtschaft zu erschüttern. Laut den aktuellen Ergebnissen des Global CEO Survey stellen sich 73 Prozent der Führungskräfte auf einen Rückgang des weltweiten Wachstums ein. Speziell in Deutschland bröckelt zudem der Glaube an das eigene

Unternehmen: 20 Prozent der Unternehmer gehen hierzulande nicht mehr von einem Wachstum aus. »Wer Erfolg will, muss Krisen können«, lautet hingegen das Credo von Thorsten Schwack, dem Leiter eines renommierten Weiterbildungsinstituts. Im Interview erklärt er, wie Unternehmer mit den richtigen Mitteln und dem passenden Mindset die »Gefahr« zur »Gelegenheit« werden lassen können.

Herr Schwack, warum führt der Weg zum Erfolg Ihrer Ansicht nach durch die Krise? Die Erfahrung und die Geschichte zeigen uns, dass die meisten großen Unternehmer ihren Erfolg auch darin begründen, dass sie in der Lage sind, mit Krisensituationen einen passenden Umgang zu finden. Die Haltung der Entscheider ist hier eher, dass Krisen zum Erfolg dazugehören, weil sie schlichtweg nicht zu verhindern sind. Insofern werden Krisen in dem Kontext

häufig als Lektion oder Lernkurve betrachtet, die den eigenen Erfahrungshorizont erweitern, zu mehr Flexibilität, Kreativität und Anpassungsfähigkeit führen. Gleichzeitig sind diese Erfahrungen notwendig, damit das eigene Bewusstsein auch als Führungskraft geschärft wird, um die eigene Führungsqualität deutlich zu verbessern und sich als stärkerer sowie entschlossenerer Mensch hervorzutun. Das heißt, dass Krisen Menschen stärken, wenn das passende Mindset vorhanden ist oder die Bereitschaft existiert, dieses zu entwickeln. Die Konfrontation mit Krisen ist für die persönliche Entwicklung von Menschen grundsätzlich wichtig. Das Wort Krise besteht in der chinesischen Sprache aus zwei Schriftzeichen. Die zwei Begriffe, die sich dahinter verbergen, sind »Gefahr« und »Gelegenheit«. Ich halte diese Bewertung einer Krise für äußerst gewinnbringend: In der chinesischen Kultur ist die Krise eine Gelegenheit, um die eigene Stärke, die eigenen Fähigkeiten und das Durchhaltevermögen zu demonstrieren.

**Wieso geraten Unternehmen eigentlich in Krisen? Was ist Ihre Erfahrung: Sind Krisen öfter durch äußere Ereignisse, also etwa durch eine Pandemie bedingt oder sind es doch meist interne Faktoren, die zu einer Unternehmenskrise führen?**

Unternehmen können aus einer Vielzahl von Gründen in eine Krise geraten. Neben unvorhergesehenen Ereignissen wie zum Beispiel einer Pandemie, sind wirtschaftliche Faktoren, fehlerhafte Geschäftspraktiken und auch die fehlende Bereitschaft, innovative Ideen für verändernde Marktbedingungen oder auch Trends zu entwickeln, oft Auslöser für unternehmerische Krisen.

Selbst verschuldet sind Krisen dann, wenn zum Beispiel bestimmte Trends ignoriert werden oder Geschäftspraktiken nicht ausreichend an die aktuellen Marktbedingungen und Bedürfnisse angepasst werden. Auch wenn es der Unternehmensführung nicht gelingt, eigene Mitarbeiter im Unternehmen regelmäßig auf die tatsächlichen Ziele sowie die notwendigen Handlungsweisen einzustimmen und diese auch einzufordern, wird das Fundament eines Unternehmens bis ins Empfindlichste gefährdet.

Aus meiner Sicht lässt sich in vielen Unternehmen trotz vertrieblicher Kernaussrichtung immer häufiger beobachten, wie die Arbeit am Kunden sowie die damit einhergehende Serviceorientierung immer mehr zu verwalterischen Prozessen mutieren, als dass sinnstiftende, ergebnisorientierte Arbeit geleistet wird. Über kurz oder lang können dann auch solche Strukturen zu handfesten Krisen führen und Unternehmen in die Insolvenz treiben.

**Wie äußern sich Krisen typischerweise? Bei welchen Anzeichen sollten Führungskräfte hellhörig werden und welche Maßnahmen könnten sie dann ergreifen?**

Es gibt hier zahlreiche Ebenen, die auf eine Krise hinweisen können. Neben Zahlen, Daten und Fakten gilt es, die Zufriedenheit der eigenen Kunden und auch deren Strategien und Bedürfnisse im Auge zu behalten. Wenn es Kunden wirtschaftlich nicht gut geht, hat dies auch meist Auswirkungen auf die eigene Geschäftsentwicklung. Auch Kritik am Unternehmen und beziehungsweise oder die Forderung nach Unterstützung sollte man ernst nehmen und konstruktiv beantworten, denn Gleichgültigkeit, Aussetzen sowie Unterlassungen führen meist zu einem rückläufigen Kaufverhalten oder der vollständigen Abwendung und damit zum Ende der Geschäftsbeziehung.

Hier ist es wichtig, seinen Kunden ganz deutlich als Problemlöser sowie Partner zu

begegnen und selbst nicht zum Teil des Problems zu werden. Somit spielen die eigenen Mitarbeiter im Unternehmen auch hier eine entscheidende Rolle. Wer seine Arbeit lediglich ablaufforientiert und nicht ergebnisorientiert verrichtet, selbst nicht ausreichend mit der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenszielen identifiziert ist oder mit mangelnder Motivation sein direktes Umfeld negativ beeinflusst, ist schnell nicht nur Teil eines Problems, sondern womöglich schon Auslöser eines Krisenszenarios.

Aus meiner Sicht gilt es, regelmäßig mit den eigenen Mitarbeitern die Begrifflichkeit »Kundenorientierung« und »Servicequalität« neu zu definieren und weiterzudenken. Gleichzeitig muss eine teamorientierte Arbeitskultur kultiviert werden, die von gegenseitiger Unterstützung, Zielorientierung und hoher Motivation geprägt ist. So können Krisen als Gelegenheit erkannt und leichter überwunden werden. ▶

Die Erfahrung und die Geschichte zeigen uns, dass die meisten großen Unternehmer ihren Erfolg auch darin begründen, dass sie in der Lage sind, mit Krisensituationen einen passenden Umgang zu finden.



### **Kann man sich auf Krisen eigentlich vorbereiten? Inwieweit können Unternehmer im Vorfeld Entscheidungen treffen, durch die sie Krisen leichter bewältigen können?**

Unternehmer sollten grundsätzlich vorausschauend denken und handeln. Dazu gehört nicht nur die Planung von Umsatz- und Ertragssteigerungen – auch wenn das in Unternehmen sicherlich häufig an erster Stelle steht –, sondern auch die Sicherstellung des operativen Tagesgeschäftes aller handelnden Akteure im Unternehmen. Je erfolgreicher man zum Beispiel bei der Entwicklung und Nutzung neuer Chancen ist, desto stärker

# Die letzten Jahre haben mehr als deutlich gezeigt, dass Krisen keine Seltenheit sind und auch in unerwarteter Stärke eintreten können

werden die bisherigen Abläufe belastet, wodurch Mehraufwände oder Anpassungsnotwendigkeiten entstehen. Darauf sind viele Unternehmen oft nicht ausreichend vorbereitet, sodass nicht selten innovativ etwas aufgebaut wird und gleichzeitig im Bestand etwas verloren geht. Am Ende hat man gegebenenfalls trotz erhöhter Anstrengungen mehr verloren als gewonnen. Derartige Krisen sind vermeidbar, wenn man frühzeitig auch die Rahmenbedingungen und Ressourcen an die ambitionierten Pläne des Unternehmens proaktiv anpasst. Darüber hinaus bedeutet vorausschauendes Agieren für mich auch, mögliche Worst-Case-Szenarien der Zukunft zu durchdenken und frühzeitig etwaige »Plan-B-Varianten« zu erarbeiten. Im besten Fall werden diese niemals benötigt, können aber im schlimmsten Fall an existenzieller Bedeutung gewinnen.

Abermals möchte ich betonen, dass auch hier bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein dafür geschärft werden muss, dass Erfolg kein Selbstläufer ist. Wir haben gerade ein solches Mandat, bei dem sich der Markt komplett gedreht hat. Bis vor ein paar Monaten konnte sich dieses Unternehmen vor Aufträgen kaum retten und jetzt ist die

Nachfrage derart rapide gesunken, dass nunmehr um jeden Auftrag gekämpft werden muss. Das bringt völlig neue Abläufe für Vertrieb und Produktion mit sich und für manche Mitarbeiter ist diese Umstellung nun sehr schwer sowie anstrengend – dieser notwendige Anpassungsprozess kostet nun wertvolle Zeit und Geld.

### **Inwiefern haben Krisenbewusstsein und Krisenmanagement in den letzten Jahren eine Entwicklung vollzogen – und welchen Anteil hieran haben Ihrer Ansicht nach Coachings und andere Weiterbildungsangebote?**

Thorsten Schwack ist Gründer und Geschäftsführer des Kerkener Weiterbildungsinstituts STRATAVIS. Als Vordenker und »Mastermind« begleitet der Experte Führungskräfte dabei, Strategien im Sinne des Unternehmens zu entwickeln und Veränderungen umzusetzen.



Die letzten Jahre haben mehr als deutlich gezeigt, dass Krisen keine Seltenheit sind und auch in unerwarteter Stärke eintreten können. Insoweit ist das Bewusstsein für Krisen generell auch deutlich gestiegen. Der Umgang mit Krisen zeigt sich hingegen sehr differenziert. Einige Unternehmer strukturieren wesentlich radikaler ihre Unternehmen um, als sie das vermutlich noch vor drei oder vier Jahren getan hätten. Andere

erkennen wesentlich deutlicher die Notwendigkeit von Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen in Richtung Kundenorientierung, weil sie eine klare Korrelation zwischen gezielten Schulungsmaßnahmen und der Mitarbeiterperformance in ihren Unternehmen festmachen. Die Bedeutung einer guten Mitarbeiterförderung durch Seminare und Coachings ist dabei keine neue Erkenntnis, sie rückt allerdings in Krisensituationen wieder stärker ins Bewusstsein.

### **Wie können Sie unterstützen, wenn Sie es mit einem Mandanten zu tun haben, der bereits in eine Krise geraten ist? Gibt es hierfür überhaupt ein einheitliches Vorgehen oder muss jede Krise individuell betrachtet werden?**

Jede Krise hat ihre eigene Historie und Dynamik, auch wenn in unterschiedlichen Unternehmen oder Branchen zur selben Zeit der gleiche Auslöser zu einer Krise führen kann. Natürlich gibt es auch unterschiedlichste Krisenszenarien innerhalb eines Unternehmens und insoweit ist eine individuelle Betrachtung aus meiner Sicht zwingend notwendig. Art und Umfang unserer Unterstützung in Krisenzeiten richten sich also an der jeweiligen Aufgabenstellung und Herausforderung des Auftraggebers aus. Das reicht von der Entwicklung beziehungsweise Anpassung diverser strategischer Ansätze bis hin zur taktischen Begleitung im operativen Tagesgeschäft der Mitarbeiter, mit dem Ziel, Krisen abzuwenden oder einen Turnaround zu schaffen.

Hierbei spielt insbesondere die Methode des »Training on the Job« im Rahmen unserer praxisbezogenen Coachingarbeit eine große Rolle. Viele unserer Mandanten begleiten wir allerdings auch proaktiv und präventiv, damit Erfolge und Krisen in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen und die Erfolge am Ende klar überwiegen. In diesem Sinne verstehen wir uns in erster Linie vor allem als Erfolgsbegleiter.

### **Was würden Sie sagen: Liegt in jeder Krise auch eine Chance begründet – warum beziehungsweise warum nicht?**

Grundsätzlich sollte man das so betrachten. In Krisen sind auch Chancen und Gelegenheiten verankert. Jedoch müssen diese auch erkannt und ergriffen werden, damit sie sich in Erfolge umwandeln lassen. Das ist sicherlich nicht immer ganz einfach und hängt auch ein Stück weit vom Grad der persönlichen Betroffenheit sowie emotionalen Beteiligung ab. Neben einem starken Mindset ist nicht selten ebenso eine professionelle Unterstützung mit alternativen, kreativen Impulsen von außen hilfreich. Inaktivität und Aussitzen ist in Krisenzeiten keine gute Idee. Letztlich gilt aber auch im Umgang mit Krisen und Problemen ein einfacher Leitsatz: Wenn ich mich bewege – dann bewegt sich auch mein Umfeld. ♦ AS



**BACKHAUS  
STIFTUNG**  
GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG



# Entdecken Sie jetzt unsere Multimedia-Inhalte

Besuchen Sie unsere Website, lernen Sie die Stiftung über den Imagefilm kennen, hören Sie im Podcast **Sitz zum Gespräch** spannende Interviews und sehen Sie auf Youtube unsere Reportage-Reihe **Tier und Mensch**.

Mitglied im



Bundesverband  
Deutscher  
Stiftungen

[www.backhaus-stiftung.de](http://www.backhaus-stiftung.de)

# KI

**D**er Roboter »Atlas« legt ohne große Kraftanstrengung Holzbretter aufeinander, springt auf ein Baugerüst und wirft seinem Gegenüber schweres Equipment zu, nur um dann mit einem Salto wieder auf dem Boden zu landen – ein kurzer Clip des US-amerikanischen Unternehmens Boston Dynamics, einem Vorreiter in puncto Robotik und künstlicher Intelligenz, der uns einen Vorgeschmack davon gibt, wie die Arbeitswelt in naher Zukunft aussehen könnte. Doch werden dann, wie das kurze Video suggeriert, menschliche Bauarbeiter neben humanoiden Robotern wie Atlas arbeiten – oder wird man dort nur noch Letztere sehen, weil diese schneller, länger und auch besser arbeiten können als ihre menschlichen Counterparts?

2023, so scheint es, wird das Jahr der intelligenten Maschinen werden. Denn neben dem Video hat unlängst eine weitere KI für anhaltende Diskussionen gesorgt: ChatGPT, ein Ende des vergangenen Jahres veröffentlichter Chatbot der Firma, kann mit Sprache umgehen wie ein erwachsener Mensch und ist doch nicht mehr als ein Tool – das allerdings durch seine Verfügbarkeit für jedermann unser derzeitiges Leben weit mehr zu bereichern scheint als die Roboter von Boston Dynamics. Doch ist es wirklich die wichtigste Errungenschaft des Chatbots, dass er das mühselige Finden der richtigen Begriffe für die Suchmaschine überflüssig zu machen

# BEWUNDERNSWERT ODER BEDROHLICH?

## Ihre Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt

scheint und liegt sein größtes Risiko darin, dass Schüler ihre Hausaufgaben bald nicht mehr selbst anfertigen müssten?

Dieser Frage widerspricht die künstliche Intelligenz selbst vehement: »Meine Antworten dienen als Werkzeug, um Wissen und Verständnis zu fördern und den Benutzern zu helfen, produktiver und effizienter zu sein. Letztendlich liegt es jedoch an den Benutzern, wie sie meine Antworten nutzen und ob sie ethisch korrekt handeln«, definiert sie ihre eigene Rolle. Nach ihrer eigenen Relevanz gefragt, behauptet sie: »Künstliche Intelligenz hat bereits heute das Potenzial, Unternehmen in vielen Bereichen zu unterstützen und zu transformieren, und in naher Zukunft wird dies noch weiter zunehmen«. Sachbuch-Bestsellerautor Marc Friedrich geht sogar noch einen Schritt weiter: »Viele sagen: KI ist die Zukunft – aber eigentlich ist diese Zukunft schon längst da«, heißt es in seinem YouTube-Video, in dem er sich ausführlich den Chancen und Risiken dieser neuen, oder zumindest neu erscheinenden, Technologie widmet. Schließlich, so die Ansicht des Experten, arbeiteten auch Suchmaschinen-Algorithmen und

Navigationssysteme mit künstlicher Intelligenz – und diese Utensilien seien bereits seit mehreren Jahren fest in unseren Alltag integriert.

### KI: Fortschritt, der Ängste weckt

Tatsächlich erfasst der Begriff Künstliche Intelligenz sämtliche »Technik der Informationsverarbeitung zur eigenständigen Lösung von Problemen durch Computer«. So will es jedenfalls die »Deutsche Innovationserhebung«, die diese ebenso allgemeine wie unbestimmte Definition im Jahr 2019 erließ. Unter eine solche Beschreibung fallen demnach sowohl aufsehenerregende Innovationen als auch Technologien wie bestimmte Übersetzer, die lange schon nicht mehr aus unserem Leben wegzudenken sind. Warum also die Debatte um ChatGPT?

Ein Chatbot, der uns vor Augen führt, wie gut intelligente Systeme mittlerweile darin sind, menschliches Verhalten zu imitieren,

wecke Ängste, erklärt Marc Friedrich: »Wir Menschen haben seit jeher (...) Angst vor Erneuerungen. Dies war immer der Fall.« Dass die Auswirkungen wenig abseh- und damit kontrollierbar erscheinen, sei ein Grund, weswegen viele Menschen diese Entwicklung mit Sorge betrachteten, meint Christian Solmecke, Rechtsanwalt von WBS.LEGAL und Social-Media-Star. »Es dreht sich hier (...) um die weitreichenden Möglichkeiten von KI-Systemen, die jetzt sehr anschaulich geworden sind.« Tatsächlich scheint die Angst vor den Auswirkungen der eigenen Erfindung tief im Menschen verhaftet: Schließlich wissen wir bereits aus den antiken Mythen, dass es selten gut ausgeht, wenn der Mensch ein künstliches Produkt erschafft, das ihm gleichwertig, wenn nicht überlegen ist. Und das Narrativ, dass eine solche Hybris bestraft werden muss, setzt sich in den Geschichten bis zur Gegenwart, von »2001: Odyssee im Welt-raum« bis hin zu »Matrix«, fort. ▶

**»Es dreht sich hier (...) um die weitreichenden Möglichkeiten von KI-Systemen, die jetzt sehr anschaulich geworden sind.«**

– Christian Solmecke



Christian Solmecke, Rechtsanwalt von WBS.LEGAL und Social-Media-Star.

**Wie eigenständig darf eine Maschine sein?**

Doch geht von künstlicher Intelligenz tatsächlich eine reale Gefahr aus oder handelt es sich hierbei um weitgehend irrationale Befürchtungen? Immerhin nutzen, laut einer 2020 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie veröffentlichten Studie, schon zum Zeitpunkt der Erhebung 2019 17.500 Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und den unternehmensorientierten Dienstleistungen Künstliche Intelligenz. KI kommt beispielsweise bereits jetzt zur Anwendung, wenn es darum geht, eine Vorauswahl bei einem Bewerbungsverfahren zu treffen, Kundenanliegen zu bearbeiten oder Übersetzungen zu erstellen.

Der gegenwärtige und zukünftige Einsatz solcher Systeme werfe allerdings viele rechtliche Fragen auf, welche ganz unterschiedliche Bereiche – beispielsweise das Urheberrecht oder das Strafrecht – berührten; konkrete Regelungen zur künstlichen Intelligenz gebe es derzeit kaum, erläutert uns Solmecke. Der Wunsch nach einer Steigerung der Effizienz und der Automatisierung von Prozessen, welcher durch den technischen Fortschritt immer mehr zur Realität werde, mache auch vor seiner eigenen Branche nicht Halt, erzählt er: »In einigen Kanzleien

profitieren Juristen von smarten Suchalgorithmen, die »on demand« auf den konkreten Fall anwendbare Ergebnisse liefern und so die Recherche beschleunigen.« Doch auch wenn es zunächst so erscheinen mag: Gänzlich unreguliert ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz dann doch nicht: Viele der bestehenden Gesetze könnten bereits auf solche angewandt werden, informiert uns der Rechtsexperte. Im Datenschutzrecht sei beispielweise geregelt, dass gewisse wichtige Entscheidungen für Menschen nicht von einem automatisierten System getroffen werden dürften.

**Intelligente Systeme als Gestalter der Zukunft**

Die Frage, welchen Risiken sich die Menschheit aussetzt, wenn sie vermehrt Maschinen für sich entscheiden lässt, ist allerdings keine rein juristische, berührt sie doch auch moralische, politische und nicht zuletzt wirtschaftliche Aspekte. »Wird die KI alle Jobs vernichten und am Ende im Terminatorstyle die Menschheit auslöschen?«, fasst Friedrich diese Problematik zusammen.

Im Hinblick auf unser Arbeitsleben jedenfalls sei Künstliche Intelligenz so vielseitig einsetzbar, dass ihre Einführung letztlich

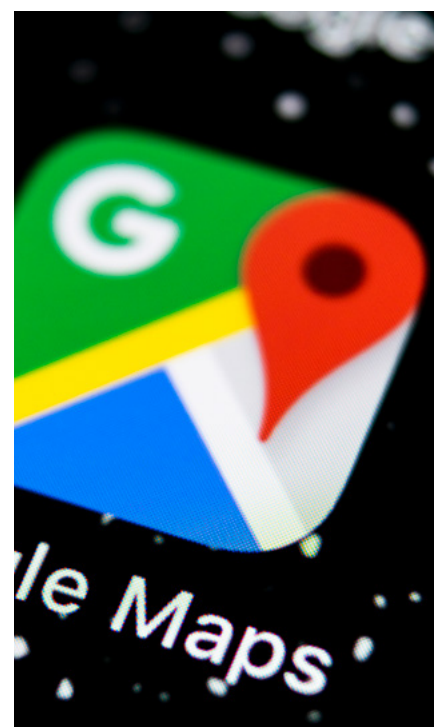
beinahe alle Branchen betreffen werde – darin sind sich unsere Experten einig. Allerdings sei davon nicht jeder Bereich gleich stark betroffen: Großes Potenzial habe die KI bei sämtlichen Automatisierungsprozessen; in anderen Bereichen, etwa bei der medizinischen Diagnostik könne sie unterstützend eingesetzt werden – dennoch ersetze sie keinen Arzt, meint Solmecke. Auch Friedrich merkt Zweifel an, ob die künstliche Intelligenz tatsächlich dem Menschen in allen Branchen überlegen sein werden könne: »Kann die menschliche Genialität und Kreativität ersetzt werden? Oder sind wir hier vielleicht immer ein Quäntchen besser?« Die Frage, welche Aufgaben tatsächlich an eine Künstliche Intelligenz gegeben werden sollten, sieht er als eine entscheidende an. Schließlich sei es mit Risiken behaftet, alle Kompetenzen outzusourcen, meint er. »Was passiert, wenn der Datenschatz der KI verloren geht? Sind wir dann wieder alle dumm (...)?« Doch nicht nur die gelungene Integration der neuen Technologie in die Arbeitswelt erscheint ihm als eine wichtige Herausforderung, der sich Unternehmer in Zukunft stellen müssen – die Transformation für Arbeitnehmer »sozialverträglich« zu gestalten, sei ebenfalls eine wichtige Aufgabe, der sich Führungskräfte stellen müssten, meint der Gründer einer Honorarberatung.

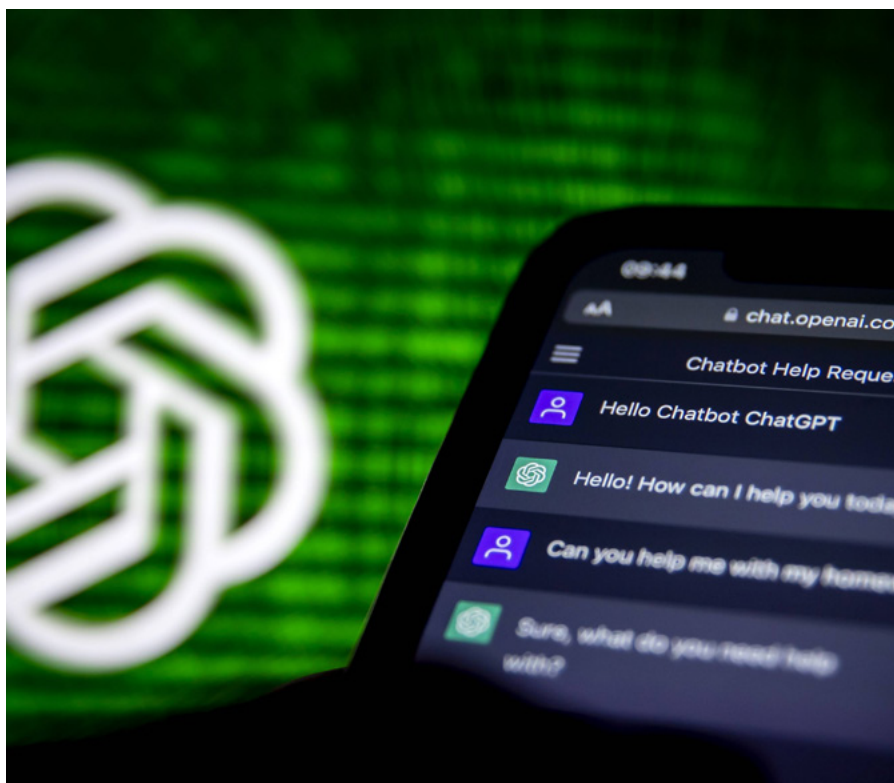
**Neuland auch für Unternehmer**

Dass der technische Fortschritt auch mit einer gravierenden Veränderung in der Arbeitswelt, vielleicht sogar mit einem Verlust an Arbeitskräften einhergehen wird, dieser Meinung sind nicht nur Friedrich und Solmecke, auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat es

**»Viele sagen: KI ist die Zukunft – aber eigentlich ist diese Zukunft schon längst da.«**

– Marc Friedrich





## »The robots are coming anyway« twitterte Elon Musk vor einigen Jahren angesichts eines Videos tanzender Boston-Dynamics- Kreationen, [...].

sich zur Aufgabe gemacht, Führungskräfte soweit wie möglich auf die neue Technologie und ihre Möglichkeiten und Grenzen aufmerksam zu machen: So ruft das im Jahr 2022 veröffentlichte Whitepaper, das auf der Webseite der Initiative »Plattform Lernende Systeme« publiziert wurde, dazu auf, den Fokus bei der Einführung künstlicher Intelligenz neben der technischen Machbarkeit auch auf die Interaktion zwischen Mensch und Maschine zu legen. Der Einsatz von KI-Systemen solle die Führung eines Unternehmens nicht anonym und technokratisch werden lassen, heißt es hier etwa. Dem müssten Führungskräfte beispielsweise

durch intensive menschliche Kommunikation – beispielsweise in Form von Feedbackgesprächen – entgegensteuern und so das soziale Element in ihrer Führung bewusst stärken. Wohlüberlegte, wenn auch etwas theoretisch klingende Denkanstöße also. Dies mag zum Teil daran liegen, dass sich derzeit nur erahnen lässt, wie stark der Anteil an künstlicher Intelligenz in Unternehmen letztlich sein wird.

Dass man dieser gerade in Deutschland allerdings großes Potenzial zuschreibt, zeigt sich unter anderem bei einem Blick auf die Start-up-Kultur: So berichtete das Leibniz-Zentrum für Europäische Wissenschaftsforschung (ZEW) von einem regelrechten Boom der Unternehmensgründungen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz in den Jahren 2014 bis 2018. Dieser wird trotz vermehrter Schließungen im Jahr 2021 im Prinzip bis heute nicht als beendet angesehen. Zudem zeigt die Studie auf, dass Start-ups, die sich auf Künstliche Intelligenz spezialisiert hatten ein vergleichsweise hohes Beschäftigungswachstum aufwiesen und sich über eine außergewöhnlich hohe Bonitätseinstufung freuen konnten – ein deutliches Signal, welche hohe wirtschaftliche Relevanz ihnen zugeschrieben wird.

### Industrie 4.0 – und dann?

»Die Debatte darüber, wie man sicherstellen kann, dass KI-Systeme fair und ethische verantwortungsvoll entwickelt und eingesetzt werden, ist ein wichtiger Aspekt der Diskussion über die Chancen und Risiken von KI«, erläutert uns ChatGPT und verweist

sogleich darauf, dass Künstliche Intelligenz keine Verantwortung für ihren Gebrauch tragen kann: »Als KI-Chatbot habe ich keine persönliche Motivation und Ziele(...) Es liegt (...) in der Verantwortung der Nutzer, ethisch und moralisch verantwortungsbewusst zu handeln und meine Antworten dazu nicht zu missbrauchen(...)«. Wie genau Unternehmen jetzt und in Zukunft solche Systeme umsichtig nutzen könnten, hierfür scheint es bisher nur Denkansätze zu geben: Auf EU-Ebene etwa, so erklärt uns Solmecke, diskutiere man gegenwärtig noch einen Vorschlag zur Regulierung der KI-Systeme in allen Lebensbereichen.

Sicher ist: Es geht längst nicht mehr um die Frage, ob sich künstliche Intelligenz zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickeln wird, sondern darum, wie diese Transformation vonstatten gehen müsste. Einen ungewöhnlichen Ansatz zu dieser Problemlösung hatte übrigens Elon Musk: »The robots are coming anyway« twitterte dieser vor einigen Jahren angesichts von Videos tanzender Boston-Dynamics-Kreationen und zog gleich darauf den Schluss: Um seine Sorgen vor den Risiken intelligenter Systeme zu reduzieren, bliebe ihm nichts anderes mehr übrig, als selbst welche zu entwickeln – eine Ankündigung, der er sogleich Taten folgen ließ: Ende 2022 stellte Musk auf dem Tesla AI Day zwei Prototypen an humanoiden Robotern vor: Durch Maschinen wie »Bumble C« und »Optimus« könnte es, so die Prognose des Erfinders, bald »eine Zukunft mit Überfluss, eine Zukunft ohne Armut« geben. ♦ AS

# SCHON MIT 14 UNTERNEHMER, HEUTE MILLIONÄR



**Der 19-jährige Unternehmer Noah Haimann kann keinen Stillstand ertragen.**

**S**eine erste Firma hat Noah Haimann bereits mit 14 Jahren gegründet. Damals verkaufte er über ebay Kopfhörer aus China als günstigere Apple-Alternative. Doch als die Nachfrage einbrach, musste er sich neu aufstellen. Also gründete er seine heutige Agentur im Online-Marketing. Im Interview verrät uns der junge Entrepreneur, welchen Fehler Gründer unbedingt vermeiden sollten, wer als sein Vorbild in der Geschäftswelt dient und zu welchem Ergebnis die Bewertung seines Unternehmens kommt.

**Warum hast du als Teenager beschlossen, Unternehmer zu werden?**

Ehrlich gesagt wollte ich Geld verdienen. Das war damals der Hauptgrund.

**Warum war dir Geld so wichtig?**

Ich war auf einer Privatschule und die anderen hatten schon mehr Cash als ich, weil ich von meiner Familie nie viel bekommen habe. Da wollte ich mir etwas dazuverdienen.

**Wie bist du zu dem Business gekommen, das du jetzt betreibst?**

Da bin ich so reingerutscht. Mit dem Kopfhörer-Handel habe ich aufgehört, weil die nicht mehr liefen. Dann haben mich Leute gefragt: »Kannst du nicht bei mir Werbung schalten?«



### Du arbeitest 13 Stunden am Tag. Was treibt dich an, so hart zu arbeiten?

Aktuell ist es meine Motivation, so groß wie möglich zu werden und so stark wie möglich zu skalieren. Es macht mir einfach super viel Spaß! Es bereitet mir große Freude, immer neue Erfolge zu erzielen, mein Geschäft wachsen zu sehen, neue Mitarbeiter einzustellen. Ich kann nicht nichts machen. Und ich kann nichts machen, was nicht vorwärts geht. Ein Beispiel: Du gehst in eine falsche Richtung in einer fremden Stadt und merkst es irgendwann. Ich gehe lieber den doppelten Weg, aber Hauptsache nicht den gleichen Weg noch einmal zurück. So habe ich wenigstens das Gefühl, dass ich vorankomme. Wenn ich merke,

»Ich kann nicht nichts machen. Und ich kann nichts machen, was nicht vorwärts geht.«

– Noah Haimann

dass ich stagniere, stehenbleibe oder irgendwas zurückgeht, werde ich wahnsinnig.

### Bist du dann jemand, der sagt »better done than perfect«; möchtest du also erst einmal loslaufen?

Auf der einen Seite ja. Auf der anderen Seite muss die Qualität auch immer weiter gesteigert werden.

### Wie gehst du mit eigenen Fehlern um? Kannst du dir die gut verzeihen?

Auf jeden Fall kann ich mir Fehler gut eingestehen. Ob ich dann sauer auf mich selbst bin? Eher im normalen Maße. Was das angeht, bin ich kein Extremist. Klar bin ich kurz schlecht gelaunt, wenn ich einen dummen Fehler von mir bemerke, aber ich verfall nicht in starke Selbstpeinigung. Ich gucke stattdessen relativ schnell, dass ich eine Lösung finde.

### Hattest du schon Rückschläge und wie bist du damit umgegangen?

Ja, als mein Kopfhörer-Business nicht mehr lief. Da musste ich gucken, wo ich bleibe. Mit meinem aktuellen Unternehmen hatte ich noch nicht so richtige Rückschläge. Klar, mal läuft es besser und mal schlechter. Das ist ja logisch. Das hat jeder. Es liefen auch schon ganze Monate verhältnismäßig schlecht aber dann geht es wieder bergauf. Ich mache das ja schon seit fast fünf Jahren. Das Gute ist: nach einer gewissen Zeit weißt du, wie es läuft. Du hast ein Hoch, einen Monat später kommt ein kleines Tief, aber die Tiefs werden mit der Zeit auch immer höher. Was für mich jetzt ein Tief ist, war vor einem halben Jahr noch ein Hoch.

### Was glaubst du, wie dich dein Wachstum beeinflussen wird? Siehst du die Gefahr, dass dir dein Erfolg in so jungen Jahren zu Kopf steigen könnte?

Ich finde logisch, dass man seinen Lebensstandard etwas höher setzt. Irgendwann fragst du dich: »Wofür mache ich das hier eigentlich?« Dann kauft man sich schon mal ein schöneres Auto, dann geht man nett essen. Das finde ich aber nicht abgehoben. Ich habe mir jetzt auch eine nette Wohnung geholt – zum Durchschnitt in Deutschland gehobener. Aber ich kann mir kaum vorstellen, über meinen Verhältnissen zu leben. Ich würde sogar noch eher sagen, dass ich sparsam bin.

### Welchen Fehler sollten junge Gründer aus deiner Erfahrung unbedingt vermeiden?

Den habe ich selbst zwar nie gemacht und es ist eine Standard-Antwort, aber es stimmt: einfach nie anzufangen und Dinge vor sich herzuschieben. Das ist das schlimmste, was du machen kannst. Egal, ob es etwas Wichtiges ist, das ansteht. Oder du möchtest selbst eine Agentur aufmachen. Ich kenne viele Leute, die sagen: »Hast du nicht Tipps für mich?« Dann helfe ich denen etwas und frage in einem halben Jahr: »Wie läuft's eigentlich? Es muss ja mittlerweile richtig was dabei herumgekommen sein!« Dann sagen sie: »Ich habe noch gar nicht angefangen, es ist gerade stressig.«

### Hat sich dein Umfeld mit deinen Erfolgen schon verändert?

Ich hatte schon immer einen kleinen Kreis, dafür aber sehr gute Freunde. Ich bin immer noch mit den gleichen Leuten eng. ▶



»[...] nie anzufangen und Dinge vor sich herzuschieben. Das ist das schlimmste, was du machen kannst.«

– Noah Haimann

Wir lachen immer noch über die gleichen Witze, reden immer noch den gleichen Mist. Privat hat sich also nichts verändert, geschäftlich natürlich schon. Jetzt kenne ich einige, die deutlich weiter sind als ich.

**Hast du in der Geschäftswelt ein Vorbild?**

Mein Vorbild ist meine Idealvorstellung von mir selbst in zehn Jahren. Wie die genau aussieht, ist sehr schwer zu sagen. Auf jeden Fall sehr erfolgreich, viel weiter im Business und ein cooler, straighter Typ. Ich stelle mir vor, wie ich in zehn Jahren sein will. Dann stelle ich mir vor, was diese Person – Noah in zehn Jahren – jetzt machen würde.

**Worauf müssen sich Mitarbeiter einstellen, wenn sie mit dir arbeiten möchten?**

Ich glaube, ich bin ein cooler Chef. Bei vielen Sachen bin ich locker, aber auch perfektionistisch. Solange meine Erwartungen

erfüllt werden, ist alles gut. Ich sage nicht in herablassendem Ton »Mach mal das!« Klar, ich verteile Aufgaben, aber ich bin kein Arschloch-Chef. Nur wenn jemand wiederholt Mist baut und meine Korrekturen nicht umsetzt, dann ist es normal, dass ich ihm irgendwann sage: »Wir müssen jetzt getrennte Wege gehen.«

**Wie gestaltest du dein Recruiting? Inwiefern ist Fachkräftemangel für dich ein Problem?**

Ich habe tatsächlich vor kurzem einen Instagram-Account gekauft. Das war die beste Investition meines Lebens! Verhältnismäßig ein Schnapper! Der hat zwar nur 5.000 oder 6.000 Follower, aber die sind super aktiv. Ich habe dort immer circa 2.000 Story-Views und gefühlt ganz Euskirchen plus Umgebung folgt diesem Account. Jeder aus der Region im Alter zwischen

15 und 30 Jahren kennt ihn auf jeden Fall. Darüber machen wir hauptsächlich unsere Recruiting-Kampagnen und dort haben wir unsere Bewerbungsseite verlinkt. Ansonsten schalten wir natürlich auch Ads auf Facebook und Instagram. Darüber kommen viele Bewerbungen.

**Deine Agentur wurde vor kurzem von einer Unternehmensberatung bewertet. Zu welchem Ergebnis kam sie, wie schätzt du die Bewertung ein und was bedeutet sie dir?**

Die Unternehmensberatung geht von einem Wert von 1,3 Millionen bis 1,8 Millionen Euro aus. Das ist sehr geil! Ich habe fünf Jahre gearbeitet und jetzt bin ich offiziell Selfmade-Millionär – ein sehr cooler Wow-Effekt für mich selbst! Es ist auf dem Papier eine Bestätigung für das, was du tust. Das Ergebnis des Unternehmensberaters sollte auch so passen. ♦ SH



## UMFRAGE: ROBOTERSKILLS ÜBERZEUGEN NOCH NICHT

Welche Fähigkeiten Roboter haben können und wo sie eingesetzt werden könnten, ist vielen Menschen noch nicht klar, auch nicht, dass Roboter zum Beispiel Führungskräfte ersetzen könnten. Das Meinungsforschungsinstitut Yougov hat im Auftrag des Konstanzer Robotik-Spezialisten Fruitcore Robotics eine repräsentative Umfrage zu diesem Thema durchgeführt.

Die größte Akzeptanz für den Roboter-Einsatz gebe es laut eines Berichts der »Wirtschaftswoche« im Bereich »Lager, Logistik und Transport«, wo sich 48,9 Prozent der Befragten vorstellen könnten, dass Roboter hier eingesetzt werden.

Für das Segment des produzierenden Gewerbes liegt die Zustimmung bei 39,2 Prozent. Im Einzelhandel und im Supermarkt liegt die Akzeptanz bei 22,5 Prozent. Obwohl Roboter im Baugewerbe und Handwerk gut eingesetzt werden könnten, sehen das nur 21,3 Prozent der Befragten so – trotz des dort herrschenden Fachkräftemangels.

Einen Roboter im Haushalt können sich 19,3 Prozent der Umfrageteilnehmer vorstellen, für die Gastronomie liegt die Zustimmung bei ...

*Den gesamten Beitrag finden Sie auf [founders-magazin.de](https://founders-magazin.de)*



### Erfolg

#### Elf deutsche Tech-Start-ups könnten Einhörner werden



Elf Start-ups aus Deutschland haben die Chance, Einhörner zu werden, also mit mindestens einer Milliarde Euro bewertet zu werden. Dies zeigt eine aktuelle Erhebung der Plattform Tech Tour, ein Zusammenschluss führender europäischer Kapitalgeber. Die Plattform listet 50 am schnellsten wachsende wagniskapitalfinanzierte Technologieunternehmen aus Europa, die das Potenzial haben, künftig zum Einhorn zu werden. Für das Ranking haben sich mehr als 90 Investoren rund 300 privat finanzierte Technologieunternehmen mit einer

Bewertung von weniger als einer Milliarde Euro angeschaut und ausgewertet.

»Alle 50 Unternehmen haben das Potenzial für eine Bewertung von einer Milliarde Euro«, wird Falk Mueller-Veerse, Vorsitzender des Tech-Tour-Auswahlgremiums und Partner der Investmentbank Bryan, Garnier & Co, auf der Onlineplattform des »Handelsblatt« zitiert. Zu den deutschen ...

*Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf [founders-magazin.de](https://founders-magazin.de)*

### Finanzen

#### Quartalszahlen: Coinbase leidet unter Krypto-Absturz

Das Krypto-Start-up Coinbase hat jetzt Zahlen fürs vierte Quartal des Jahres 2022 vorgelegt. Demnach hat das Unternehmen einen Nettoverlust 557 Millionen Dollar gemacht, heißt es in einem Bericht des Onlineportals der »Wirtschaftswoche«. Im gleichen Zeitraum des Vorjahres profitierte Coinbase vom Kryptoboom dieser Zeit und erwirtschaftete einen Überschuss in Höhe von 840 Millionen Dollar. Nach Bekanntwerden der Zahlen gab die Aktie um fast fünf Prozent nach. Zur Erstnotiz im April 2021 kostete eine Aktie 381 Dollar und hat seitdem

83 Prozent eingebüßt. In dieser Rechnung ist der kurzzeitige Anstieg der Aktie um 67 Prozent bereits eingerechnet. Nach dem Absturz der Krypto-Kurse sind sie weniger gehandelt worden, was als Hauptgrund für die Verluste von Coinbase sein dürfte, denn das Unternehmen verdient an jeder Transaktion.

Auf den Kursrutsch von Coinbase hat Cathie Wood von Ark Invest mit Kauf ...

*Den gesamten Beitrag finden Sie auf [founders-magazin.de](https://founders-magazin.de)*



**Erfolg aus Prinzip**



Adrian Rouzbeh liefert in seinem Buch erstmals die Erfolgstoools, die für echte Ergebnisse sorgen. Er räumt auf mit weit verbreiteten falschen Leitsätzen und gibt dem Leser praxiserprobte Tipps an die Hand, die nachhaltig wirksam sind und mit denen Rouzbeh sich selbst hochgehiebt hat: vom abgeschriebenen Außenseiter zum Multi-Unternehmer, Firmenberater und Sportler auf Profinniveau. »Erfolg aus Prinzip« bezieht alle Aspekte ein, die auf dem Weg nach oben relevant sind: Karriere und Finanzen, Kommunikation und Psyche, Körper und Gesundheit ... jeder, der erfolgreich leben will, kann hier von profitieren.

**Peter Thiel**



Seit den Tagen der Dotcom-Blase in den späten 1990er-Jahren hat keine Branche die Welt mehr beeinflusst als das Silicon Valley. Und nur wenige Personen haben das Silicon Valley mehr geprägt als Peter Thiel – milliardenschwerer Unternehmer und Duzfreund von Elon Musk. Er ist Mastermind und Kapitalgeber hinter einer ganzen Reihe von Unternehmen wie Paypal, Facebook oder Palantir. Doch trotz seiner Macht und der Allgegenwärtigkeit seiner Projekte ist keine öffentliche Figur so geheimnisvoll. Erstmals zeichnet der renommierte Bloomberg-Journalist Max Chafkin in dieser Biografie den Lebensweg und die Weltanschauung des Innovators nach.

**Wie man Freunde gewinnt**



Gerade in Zeiten, in denen ein großes Bedürfnis nach mitmenschlicher Nähe und Freundschaft besteht, ist Dale Carnegies erfolgreiches Motivationsbuch ein bewährtes und hochaktuelles Werkzeug, das zeigt, wie man Freunde gewinnt, auf neuen Wegen zu neuen Zielen gelangt, beliebt wird, seine Umwelt beeinflusst, mehr Ansehen erlangt, im Beruf erfolgreicher wird, Streit vermeidet und vieles mehr... Millionen von Menschen weltweit hat Dale Carnegie mit seinem lebhaft und anschaulich geschriebenen Buch geholfen, erfolgreich im Umgang mit Menschen im privaten und geschäftlichen Bereich zu werden. Es ist der erste Ratgeber seiner Art und der einzige, den Sie brauchen, um schneller und leichter Freunde zu gewinnen.

**Impact**



Kommunikation ist der Schlüssel für geschäftlichen wie persönlichen Erfolg. Frank Asmus weiß, worauf es ankommt, und welche Prinzipien herausragende Ergebnisse erzielen. In seinen Erzählungen nimmt er seine Leserinnen und Leser mit in die Vorstandsetagen und zu den erfolgreichsten Menschen unserer Zeit. Er legt offen, warum Emotionen mehr zählen als Fakten und weshalb Selbstreflexion wichtiger ist als Selbstdarstellung. Das Buch verknüpft auf einzigartige Weise moderne Erfolgspsychologie mit antiker Weisheit, klassische Kommunikationstheorie und aktuelles Businesswissen im Zeichen der Digitalisierung.

**The Big Five for Life**



Durch Zufall lernt Joe, ein mit seinem Job unzufriedener Angestellter, den charismatischen Geschäftsmann Thomas kennen. Thomas wird zu Joes Mentor und offenbart ihm die Geheimnisse seines Erfolgs. Er zeigt Joe, wie wichtig es ist, auch in der Arbeit erfüllt zu sein. Seine Unternehmen führt Thomas anhand zweier Leitlinien: Jeder Mitarbeiter muss seine Bestimmung sowie seine »Big Five for Life« kennen, also wissen, welche fünf Ziele er im Leben erreichen will. Diese Ideen helfen Joe, seine Wünsche zu verwirklichen. Doch Thomas will möglichst viele an seinem Wissen teilhaben lassen: Seine gesammelten Aufzeichnungen liegen hier vor Ihnen.

**Ziele: Setzen Verfolgen Erreichen**



Wir alle haben welche und wir alle wollen sie erreichen: Ziele. Erfolg beruht auf Zielen, alles andere kommt von ganz allein. Wer sich zum Beispiel zu Beginn seiner Berufstätigkeit Ziele setzt und daran festhält, kann innerhalb weniger Jahre zehnmal so viel wie seine Studienkollegen verdienen. In seinem aktualisierten Bestseller zeigt Brian Tracy Schritt für Schritt, wie man den eigenen Zielen näherkommt. Er erläutert, wie man seine wahren Wünsche erkennt und wie Ziele richtig formuliert werden. Von der regelmäßigen Kontrolle bis hin zur Zielerreichung – mit den hier gezeigten Maßnahmen schafft man es, Ziele in allen Lebensbereichen zu verwirklichen!



**Erfolg**

**Messi ist wieder Weltfußballer des Jahres**

Er ist nicht nur Tor-, sondern auch Rekordjäger. Nun kann er mit einer neuen Auszeichnung aufwarten, denn wie kürzlich bekannt gegeben wurde, ist Lionel Messi erneut zum FIFA-Weltfußballer des Jahres gewählt worden. Durch den Erhalt des Preises, der seit 2016 wieder durchgängig vergeben wird, setzte sich der 35-jährige Stürmer gegen Größen wie Karim Benzema oder Kylian Mbappé durch. Zum insgesamt siebten Mal konnte Messi die Trophäe mit nach Hause nehmen – damit ist er der Spieler, der am öftesten in dieser Kategorie gekürt wurde. Den zweiten Platz belegt Cristiano Ronaldo mit fünf Trophäen. Doch nicht nur auf dem Fußballplatz, auch außerhalb ist Messi, der Weltmeister von ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf [founders-magazin.de](http://founders-magazin.de)

Bilder: Dpositphotos / VitalikRadko / kanuver / Panthermedia / Xinhua, Cover: Ullstein / Goldegg / FinanzBuch Verlag / DTV / Fischer / Campus

Julien Backhaus

# Bullshit Rules

**50 Regeln**, die Sie  
brechen müssen, um  
Erfolg zu haben

FBV

**Jetzt** im Handel!