

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 64

MARTIN LIMBECK

Baut eure Unternehmen **klug** auf!

Birkenstock

Vom Lehrerzimmer zur **Oscar-**Verleihung

Ernst Cramer über seinen erprobten Weg zum Erfolg

»Lass dich von nichts und niemandem

BEIRREN!«

ANNA-LENA GRIMM

Warum es lohnt, Mitarbeiter gemeinsam in den **Urlaub** zu schicken

CHIARA HARTMANN

Neurokommunikation:

Die Grenze der KI in der Realität



ERFOLG wird bei uns großgeschrieben. Umwelt aber auch: Das ePaper

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

Besuche uns auf www.erfolg-magazin.de/shop
oder scanne den Code.





Anna Seifert
Redakteurin

Editorial

Aller Anfang ist schwer?

Ein Blick hinter Deutschlands Firmenfassaden

Für mehr als ein »Ausreichend« hat es nicht gereicht. Dieses Zeugnis stellten vom DIHK befragte Unternehmer erst kürzlich dem Standort Deutschland aus. Ein Alarmzeichen! So sehen es jedenfalls die Verantwortlichen, sei doch gleichzeitig das Gründungsinteresse auf einen neuen Tiefstand gefallen. Hat das Unternehmertum also an Faszination eingebüßt und wie lässt sich diese erneut wecken? Das haben wir Ernst Crameri gefragt. Seit Jahren zählt der Produzent und Podcaster zu den bekanntesten Gesichtern der Coaching-Branche. Warum es für den Erfolg auf Mindset und auf markante Persönlichkeiten ankommt, hat er uns im Co-Ver-Interview verraten. Wer den Schritt in die Selbstständigkeit wagen will, muss Bauchgefühl beweisen – darf den Verstand aber nicht ausschalten, mahnt Martin Limbeck. In seinem Gastbeitrag blickt der Unternehmer auf seine Anfänge zurück und erklärt, warum es für Gründer wichtig ist, neue Wege zu beschreiten.

Welche Investitionen braucht es also wirklich und welche binden nur Ressourcen? Gerade unerfahrenen Unternehmern mag die

Entscheidung schwerfallen. Wie es in einer VUKA-Welt gelingen kann, vorausschauend und effizient zu handeln, erläutert die Management-Expertin Dr. Johanna Dahm. Einen besonderen Blick werfen wir zudem auf die Unternehmenskommunikation: Inwiefern beeinflusst der Einsatz von KI die Zusammenarbeit, tragen Co-Workations tatsächlich zur Stärkung des Teamspirits bei und wie kann man einer stockenden Verhandlung eine neue Wendung verleihen? Diesen Fragen widmen sich ausgewählte Experten in ihren Beiträgen. Denn der Weg zum unternehmerischen Erfolg mag zwar steinig erscheinen – aber ihn dennoch gehen zu wollen, kann sich lohnen. Das zeigt das Beispiel Birkenstock: Soeben hat das Unternehmen sein 250-jähriges Bestehen gefeiert. Warum sich ein Imagewandel dabei als wichtiger Schritt erwies, erfahren Sie in einem weiteren Beitrag.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht
Anna Seifert
Redakteurin

Impressum

founders Magazin

Redaktion/Verlag BACKHAUS Verlag GmbH ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe Holding GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter Julian Backhaus

Redaktion

Anna Seifert, Martina Karaczko, Lea Trägenap
redaktion@backhausverlag.de

Layout und Gestaltung

Objektleitung: Judith Iben
Grafik: Stefanie Schulz, Christina Meyer, Judith Iben
magazine@backhausverlag.de

Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

Herausgeber, Verleger:

Julien Backhaus

Anschrift:

Zum Flugplatz 44 | D-27356 Rotenburg
Telefon: (0 42 68) 9 53 04 91
E-Mail: info@backhausverlag.de
www.backhausverlag.de

Lektorat

Anna Kaltner Sprachdienstleistungen
»Sprachenland«
Anna Zofia Kaltner
Fockygasse 47/7/14 | A-1120 Wien
E-Mail: office@annakaltner.com

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. 64

ERFOLG

06 »Lass dich von nichts und niemandem beirren!«
Ernst Cramer im Interview

16 Birkenstock: Vom Lehrerzimmer zur Oscar-Verleihung
Eine spektakuläre Repositionierung macht Familienunternehmen zum Global Player

EINSTELLUNG

20 Co-Workations: Warum es lohnt, Mitarbeiter gemeinsam in den Urlaub zu schicken
Anna-Lena Grimm

26 Erfolgreich Gründen heißt Entscheidungen treffen: Warum Gründer ihre Decision Making Competence checken sollten
Dr. Johanna Dahm



Co-Workations

Anna-Lena Grimm

Seite 20



»Erfolg ist planbar, dazu braucht es einen klaren Bauplan und kein Wunschdenken.«

– Ernst Cramer

»Lass dich von nichts und niemandem beirren!«

Ernst Cramer im Interview

Seite 06

WISSEN

**14 Neurokommunikation:
Die Grenze der KI in
der Realität**
Chiara Hartmann

**22 Mit Macht sprechen
– Zuversicht vermitteln**
Auszug aus dem Buch
»Die magischen Worte«
von Jonah Berger

»Richter, Anwälte und Gutachter sprachen anders als gewöhnliche Menschen wie beispielsweise normale Zeugen und Beklagte.«

– Jonah Berger

LEBEN

**10 Struktur folgt Strategie:
Baut eure Unternehmen
klug auf!**
Martin Limbeck

29 »Jetzt ziehen wir es durch!«
Kolumne von
Prof. Dr. Jörg Kupjetz

BUCHTIPPS

Alle Seite 31

Lust auf Leistung
Ingo Hamm

New Work
Kira Marie Cremer

Radical Candor
Kim Scott

Wähle deine Feinde weise
Patrick Bet-David

Warum Ziele Quatsch sind
Stefan Frädrich

Mit Macht sprechen – Zuversicht vermitteln

Jonah Berger
Seite 22

BEST OF WEB

**30 McDonald's nimmt Milliarden
für Expansion in die Hand**



»Lass dich von
nichts und niemandem
BEIRREN!«



Ernst Cramerer im Interview über seinen erprobten Weg zum Erfolg und die dümmsten Fehler

Wer gründet, geht immer ein Risiko ein. Weil es keine Garantie gibt, ist es umso wichtiger, zu wissen, wo man eigentlich hinmöchte. Ernst Cramerer hat diesen Weg selbst beschritten und ist seit beinahe 50 Jahren Unternehmer. Er plädiert aus seiner Erfahrung heraus für einen klaren Fokus und bodenständige Authentizität. Der Coach, der gerne in Ausrufezeichen spricht, kennt die Fehleinschätzungen vieler Gründer, ihr mangelndes Zeitmanagement und die falschen Weggefährten. In unserem Interview erzählt er seine Sicht auf den Weg zum Erfolg und er erklärt, was man machen muss, damit die Gründung garantiert nicht klappt.

Herr Cramerer, nicht wenige Menschen möchten nicht mehr fest angestellt sein, lieber etwas Eigenes gründen – und tun es nicht. Was ist der Grund dafür?

In der Tat, ganz viele haben den Wunsch ihr eigener Chef zu sein. Endlich frei zu sein, doch ihnen fehlt der Mut, Zweifel und das »gewusst wie« fehlt auf dem Weg dorthin. Ganz wichtig ist es, hier klare, konkrete, messbare und unmissverständliche Ziele zu haben. Hier scheitern die meisten bereits schon im Vorfeld. Dann braucht es ein unendliches Durchhaltevermögen. Man darf durch die Angst, durch die

Zweifel gehen, man muss es buchstäblich aushalten; und erst am Ende kommt dann auch das Vermögen. Nahezu immer wird das eigene Umfeld gefragt – in der Regel Menschen, die sich mit den Tücken und Gegebenheiten der Selbständigkeit nicht auskennen. Das sind die schlechtesten Berater, denn wie will man von jemandem lernen, der es selbst nicht kennt? Im Sport ist es eine absolute Selbstverständlichkeit, dass man sich von Anfang an, einen Trainer holt, einen Vollprofi. Erfolg ist planbar, dazu braucht es einen klaren Bauplan und kein Wunschdenken. »Ich möchte, ich würde, ich wünsche mir«: Das führt niemals zu den gewünschten Ergebnissen.

Sie sind seit fast 50 Jahren selbständig. Wie würden Sie Ihr eigenes Mindset beschreiben?

Ja, ich bin ein halbes Jahrhundert im Business unterwegs, mit ganz vielen Höhen und auch Tiefen, das ist ein fester Bestandteil. Für das eigene Mindset ist es absolut entscheidend zu wissen, dass es nichts Beständigeres gibt als die Unbeständigkeit. Das, was heute super läuft, kann morgen bereits schon ganz anders ausschauen. Es braucht ein unerschütterliches Mindset und den ganz festen Glauben an sich selbst und seine Fähigkeiten. Dies gilt es natürlich auch beständig zu trainieren und das erhält man definitiv nicht zum Nulltarif. Dies bedeutet, permanent an seiner Persönlichkeit

zu arbeiten, durch Schulungen, Seminare, Masterminds, Kongresse, Coachings oder Podcasts. Die Investition in sich selbst ist die tragendste aller Investitionen und bringt auch am meisten Zinsen – wenn die Dinge entsprechend umgesetzt werden. Hier geht es stets um »Speed of implementation!«. Wer zu langsam ist, den fressen oft die Zweifel auf – die eigenen und natürlich auch die des gewählten Umfeldes. Wenn du

»Erfolg ist planbar, dazu braucht es einen klaren Bauplan und kein Wunschdenken.«

– Ernst Cramerer

deine Ziele kennst, gehe immer sofort in die starke Umsetzung und lasse dich von nichts und niemanden beirren! Die Problemsucher und -denker sind eindeutig in der Überzahl und dies ist absolut kontraproduktiv. Deshalb ist es so wichtig, ein Netzwerk an seiner Seite zu haben, von positiven und lebensbejahenden Menschen, die stets in Lösungen denken und niemals in Problemen. ▶



Wenn es dann geschafft ist, fängt die eigentliche Herausforderung an, nämlich mit seiner Idee Erfolg zu haben. Worauf kommt es jetzt an?

Aufs Amt zu gehen und die eigene Selbständigkeit anzumelden, ist der leichteste Schritt. Danach folgt die so schwierige und auch komplexe Frage, woher kommen jetzt die Kunden? Wie schaffe ich es, die PS so auf die Straße zu bringen, dass ein Sog entsteht und potenzielle Kunden da sind? Hier geht es um Branding, Positionierung, entsprechende Angebote und dann um die hohe Kunst des Marketings. Das kann nicht einfach nur ein wenig nebenbei erfolgen, so nach dem Motto »Ich mache jetzt mal einen Post und dann ist der Laden voll!«.

Es braucht klare, konkrete, messbare und unmissverständliche Erfolgsstrategien, eine Checkliste, die täglich abgearbeitet wird und es braucht auch die entsprechende Geduld, verbunden mit einem unerschütterlichen Glauben, dass jedes Saatkorn aufgehen wird. Es braucht permanente Weiterbildung und idealerweise einen Top-Coach an seiner Seite, der auch noch Visionär ist, das hilft, wesentlich leichter und schneller voranzukommen. Hier ist dann sehr entscheidend, das eigene EGO in den Urlaub zu schicken und buchstabengetreu die Dinge umzusetzen, die umzusetzen sind.

Es gibt sicher viele Ziele, die nicht erreicht werden, weil die Zeit dazu fehlt.

Wie kann man seine Zeit besser managen, und wie machen Sie das selbst? Sie sind ja viel unterwegs.

Fokus! Fokus ist eines der ganz großen Themen. Spezialisierung auf das eine, und wenn das läuft, dann dürfen auch weitere Projekte dazu kommen. Wir alle bekommen immer genau um Mitternacht 24 Stunden geschenkt. Jeden Tag aufs Neue. Und jetzt beginnt das große Rennen, wofür

bestimme selbst ein oder zwei Mal am Tag, was notwendig ist. Schau es dir an, beantworte es, wenn es wichtig ist – und sonst ab in die Tonne! Ich arbeite ausschließlich in Zeitblöcken, ohne Telefontermin gibt es keine Anrufe. Alles ist sehr gut durchgetaktet, nur so kann eine hohe Effizienz erreicht werden. Eine Planung ist hier unerlässlich und es gilt, egal von wo aus auf der Welt, sich daran zu halten. Das gibt ein sehr gu-

»Der eigenen, spitzen Positionierung wird viel zu wenig Zeit gewidmet. Man fängt einfach mal an und das ist, wie mit der Schrotflinte in den Wald zu schießen, nach dem Motto, irgendwas werden wir schon treffen.«

– Ernst Crameri

nutze ich die Zeit? Beschäftige ich mich mit GPM (Geld-Produzierende-Maßnahmen) oder lasse ich mich ablenken? In der heutigen Zeit ist das ja kein Problem. Immer blubbt am Handy oder auch am PC eine Nachricht auf, neue E-Mail, neue Nachricht über FB-Messenger, WhatsApp, Signal, Telegram, um hier nur einige zu nennen. Alles ist immer ganz wichtig und es duldet keinen Aufschub. So sind wir dann abends müde und haben dennoch nichts erreicht. Schalte alles ab und

tes Gefühl und noch viel mehr Power. Eine der ganz großen Frage hierbei ist stets: »Muss ich das machen, oder kann es auch ein anderer?«. Delegieren ist das ganz große Zauberwort auf dem Weg zum Erfolg.

Neugründer müssen auf sich aufmerksam machen, oft tun sie das mit attraktiven Konditionen. Ist das der richtige Weg, wie sollte man sich am besten positionieren?

Preisdumping betreiben viele Neugründer in dem irren Glauben, dass keiner kommt, wenn sie zu teuer sind. Also müssen sie billig sein, aber das ist der direkte Schritt in das selbst geschaufelte Grab – mit dem Kopf voran. Wichtig ist an dieser Stelle ein ganz klares USP zu haben, ein Alleinstellungsmerkmal, das sonst keiner auf dem Markt hat. Wenn du der 100.000. Coach für irgendetwas bist – keine Chance. Bist du jedoch der Einzige, der eine Nische besetzt, kommst du sofort aus der Vergleichbarkeit raus. Dann spielst du in deiner eigenen Liga, ohne direkte Mitbewerber, die sich im Preiskampf verlieren. Der eigenen, spitzen Positionierung wird viel zu wenig Zeit gewidmet. Man fängt einfach mal an und das ist, wie mit der Schrotflinte in den Wald zu schießen, nach dem Motto, irgendwas werden wir schon treffen. Der verzweifelte Kampf um Kunden wird niemals über billige Preise gewonnen. Gute Qualität hat stets ihren



Ernst Crameri ist Coach, Speaker und Unternehmer. Der gebürtige Schweizer ist Produzent und passionierter Podcaster mit mehr als 2.500 Folgen.



»Persönlichkeit, Authentizität und Durchhaltevermögen setzen sich immer durch.«

– Ernst Cramer

Preis und hier gilt es, sich seiner Qualitäten bewusst zu sein und diese auch nach außen zu transportieren. Es werden oft viel zu viele Strategien sehr hektisch ausprobiert und das verwirrt den Markt unnötig und sich selbst dazu.

Sie haben ein sehr eigenes Image, gelten zuweilen als frech oder provokant. Wieviel Imagekreation ist erlaubt und wie authentisch muss es sein?

Um auf dem Markt zu bestehen, braucht es absolute, markante Persönlichkeiten, Menschen, die aus dem tiefsten Inneren authentisch sind und auch dazu stehen. Du kannst einfach nicht »Everybody's Darling« sein. Wenn du für was stehst, dann bist du auch auf der anderen Seite gegen etwas. »Ich möchte, ich würde ja gerne« hat noch niemals erfolgreiche Macher hervorgebracht. Es ist dein Leben, es ist deine Welt und es gibt eindeutig ein Leben vor dem Tod. Deshalb lebe dich voll und ganz aus, für Anpassung gibt es definitiv keine Ehrenmedaille. Am Ende eines Lebens bereuen die Menschen niemals das, was sie getan haben, dagegen jedoch immer das, was sie nicht getan haben. Deshalb

stehe zu dir, und wenn die ganze Welt um dich herum sagt, dass du falsch liegst, dann bedanke dich dafür. Es ist eindeutig das Zeichen, dass du deinen eigenen Weg konsequent zu gehen hast. Persönlichkeit, Authentizität und Durchhaltevermögen setzen sich immer durch.

Das Schlimmste ist, wenn man sich nicht mehr an dich erinnert, oder dich gar nicht wahrnimmt. Sei im wahrsten Sinne des Wortes »merkwürdig« in allem, was du tust. Hebe dich stets von der Masse ab. Menschen folgen immer einem Leader, der mit beiden Füßen auf dem Boden steht und etwas zu sagen hat. Charisma und eine starke Persönlichkeit sind nur durch noch mehr Charisma und Persönlichkeit zu ersetzen. Habe niemals Angst vor den anderen Menschen! Es wird immer ein Drittel geben, das dich großartig findet, das sind deine Fans! Sie lieben dich über alles und folgen dir. Dann gibt es das nächste Drittel, das ist sich noch nicht ganz sicher, was sie von dir zu halten hat. Die letzte Gruppe mag dich überhaupt nicht, egal was du machst. Sie hassen dich und gehen oftmals unter die

Gürtellinie. Hier gilt nur eines: ausblenden, blockieren und sich ausschließlich mit den Fans beschäftigen!

Den Weg zum Ziel allein zu bestreiten, ist nicht hilfreich – was sollten Gründer beim Thema Netzwerk beachten?

Den Weg allein zu bestreiten ist definitiv das Dummste, was man als Mensch machen kann. Ich werde oft gefragt: »Wenn du nochmals von vorne anfangen könntest, welchen Fehler würdest du nie mehr machen?« Nie, nie mehr nach dem Prinzip von »Versuch und Irrtum« zu arbeiten, zu glauben, man schafft es schon. Das ist der größte Blödsinn! Hole dir immer einen Berater, einen Coach, gehe in Mastermind-Gruppen. Schau aber stets genau hin, wie erfolgreich die Leute sind. Was haben sie bisher in ihrem Leben schon bewegt? Haben sie eine fundierte Praxis, haben sie ein reelles Geschäft, oder einfach nur die Blubberblase eines Coachings? Kaufe dir das fehlende Wissen ein und lasse dich von einem Visionär begleiten. So kannst du ganz viele Fehler vermeiden und es erspart dir viele unnötige Bauchladungen, finanzielle Verluste und das Wichtigste: Deine kostbarste Ressource ist eindeutig deine Lebenszeit. Was hier gebraucht wird, sind eins-zu-eins-Coachings. Einen Sparringspartner an seiner Seite zu haben hilft, viel schneller voranzukommen, als den tausendsten Online-Kurs zu buchen oder einem Zoomcall zu folgen. Wir sind immer noch Menschen und brauchen ein direktes Gegenüber. ♦ MK (L)



Struktur folgt Strategie: Baut eure Unternehmen klug auf!

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Was für eine mega Idee! Lass uns das direkt eintragen und eine Firma gründen! Ich habe es im Gespür, das wird ganz groß werden!« Solch ein Gespräch kann der Beginn einer großartigen Unternehmensgeschichte sein – oder der Anfang vom Ende. Warum du dir beim Aufbau eines neuen Unternehmens

ein paar mehr Gedanken machen solltest, warum eine zündende Idee allein nicht reicht und sich die Struktur deiner Company nach der Strategie richten sollte, beleuchtet dieser Artikel.

Einfach mal machen!

Zugegeben: Auch ich bin an das Thema Gründung jugendlich-leichtsinnig rangegangen. Als ich mich mit Mitte zwanzig

selbstständig gemacht und mein erstes Unternehmen gegründet habe, habe ich auch einfach losgelegt. Schnell zum Gewerbeamt und dann Vollgas! Rückblickend eine über 30-jährige Erfolgsgeschichte; ich habe die Company gerade für einen guten Preis verkauft. Doch an diesen Punkt gelangt bin ich auch nur, weil ich immer wieder nachgesteuert habe. Das Unternehmen, das ich Anfang der 90er-Jahre gegründet

habe, wäre längst vor die Wand gefahren, wenn ich einfach aus dem Bauch heraus weitergemacht hätte wie damals. Stattdessen habe ich mich immer wieder gefragt, ob das, was ich da tue, sinnvoll ist. Ob es auf den Zweck des Unternehmens einzahlt. Und ob es an der Zeit ist, das Angebot und den Auftritt zu verändern, um die Bedürfnisse der Zielgruppe zu treffen.

Das Entweder-Oder-Prinzip

Ich habe vor wenigen Wochen bereits eine neue Company gegründet. Im Gegensatz zum ersten Mal war das keine spontane Entscheidung, die ich schnell in die Tat umgesetzt habe. Sondern vielmehr das Ergebnis eines Prozesses, der sich über die letzten 2,5 Jahre hinweggezogen hat. Das bedeutet trotzdem nicht, dass alle Entscheidungen, die ich im Aufbau dieses Unternehmens getroffen habe, richtig sein werden, denn auch ich kann nicht in die Zukunft schauen. Und das ist auch in Ordnung so. Du kannst als Unternehmer niemals alle Risiken eliminieren.

Wichtig ist, dass du deine Entscheidungen durchdenkst – und sie dann auch triffst. Denn es ist keinem damit geholfen, wenn du so lange grübelst und überlegst, bis das Momentum vorbei ist. So etwas habe ich auch schon erlebt: Ein Bekannter von mir hatte eine spannende Idee, ist jedoch nicht aus dem Quark gekommen. Er hat sich schwer damit getan, in die Umsetzung zu kommen, das ganze Organisatorische abzuwickeln, einen Geldgeber zu gewinnen und so weiter. Das Ende vom Lied: Inzwischen gibt es jemand anderen, der diese Idee im Gegensatz zu meinem Bekannten auf die Straße gebracht hat und damit Geld verdient.

Ich kann euch daher nur dazu raten: Handelt nach dem Entweder-Oder-Prinzip! Entweder du machst etwas richtig – oder du machst es gar nicht. Wenn du versuchst, etwas halbherzig zu machen, wird es nichts werden. Das ist auch einer der Gründe, warum ich meine Firma verkauft habe. Weil ich mich vollkommen auf das Thema Unternehmer-Mentoring fokussieren will. Und das kann ich nicht, wenn ich ständig irgendwo im Training bin und Verkäufern erkläre, wie sie erfolgreicher bei der Kaltakquise werden. Mein Herz brennt immer noch für den Vertrieb, keine Sorge. Nur halt auf anderer Ebene.

Welchen Zweck hat dein Unternehmen?

Viele Unternehmer gründen ein Unternehmen, um loszulegen. Andere leiten eine Company, weil sie beispielsweise eine Nachfolge angetreten sind. Doch was ist der Zweck dahinter? Manche wollen nur gründen, am besten ein Unternehmen nach dem nächsten, um die Firmen nach

und nach wieder abzustoßen. Ihr Ziel ist es nicht, langfristig und nachhaltig Geld zu verdienen, mit einem System, das auf Dauer und Nachhaltigkeit angelegt ist. Es geht auch nicht darum, Menschen mit dem Produkt oder der Dienstleistung zu helfen, essenzielle Herausforderungen zu lösen, sondern einzig und allein darum, den Unternehmenswert hochzujazzen und dann zu verkaufen.

Wenn jemand ehrlich dazu steht, habe ich damit absolut kein Problem. Wichtig ist jedoch, wenn der Verkauf dein Zweck ist, dass du dann auch alles genau planst – und das Unternehmen möglichst schon von Anfang an so aufbaust, dass es später gut verkäuflich ist. Ich habe schon das genaue Gegenteil dessen erlebt: Ein flüchtiger Bekannter von mir hat seine Trainingscompany wie Sauerbier

Der Autor



Martin Limbeck ist Inhaber der Gipfelstürmer Mentoring GmbH, Mehrfachunternehmer, Experte für Sales und Sales Leadership sowie fünffacher Bestsellerautor.

angeboten und ist sie einfach nicht losgeworden. Warum? Weil das Thema auf dem Papier zwar gut aussah, doch je ▶

Ich kann euch daher nur dazu raten:
Handelt nach dem Entweder-oder-Prinzip!
Entweder du machst etwas richtig –
oder du machst es gar nicht.





genauer du hingesehen hast, umso mehr rote Fahnen sind aufgetaucht.

Zur Firma gehörte eine entsprechende Immobilie mit Trainingsräumen. Dieses Gebäude hatte er zur Wende günstig im Osten bekommen und auch viel Geld hineingesteckt, um alles schick zu machen

und auf dem neuesten Stand zu halten. Der Haken an der Sache: Das Ding stand im Nirgendwo. Nicht per Bus oder S-Bahn zu erreichen, für eine Taxifahrt vom Bahnhof viel zu weit, geschweige denn vom Flughafen. Nichts in der Nähe, keine Hotels, Restaurants oder sonst was, wo Trainings- teilnehmer übernachten oder essen gehen

Auch wenn es verlockend ist – schaut nicht zu viel auf das, was andere machen. Jedes Unternehmen braucht seine eigene Struktur. Entscheidet euch für euren Zweck und euren Weg.

»Limbeck. Unternehmer.«
von Martin Limbeck
352 Seiten
Erschienen: November 2023
GABAL Verlag
ISBN: 978-3-96739-153-4



könnten. Und Mitarbeiter finden, die dort arbeiten wollen? Herausfordernd, um es mal nett zu formulieren. Mit so etwas schießt du dir selbst ins Knie, weil der Unternehmenszweck im doppelten Sinne verfehlt wurde. Blöder Standort, deswegen zu wenig Kunden – und erst recht kein Käufer.

Erst den Fahrplan aufstellen, dann Gas geben

Auch wenn es erst mal langweilig klingt: Mach einen Businessplan! Du wirst später froh darüber sein. Damit meine ich keinen Plan, den du schreibst, damit deine Bank oder potenzielle Investoren dir ihr Geld geben. Diese Pläne sind häufig schöngefärbt, damit es mit der initialen Finanzierung auf jeden Fall klappt. Ich finde es enorm wichtig, einen Businessplan zu erstellen, in dem du auch dir selbst gegenüber ehrlich bist. In dem du deine Überlegungen festhältst, skizzierst, wie das Unternehmen entsteht und in welchen Schritten du es auf die Beine stellst.

Überleg dir, mit welchem MVP, also dem Minimum Viable Product, du anfängst. Wo du das Ganze machst: Gibt es für dein Business eine Ortsgebundenheit oder ist es völlig egal, wo du arbeitest? Welche Mitarbeiter brauchst du für den Start, welche Rollen müssen besetzt werden, welche sind nice-to-have und können warten? Klappt das Ganze remote? Mit welchen Prozessen geht es los? Und so weiter.

Natürlich ist ein solcher Businessplan nicht in Stein gemeißelt. Und aus eigener Erfahrung kann ich klar sagen: Kein Business verläuft jemals genau nach Plan. Dennoch ist es wichtig, dass du dir vorab diese Gedanken machst. Und den Plan dann nach der Gründung nicht in die unterste Schublade deines Schreibtisches stopfst, sondern ihn immer wieder herausholst und abgleichst. Damit du gegensteuern kannst, wenn du dich zu weit von deiner ursprünglichen Richtung entfernt hast und nicht riskierst, den Zweck irgendwann aus den Augen zu verlieren. Das ist übrigens auch eine der Aufgaben, bei denen ich Unternehmern und Selbstständigen mit meinem Gipfelstürmer Mentoring jetzt helfe. Weil ich selbst in meinen über 30 Jahren Selbstständigkeit schon so einige Pfade eingeschlagen habe und auch manchmal wieder ein paar Wegbiegungen zurückgehen musste, um wieder auf Kurs zu sein.

Noch ein Tipp zum Schluss: Auch wenn es verlockend ist – schau nicht zu viel auf das, was andere machen. Jedes Unternehmen braucht seine eigene Struktur. Entscheide dich für deinen Zweck und deinen Weg. Doch beginn ihn nicht, ohne einen exakten Plan zu machen. Ich wünsche dir dabei viel Erfolg und Glück! ♦

DUMM-
BROT

MARTIN SEMMELROGGE
Schauspieler

„Missgeburt“

**WORTE
SIND
WAFFEN**

Mobbing verletzt die Seelen von Kindern und kann zum Selbstmord führen! Mobbing ist kein Spaß und keine Mutprobe, sondern Körperverletzung! Schau nicht weg! Mach nicht mit! Setze ein Zeichen: www.stoppt-mobbing.de
Gemeinsam mit Respekt, Mut und Toleranz, gegen Mobbing und Gewalt!



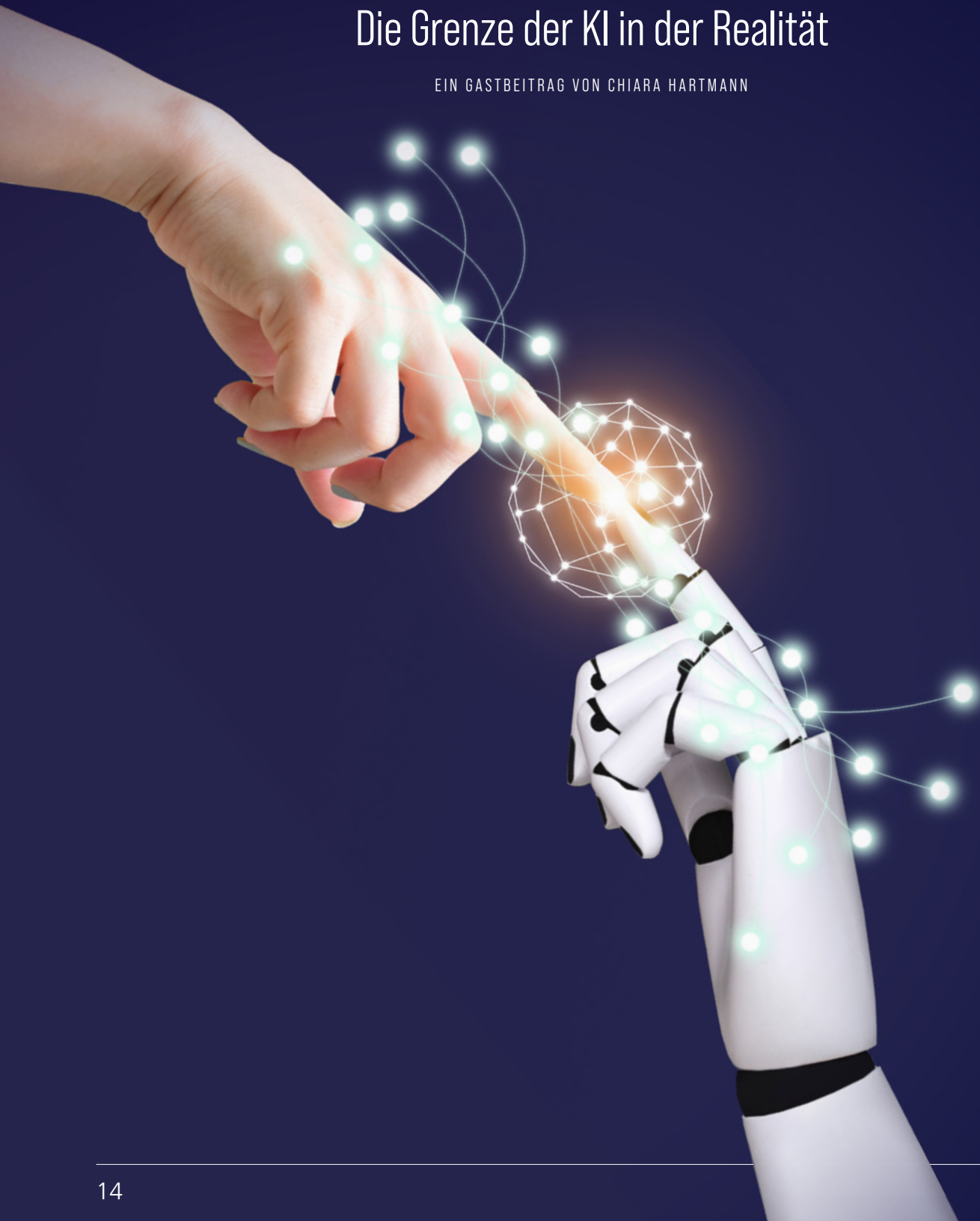
www.Stoppt-Mobbing.de



Neuro- KOMMUNIKATION

Die Grenze der KI in der Realität

EIN GASTBEITRAG VON CHIARA HARTMANN



Als Unternehmer/in oder Top-Managerin formulieren Sie eine perfekte E-Mail. Jede Antwort ist durchdacht, jeder Satz sitzt. Die neue Erfahrung zeigt, dass eine schnelle Antwort durch eine KI effizient und zeitsparend ist. Der Fall scheint erledigt.

Doch bei einem nächsten Meeting zeigt sich schnell, dass die Realität anders aussieht. Die KI stößt in der zwischenmenschlichen Kommunikation an ihre Grenzen – und das wird besonders deutlich, wenn eine persönliche Begegnung stattfindet. Plötzlich gibt es keine Möglichkeit, auf das immense Datenvolumen der KI zurückzugreifen. Stattdessen wird mit menschlichen Befindlichkeiten und Emotionen konfrontiert. Im Gespräch triggern Sätze und Worte unmittelbare Reaktionen, und Konflikte sind vorprogrammiert.

Die Rolle der Neurokommunikation im Geschäftsalltag

Wie können Konflikte verhindert werden? Die Lösung liegt in der Neurokommunikation. Durch das Verständnis dieser Kommunikationsform können Unternehmensleiter und ihre Mitarbeiter nicht nur die KI besser nutzen, sondern auch ihre Mitmenschen besser verstehen. Neurokommunikation ermöglicht es, in Sekunden zu erfassen, was das Gegenüber wirklich meint und welche Bedeutung seine Worte haben. Es wird gelernt, auf die verschiedenen Persönlichkeitstypen einzugehen und direkt darauf zu reagieren.

Interessanterweise wird Neurokommunikation täglich praktiziert, jedoch meist unbewusst. Die KI hat bewusst gemacht, dass dieses Potenzial nicht voll ausgeschöpft wird, obwohl es sich gut anfühlt, wenn es genutzt wird. Doch es sollte ernsthaft betrachtet werden, wie die Neurokommunikation reale Grenzen für künstliche Intelligenz setzt.

Konfliktexplosionen sind vorprogrammiert

Aktuell stellt sich in Unternehmen heraus, dass es in E-Mails und Präsentationen kaum noch Konfliktpotenzial gibt. Es ist ruhig und ungreifbar. Allerdings sieht es bei Meetings oder Präsentationen ganz anders aus. Oft kommt es zu regelrechten Konfliktexplosionen. Hier wird deutlich, dass die feinen Nuancen menschlicher Kommunikation wie Empathie, Emotionen und unausgesprochene Signale Bereiche sind, in denen die KI an ihre Grenzen stößt.

Die Fähigkeiten der KI enden dort, wo menschliche Kommunikation und Verbindung beginnen. Trotz aller Fortschritte in der KI-Technologie sind die feinen



Eine perfekte E-Mail mag beeindruckend sein, doch der wahre Test besteht im persönlichen Austausch.

Aspekte menschlicher Kommunikation unersetzlich. Es geht darum, ein Gleichgewicht zwischen Technologieeinsatz und menschlicher Interaktion zu bewahren und die unersetzliche Rolle menschlicher Emotionalität und Intuition in der Kommunikation zu betonen.

Effektive KI-Nutzung und optimierte menschliche Interaktion

Wenn Wachstum, profitable und bessere Beziehungen angestrebt werden, sollte in beide Bereiche gleichermaßen investiert werden. Die Beherrschung der Neurokommunikation kann nicht nur die Effizienz im Umgang mit KI verbessern, sondern auch die Qualität der menschlichen Interaktionen und die Motivation steigern. Sie bietet einen Wettbewerbsvorteil, der in der modernen Geschäftswelt unerlässlich ist.

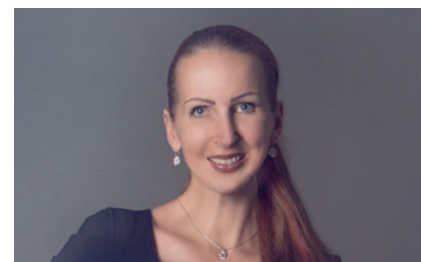
Eine perfekte E-Mail mag beeindruckend sein, doch der wahre Test besteht im persönlichen Austausch. Hier zeigt sich, wie gut kommuniziert und damit auch geführt werden kann. In der heutigen Geschäftswelt, in der Technologie und

menschliche Fähigkeiten Hand in Hand gehen müssen, ist die Beherrschung der Neurokommunikation eine entscheidende Kompetenz. Sie hilft, die Lücke zwischen KI und menschlicher Verbindung zu schließen und stellt sicher, dass sowohl in der digitalen als auch in der analogen Welt Erfolg möglich ist.

Neurokommunikation ist mehr als nur ein Werkzeug – es ist eine Schlüsselkompetenz für die Zukunft – speziell für die Führung. Durch die Entwicklung dieser Fähigkeit verbessern sich Kommunikationsfähigkeiten sowohl online als auch im persönlichen Kontakt.

Am Ende des Tages sind es die menschlichen Verbindungen, die den Unterschied machen. ♦

Die Autorin



Chiara Hartmann, bekannt als »Die Profilerin«, ist Expertin für menschliches Verhalten und Kommunikation. Sie unterstützt Top-Manager dabei, ihr Potenzial zu entfalten.

Birkenstock

Vom Lehrerzimmer zur Oscar-Verleihung

Eine spektakuläre Repositionierung macht Familienunternehmen zum Global Player



Windeln nennt man »Pampers«, Papiertaschentücher »Tempo« und Küchentücher »Zewa«. Manche Marken sind derart in der Konsumwelt verankert, dass sie sich als Synonym für die jeweilige Produktgruppe etabliert haben. Das ist einem Schuh auch gelungen: Sandalen mit ergonomischem Fußbett werden »Birkenstocks« genannt. Gleichzeitig haftete den Sandalen aber jahrzehntelang ein Image an, das nicht geeignet schien, dem Zeitgeist zu entsprechen und zukunftsfähig zu sein. Deshalb hat das Unternehmen mit Sitz in Linz am Rhein eine spektakuläre, weltweite Repositionierung vollzogen.

Der Anfang: ein Fußabdruck im Sand

Die Geschichte der Birkenstock-Sandalen ist nun genau 250 Jahre alt. Auf das Jahr 1774 lässt sich die erste urkundliche Erwähnung des Schuhmachermeisters Johannes Birkenstock datieren. Am Anfang stand ein Fußbett, das einem Fußabdruck im Sand nachempfunden werden sollte. Johannes' Enkel Konrad Birkenstock eröffnete 1896 in Frankfurt am Main eine orthopädische Schuhmacher-Werkstatt und führte die Idee des ergonomischen Fußbettes weiter. Das Unternehmen entwickelte sich im Laufe der Zeit und bediente die Nische »Gesundheitsschuhwerk«. Ein erstes öffentliches Image der Marke ließ sich in den 1970-Jahren ausmachen: Öko-Latschen, die weit weg vom Mainstream waren. Vor allem Lehrer trugen Birkenstock-Sandalen, aber auch medizinisches Personal, das viele Schritte am Tag machen muss. Steve Jobs entdeckte die Sandale in den 1980-er Jahren für sich. Seine stark beanspruchten »Arizonas« wurden übrigens im Jahr 2022 für 220.000 Euro versteigert. In den USA haben die »Birks« bereits in den 1960er Jahren Anhänger gehabt, vor allem in der Hippie-Szene. Anfang der 2000er Jahre litt das Familienunternehmen Birkenstock unter internen Querelen zwischen Vater und Söhnen, fehlenden Strukturen und daraus resultierenden Investitionsstaus. Zudem lief den Sandalen und der Marke der Zeitgeist davon. Mit Oliver Reichert bekam das Unternehmen dann einen CEO, der entschlossen war, das Image komplett zu erneuern und die Marke zu repositionieren. Gemeinsam mit

Markus Bensberg baute der ehemalige TV-Journalist das zersplitterte Unternehmen zur Birkenstock Group um. Denn über Jahre hinweg hatte sich die Familie nicht auf eine Strategie einigen können; zu viele Untermarken schaden der Kernmarke »Birkenstock«, Machtkämpfe lenkten vom operativen Geschäft ab.

Die Latsche auf dem Catwalk

Dann ging es ans Image, denn solides Handwerk und Naturmaterialien allein reichten nicht aus, um neue Zielgruppen zu erschließen. Kooperationen mit High-Fashion-Marken sollten das ändern. Die Luxusmarke »Céline« etwa schickte Models mit Sandalen in der Arizona-Optik über den Runway. Fortan waren die »Birkenstocks« auf den weltweit wichtigsten Laufstegen zu sehen. Das war der Beginn einer völlig anderen Wahrnehmung; innerhalb kurzer Zeit hupten die Fashionistas den Kontrast zwischen Korksandale und Luxusmode. Vor allem Prominente nahmen den Look an und trugen ihn in die Welt. Experiment gelungen.

Ein wichtiger Grund für den Erfolg dieser Strategie dürfte sein, dass das Marketing

nicht nur den modischen Aspekt in den Vordergrund stellte, sondern weiterhin den Kern der Marke Birkenstock beibehielt: Tradition, Qualität und das ergonomische Fußbett. Wie konsequent Oliver Reichert diese Strategie verfolgte, zeigte seine Entscheidung, nicht mit dem Designer Marc Jacobs zusammenzuarbeiten, denn der wollte laut eines Berichtes der »Süddeutsche Zeitung« die Sohle verändern, also das Herzstück der Sandale.

Auch beim Vertrieb, den Reichert zuvor schon international forciert hat, setzt das Unternehmen auf Konsequenz, denn nun rückte das Markenumfeld für die Fashion-Sandalen in den Fokus, eigene Stores wurden eröffnet. Deshalb werden seit 2023 rund 2.000 Fachhändler im DACH-Raum nicht mehr von »Birkenstock« beliefert. »Birkenstock verzichtet auf eine breite Distribution und somit potenziell auch auf Absatz«, wird Fernando Fastoso, Professor für Markenmanagement für Luxus- und High-Class-Marken an der Hochschule Pforzheim, in einem Bericht des manager magazin zitiert. Durch die eigenen Stores könne die Marke viel besser die Kundenerfahrung bestimmen, ebenso wie die ▶



Die Luxusmarke »Céline« etwa schickte Models mit Sandalen in der Arizona-Optik über den Runway.

Preis- und Discountpolitik. Das sei im High-End-Segment sehr wichtig.

Von der Oscar-Verleihung an die Börse
30 Millionen Paar Schuhe verkauft »Birkenstock« jährlich in mehr als 100 Ländern. Vertriebsniederlassungen unterhält die Birkenstock Group inzwischen in den USA, Kanada, Brasilien, Japan, Dänemark, Polen, Schweiz, Schweden, Großbritannien, Frankreich, Norwegen, Spanien, Niederlande, Dubai, Singapur und Indien. In Deutschland gibt es insgesamt 16 Standorte mit 3.000 Mitarbeitern; nach eigenen Angaben ist das Unternehmen der größte Arbeitgeber der deutschen Schuhindustrie. Die jüngste Investition ist das Werk Pasewalk in Mecklenburg-Vorpommern, in das das Unternehmen fast 110 Millionen Euro investiert hat. 6,4 Millionen Paar Schuhe sollen hier pro Jahr hergestellt werden.

Derzeit zeichnet sich nicht ab, dass der Birkenstock-Trend nachlässt. Immer wieder werden neue Modelle auf den Markt gebracht, die sich in das internationale Modegeschehen einfügen. Hochglanz-Magazine berichten zum Beispiel aktuell über das Modell »St. Barth«, das sich an das Luxusimage der Insel anlehnt und das Modell »Tokyo«, das mit seiner Ausführung als vorne geschlossener Clog aus Veloursleder für den Herbst angepriesen wird. Nicht zuletzt hielt die Birkenstock-Sandale Einzug in einen Hollywood-Blockbuster: »Barbie«. Als sich Barbie am Ende der Geschichte für ein Leben in der realen Welt entscheidet, tauscht sie High Heels gegen pinke Birkenstocks. Und die Schauspielerin Frances McDormand trug eigens für sie angefertigte »Birks« bei der Oscar-Verleihung im Jahr 2019.



Der Start an der New Yorker Börse im vergangenen Jahr verlief zunächst holprig.

2021 verkaufte die Familie Birkenstock die Mehrheit ihrer Anteile an die Beteiligungsgesellschaft L Catterton (unter anderem gehört Bernard Arnaults Konzern LVMH dazu). Dem rasanten internationalen Imagewechsel folgte der Gang als »Birkenstock Holding« an die New Yorker Börse. Der Start im vergangenen Jahr verlief zunächst holprig: »Der erste Kurs lag am

Mittwoch mit 41 Dollar um mehr als zehn Prozent unter dem Ausgabepreis. Danach wurde es noch schlimmer: Zum Handelschluss kostete die Aktie mit 40,20 Dollar fast 12,6 Prozent weniger. Birkenstock kam damit auf eine Bewertung von 7,55 Milliarden Dollar. Im nachbörslichen Handel sank der Kurs noch weiter auf 39,66 Dollar«, hieß es am 12. Oktober 2023 auf der Onlineplattform der »tagesschau«, einen Tag nach dem ersten Handelstag. Aber inzwischen sind einige Monate vergangen; Ende August verzeichnet die Aktie ein Rekordhoch von 64,78 US-Dollar. ♦ MK



Charlize Theron, Julianne Moore und Goldie Hawn haben ihre Birkenstocks im Alltag fest integriert.





Pressefreiheit ist deine Freiheit.



Was Daphne Caruana Galizia über
Pressefreiheit zu sagen hat:
www.mvfp.de
#PressefreiheitIstDeineFreiheit

MVFP
Medienverband
der freien Presse

Co-Workations

Warum es lohnt, Mitarbeiter gemeinsam
in den Urlaub zu schicken

EIN GASTBEITRAG VON ANNA-LENA GRIMM



Workations sind im Trend. Seit Corona hat sich das Konzept »Arbeiten, wo andere Urlaub machen« etabliert. Meist sind es jedoch privat organisierte Aufenthalte im Ausland. Co-Workations, das gemeinsame Reisen und Arbeiten im Team, sind ein Novum. Dabei profitieren Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen davon.

Co-Workations: Mehr als ein Benefit

Die Co-Workations sind mehr als nur ein Benefit. Als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie können sie neben dem Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern ein wichtiges Instrument zur Förderung der Unternehmenskultur und -werte sein; insbesondere in einem Arbeitsumfeld, das zunehmend von Remote-Arbeit geprägt ist.

Um das Team besser zusammenwachsen zu lassen, werden Co-Workations ins Leben gerufen. Es geht auf Reisen – etwa nach Albufeira, Barcelona, Blåvand und Lissabon. Dafür wird eine Unterkunft gebucht, die in unterschiedlichster Konstellation von den Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen bewohnt wird.

Vorteile für das Team

Für das Team bieten Co-Workations viele Vorteile. Das gemeinsame Arbeiten an einem Ort baut innerhalb kürzester Zeit unersetzliche Bindungen zwischen den Mitarbeitern auf. Denn neben dem gemeinsamen Arbeiten wird auch zusammen gekocht, die neue Umgebung erkundet und Freizeitaktivitäten

unternommen. Diese intensiven sozialen Interaktionen führen zu mehr Verständnis füreinander. Man lernt sich persönlich besser kennen, aber auch die Prioritäten und Arbeitsweisen der Kollegen, was wiederum die Teamarbeit optimiert. Der abteilungsübergreifende Austausch wird angeregt und mögliche Synergien werden freigesetzt, die im regulären Arbeitsalltag oft verborgen bleiben. All dies fördert den Teamgeist und die Zusammenarbeit. Aber auch die Verbesserung der mentalen Gesundheit steht bei Co-Workations im Vordergrund. Insbesondere die Reise im Frühling in wärmere Gefilde verkürzt den grauen, nassen Winter und sorgt für eine willkommene Abwechslung. Durch die Auszeit vom Alltag, neue Eindrücke und Impulse wird das persönliche Wohlbefinden verbessert und hat einen direkten Einfluss auf die mentale Gesundheit. All diese positiven Aspekte steigern in Summe so natürlich die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit.

Positive Effekte auf das Unternehmen

Durch die Vorteile für die Mitarbeiter ergeben sich im Umkehrschluss auch positive Auswirkungen auf das Unternehmen. Mit einem hohen Anteil an Remote-Mitarbeitern, von denen sich nicht alle regelmäßig persönlich sehen, stärken Workations die Unternehmenskultur nachhaltig. In der kurzen, intensiven gemeinsamen Zeit gibt es viel Austausch zwischen Kollegen und es werden gemeinsame Erinnerungen geschaffen.

Man kann es auch als »Teambuilding par excellence« bezeichnen. Das Ganze hat zudem einen positiven Effekt auf die

Produktivität und Kreativität. Durch den Tapetenwechsel werden Routinen durchbrochen, es entsteht ein völliger neuer Raum für Zusammenarbeit und der Austausch in einem anderen Kontext regt neue Ideen an.

Co-Workations bieten Mitarbeitern eine inspirierende Arbeitsumgebung, die Kreativität und Motivation fördert, und auch das Unternehmen profitiert in vielfacher Hinsicht von gesteigerter Produktivität, verbesserter Kommunikation und einem stärkeren Teamzusammenhalt. Besonders für Remote-Teams oder auf mehrere Standorte verteilte Teams sind Co-Workations ein wertvolles Instrument, um persönliche Bindungen zu stärken, den Wissensaustausch zu fördern und ein gemeinsames Wir-Gefühl zu schaffen, das im Alltag oft zu kurz kommt. ♦

Die Autorin



Anna-Lena Grimm ist Director of People & Culture bei HERO Software. Sie ist für die Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlich.

Durch die Vorteile für die Mitarbeiter ergeben sich im Umkehrschluss auch positive Auswirkungen auf das Unternehmen.



Donald Trump versteht es sehr gut, seine Zuhörer zu beeindrucken und zu mobilisieren.



Mit Macht sprechen – Zuversicht vermitteln

GEKÜRZTER AUSZUG AUS DEM BUCH »DIE MAGISCHEN WORTE« VON JONAH BERGER

Wenn wir an berühmte Redner denken, ist Donald Trump in der Regel nicht der erste Name, der uns in den Sinn kommt. Der römische Staatsmann Cicero gilt vielen als der größte Redner aller Zeiten. Für ihn war die öffentliche Rede die höchste Form der intellektuellen Aktivität. Seiner Überzeugung nach sollte ein guter Redner klug und wortgewandt, selbstbeherrscht und würdevoll vortragen.

Auch Redner wie Abraham Lincoln und Winston Churchill wurden für ihre klare und logische Argumentation, ihre starken Gedanken und ihre gut begründeten Ideen gefeiert. Trump passt nicht in diesen Stereotyp. Seine Sätze sind in der Regel grammatikalisch ungeschliffen, voller Wiederholungen und gespickt mit starken Simplifizierungen. Nehmen Sie die Worte, mit denen er seine Präsidentschaftskampagne ankündigte: »Ich würde eine große Mauer bauen und niemand baut Mauern besser als ich, glauben Sie mir, und ich

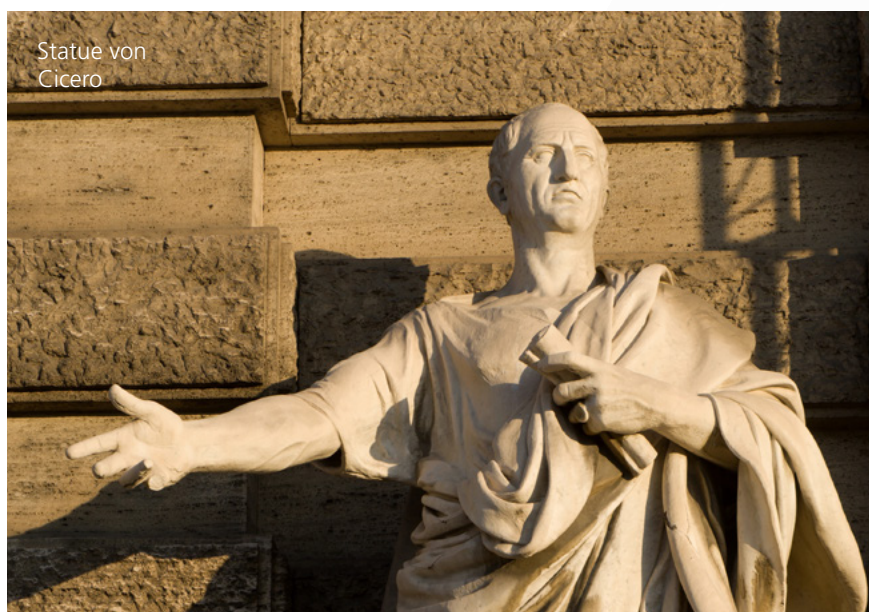
werde sie sehr kostengünstig bauen«, sagte er. »Unser Land ist in ernsten Schwierigkeiten«, fuhr er fort. »Wir haben keine Siege mehr. Wir pflegten Siege zu haben, aber wir haben sie nicht. Wann hat man uns zuletzt, sagen wir, China in einem Handelsgeschäft schlagen sehen? Ich schlage China immerzu. Immerzu.« Natürlich erntete seine Rede viel Spott. Man warf ihr Simplifizierung vor, das Time Magazine nannte sie »leer« und andere taten sie als pures Getöse ab. Weniger als ein Jahr später wurde Trump zum Präsidenten der Vereinigten Staaten gewählt. Trumps Redestil ist weit von dem entfernt, was man üblicherweise als eloquent bezeichnen würde. Seine weit-schweifigen und häufig unzusammenhängenden Einlassungen sind gekennzeichnet von Gedankensprüngen, Unterbrechungen und Holprigkeiten. Aber was immer Sie von Trump halten, er weiß sich zu verkaufen. Er versteht es, seine Zuhörer zu beeindrucken und zu mobilisieren.

Wie aber macht er das? Um zu verstehen, was Trumps Redestil so effektiv macht,

hilft es, ganz woanders anzufangen, nämlich in einem kleinen Gerichtssaal in Durham County in North Carolina.

Gerichtssäle sind Orte, an denen Sprache sehr wichtig ist. Anfang der 1980er-Jahre fragte sich der Anthropologe William O’Barr, ob der Präsentationsstil womöglich Einfluss auf den Ausgang gerichtlicher Auseinandersetzungen hat. Ob es möglicherweise nicht nur darauf ankommt, was gesagt wird, sondern ebenso, wie es gesagt wird. Die verbreitete Annahme lautete, dass der Inhalt des Gesagten allein entscheidend war. Natürlich beeinflusste ein Zeuge mit seiner Aussage oder ein Anwalt mit seinen Argumenten die Entscheidung ▶

Ob es möglicherweise nicht nur darauf ankommt, was gesagt wird, sondern ebenso, wie es gesagt wird.



Statue von Cicero





der Jury, aber nur, weil sie die Fakten darlegten. Schließlich wird dem Rechtssystem unterstellt, ein objektiver und vorurteilsfreier Schiedsrichter der Wahrheit zu sein. Aber O'Barr fragte sich, ob diese Annahme möglicherweise falsch war. Ihn interessierte die Frage, ob kleine Veränderungen im

Richter, Anwälte und Gutachter sprachen anders als gewöhnliche Menschen wie beispielsweise normale Zeugen und Beklagte.

sprachlichen Stil Einfluss hatten auf die Art, wie Menschen wahrgenommen und Entscheidungen gefällt wurden. Ob feine Unterschiede in den Worten der Zeugen beispielsweise Einfluss darauf hatten, ob ihre Zeugenaussage gewertet wurde und wie die Jury den Fall am Ende entschied.

Also beobachteten er und sein Team eines Sommers zehn Wochen lang Gerichtsverfahren: Vergehen, Straftaten und unterschiedlichste Verfahren. Sie hatten am Ende insgesamt mehr als 150 Stunden Aufzeichnungen aus dem Gerichtssaal gesammelt. Anschließend hörten sie sich die Aufnahmen an und erstellten davon Abschriften. Als O'Barr die Daten analysierte, fiel ihm etwas auf. Richter, Anwälte und

Gutachter sprachen anders als gewöhnliche Menschen wie beispielsweise normale Zeugen und Beklagte. Natürlich verwendeten sie auch Juristenjargon wie habeas corpus und in pari delicto, aber die Unterschiede gingen weit darüber hinaus. Es war die Art, wie sie sprachen, die anders war. Richter, Anwälte und Gutachter verwendeten weniger formale Sprache (»bitte« oder »ja, Sir«), weniger Füllwörter (»ähm«, »äh«) und weniger Verzögerungen (»Ich meine« oder »wissen Sie«). Sie schränkten ihre Aussagen seltener wieder ein (»vielleicht« oder »irgendwie«) und verwandelten sie seltener in Fragen (»So hat sich das abgespielt, nicht wahr?« oder »Er war im Raum, oder?«). Ein Teil davon ist möglicherweise der Situation geschuldet. Ein Angeklagter versucht vielleicht, sich besonders höflich zu zeigen, um mit einer milderen Strafe davonzukommen. Richter, Anwälte und Gutachter haben sehr viel mehr Gerichtserfahrung und sind vermutlich weniger nervös.

Aber während einige der Unterschiede sicherlich den Rollen und dem Grad der Erfahrung geschuldet waren, fragte sich O'Barr, ob hier nicht vielleicht noch etwas viel Fundamentaleres mitspielte und ob die verwendete Sprache vielleicht nicht nur Anzeichen dafür war, wer da sprach, sondern möglicherweise unmittelbaren

»Die magischen Worte«
von **Jonah Berger**
256 Seiten
Erschienen: Juli 2023
Redline Verlag
ISBN: 978-3-868-81933-5



Einfluss darauf hatte, wie die Sprecher wahrgenommen und der Fall letztendlich entschieden wurde. Zusammen mit seinen Kollegen führte er deshalb ein Experiment durch. Sie nahmen einen speziellen Fall und einen speziellen Zeugen und zeichneten mithilfe von Schauspielern zwei unterschiedliche Versionen derselben Zeugenaussage auf. Die Fakten waren beide Male dieselben, aber die zur Darlegung dieser Fakten verwendete Sprache war eine andere. In der einen Version sprach der Zeuge wie die Experten (Richter, Anwälte, Gutachter); in der anderen sprach der Zeuge so, wie es gewöhnliche Menschen zu tun pflegen. Als der Anwalt beispielsweise fragte: »Ungefähr wie lange haben Sie gewartet, bis der Krankenwagen eintraf?«, erwiderte der Zeuge, der wie ein Experte sprach: »20 Minuten – lange genug, um Mrs Davis zu helfen, ihr Gleichgewicht wiederzuerlangen.« Der Zeuge, der wie ein gewöhnlicher Mensch sprach, sagte dasselbe, jedoch gespickt mit Verzögerungen: »Oh, ich würde sagen, es waren so rund 20 Minuten. Gerade lang genug, um meiner Freundin Mrs Davis zu helfen, wissen Sie, wieder ins Gleichgewicht zu kommen.« Und als der Anwalt fragte: »Kennen Sie sich hier gut aus?«, sagte der Zeuge, der wie ein Experte sprach, nur: »Ja«, während der Zeuge, der wie ein gewöhnlicher Mensch sprach, seine Aussage relativierte, indem er sagte: »Ja, vermutlich.« Um zu testen, ob die Unterschiede Auswirkungen hatten, spielten die

Forscher die Aufnahmen anschließend diversen Menschen vor und baten sie, ähnlich den Mitgliedern der Jury ein Urteil zu fällen. Die Zuhörer äußerten, was sie von dem Zeugen hielten, und gaben an, ob der Beklagte dem Kläger seinen Schaden ersetzen sollte, und wenn, in welcher Höhe.

Wie O’Barr vermutet hatte, veränderten kleine Unterschiede in den Formulierungen, wie der Zeuge wahrgenommen wurde. Sprach der Zeuge wie ein Experte, wurde er als glaubwürdiger wahrgenommen. Die Zuhörer schenkten ihm mehr Vertrauen, empfanden ihn als kompetenter und überzeugender und waren eher bereit, seinen Worten Glauben zu schenken. Und diese Unterschiede prägten auch die Reaktionen der Zuhörer auf die Zeugenaussage. Obwohl die Fakten dieselben waren, hielten die Zuhörer, die einen Zeugen gehört hatten, der wie ein Experte sprach, eine Entschädigung von zusätzlichen 1000 US-Dollar für gerechtfertigt. O’Barr hatte entdeckt, wie wirkungsvoll es ist, »mit Autorität« zu sprechen. Inzwischen haben Wissenschaftler die exakten Komponenten der »Sprache der Autorität« weiter herausgearbeitet. Im Kern bleibt die Idee dieselbe. Wer mit Autorität spricht, strahlt mehr Sicherheit und Zuversicht aus. Er scheint sich seiner Sache sicher zu sein und scheint sich auszukennen, was die Zuhörer dazu verleitet, ihm aufmerksamer zuzuhören und sich von ihm überzeugen zu lassen.

Wer mit Autorität spricht, strahlt mehr Sicherheit und Zuversicht aus. Er scheint sich seiner Sache sicher zu sein und scheint sich auszukennen, was die Zuhörer dazu verleitet, ihm aufmerksamer zuzuhören und sich von ihm überzeugen zu lassen.

Trump spricht mit Autorität, Leadership-Gurus sprechen mit Autorität und Startup-Gründer, zumindest die charismatischen unter ihnen, sprechen mit Autorität. Sie verkünden eine Vision, eine Weltsicht, eine Perspektive oder eine Ideologie, die so überzeugend klingt, dass man sich ihr schwer entziehen kann. Sie scheinen so überzeugt von dem zu sein, was sie sagen, dass es schwerfällt anzunehmen, die Dinge könnten sich auch ganz anders verhalten. Aber mit Autorität, Macht oder Zuversicht zu sprechen, ist nichts, womit wir geboren werden. Es ist etwas, das wir lernen können. ♦



Erfolgreich Gründen heißt Entscheidungen treffen:

Warum Gründer ihre Decision Making Competence checken sollten

EIN GASTBEITRAG VON DR. JOHANNA DAHM

VUKA – dieses Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität prägt nicht nur die aktuelle Umwelt. Die Unberechenbarkeit führt dazu, dass gerade Menschen mit Gründungsideen und -absichten noch schwerer den Entschluss fassen können, ihr Projekt oder ihre Unternehmens-Idee zum Erfolg zu führen, geschweige denn Investoren oder potenzielle Teammitglieder damit zu beeindrucken.

Sind Polykrisen also solche, in denen mehrere Krisen aufeinander folgen und sich überlappen, denn generell schlechte Zeiten für Gründer? Meines Erachtens nicht,

wenn Sie ein paar Spielregeln berücksichtigen und flexibel durch die VUKA-Welt surfen. Vielmehr dürfen wir uns an Dynamik und Unsicherheit in den Märkten gewöhnen, die auch etablierte Unternehmen zur schnellen Reaktion auf Veränderungen zwingt und gleichzeitig eine noch klarere Vision für die Zukunft fordert. Das erfordert gerade auch von uns Gründern und Gründerinnen eine extrem rasche Entscheidungsfähigkeit, um agil auf die vielen Marktveränderungen reagieren zu können.

Schlüsselqualifikation: Selbstvertrauen? Mein erstes Unternehmen habe ich im Jahr 2001 gegründet, unmittelbar vor dem Terroranschlag in den USA. Das

Venture Capital war gerade zugesichert, doch im Freundes- und Bekanntenkreis und vor allem in der Familie schlugen alle die Hände über dem Kopf zusammen und rieten dringend zu einem festen Job als Angestellte. Aber ich wollte weitermachen, ich wollte durchziehen und für die Entscheidung ebenso wie für deren Resultate Verantwortung übernehmen und dann auch Konsequenzen akzeptieren. Das erfordert Mut und Selbstvertrauen, aber eben auch eine klare Analyse der Situation und eine objektive Bewertung der eigenen Person, des Potenzials ebenso wie der verfügbaren Informationen – Faktoren, die ich ebenso für Schlüsselqualifikationen halte.



Was macht das Entscheiden so kompliziert?

Ist das denn eine wirklich gute Entscheidung? Und welche Folgen kommen auf uns zu? Wie kommunizieren wir, wenn die Entscheidung nicht die gewünschten Ergebnisse bringt? Sollten wir nicht lieber warten oder – noch besser – nicht entscheiden und es anderen überlassen?

Diese Fragen höre ich in meinen Meetings jeden Tag. Selbst von den Entrepreneuren, die absolut begeistert von ihrer Idee oder ihrem Produkt sind, sind klare Entscheidungen eine enorme Bürde: Denn auf einmal sollen sie eine kritische Distanz zu ihren akuten Problemfeldern aufbauen und die Abwehrhaltung trübt den rationalen Blick. Da wird die Entscheidung lieber aufgeschoben und später dann aus Zeitnot impulsiv und unter Druck getroffen. Hinterher sprechen viele dann vom »Bauchgefühl« oder von »intuitiven Entscheidungen«, doch das ist nicht ganz korrekt: Denn die Intuition ist ja nichts weiter als ein großer Erinnerungsspeicher, mit dem wir aktuelle Herausforderungen abspeichern. Stehen wir dann vor einer neuen Situation, heißt es »fight or flight«. Doch für Themen wie Investition, Pitch, Treffen eines Investors, Expansion, Lieferanten-Selektion etc. findet sich im Themenspeicher kein Muster. Und darum kreieren wir Taktiken der Verzögerung, des Aufschubs, wohl wissend: Zeitdruck und vor allem die Plaudertasche im Kopf geben keine Ruhe. Entschieden wird dann aus der Not und in letzter Sekunde – was wir uns unter Druck und angesichts der volatilen Zeiten und Krisen dann im Nachhinein schönreden. Gibt es keine bessere Alternative?

Entrepreneurship bedeutet, Entscheider zu sein

Das Bild des Gründers, beziehungsweise der Gründerin, ist hier noch zu weichgezeichnet: der Traum vom schicken Büro oder gar von der Ein-Tages-Woche. Die erfolgreichen Unternehmer, die ich begleiten darf, sind starke Entscheider und können sich nicht nur außergewöhnlich gut mit Unsicherheit und Risiken umgehen, sie gehen diesen auch nie aus dem Weg. Sie wissen: Entscheidungen und Unwägbarkeiten pflastern quasi den Weg zum unternehmerischen Erfolg. Entrepreneurship heißt für mich, diese Geisteshaltung zu besitzen. Was bedeutet das konkret?

Viele Gründer glauben, etwas neu erfinden zu müssen. Das glaube ich nicht. Die meisten werden erfolgreich, weil sie optimieren oder gar das Geschäft des Disruptiven verstehen: Sie setzen Bestehendes durch Neuordnung und analytisches Verständnis des Marktes in erfolgreiche

»Die 7 Pfade zu guten Entscheidungen«

von **Johanna Dahm**

176 Seiten

Erschienen: August 2024

GABAL Verlag

ISBN: 978-3-96739-211-1



Innovationen um. Märkte unterliegen fortlaufend dynamischen Prozessen, die Bestehendes auf den Prüfstand stellen, funktionierende und überkommene Geschäftsmodelle gegen konzeptionelle Business Models abwägen, neu arrangieren und in Innovationen überführen. Hier ergibt sich für Entrepreneurere ein unendliches Spielfeld für erfolgreiche Start-up-Gründungen! Wie kann das funktionieren?

Natürlich fordert das Kompetenz-Profil von Gründern noch weitere Entscheidungen und Kompetenzen, um ihr Start-up erfolgreich zu führen. Darum hat ein Team meines Entscheidungsinstituts ein Assessment entwickelt, mit dem du deinen Entscheidungs-Typen bestimmen kannst. Eine grundsätzliche Frage kann dir aber selbstverständlich kein Test und keine Entscheidung abnehmen, nämlich ob du tatsächlich Unternehmer sein willst oder nicht. ♦

Welche Entscheidungen Entrepreneure treffen sollten:

1. Entwickle entlang von realen Kunden Bedürfnisse und Ideen, die im Gegensatz zum Wettbewerb einen tatsächlichen Unterschied machen, sodass sich kalkulierbare Risiken lohnen.
2. Zeig Hingabe zur Veränderung und Innovation als genuinem Bestandteil der unternehmerischen Vision.
3. Kalkuliere Risiken und Chancen immer unter Einbindung potenzieller Kunden.
4. Plane Entscheidungen parallel zu Informationen und möglichen Konsequenzen (Worst Case/Best Case) und verfolge eine strikte Priorisierung. Alles andere geht in der Überflutung von Informationen unter.
5. Arbeite an deiner Anpassungsfähigkeit und der konsequenten Bereitschaft zur konstruktiven Lösungsfindung für deine Kunden. Selbst wenn dich das Scheitern deines ersten Lösungsweges frustriert – scheitern macht dich gescheiter, dein nächster Versuch bringt dich dem Kunden näher.

Die erfolgreichen Unternehmer, die ich begleiten darf, sind starke Entscheider und können sich nicht nur außergewöhnlich gut mit Unsicherheit und Risiken umgehen, sie gehen diesen auch nie aus dem Weg.

Die Autorin



Dr. Johanna Dahm ist Management-Beraterin und Autorin. Sie unterstützt Menschen und Organisationen in den Bereichen Transformation und Geschäftsfeldentwicklung.

DOKU / REPORTAGE



Amazon Prime Freevee

Staffel 3: BERATER – Leben auf der Überholspur

Die Serie begleitet echte Berater in ihrer Berufs- und Lebenswirklichkeit. Alle Branchen sind vertreten: Immobilien, Finanzen, Marketing, Automobil, Fitness. Unterhaltung auf hohem Niveau, Spannung und Lernmomente zeichnen dieses Format aus.



Reportage

Geschäfte unter Palmen – Die Mallorca Reportage

Son Vida: 20 Minuten von Mallorcas Hauptstadt Palma entfernt treffen wir **Paul Misar**. Der aus zahlreichen TV-Sendungen bekannte Unternehmer ist seit mehr als drei Jahrzehnten europaweit in der Immobilienbranche aktiv.

LIFESTYLE



Online

Vera Int-Veen: Nach dem Rückschlag kommt der Höhenflug

Vera Int-Veen ist zu Gast auf der Marcel Remus Lifestyle Night – und Nele Ludowig hat sie für wirtschaft tv zum Interview getroffen. Hier verrät die frühere Talkmasterin und Moderatorin ihr Erfolgsgeheimnis.



Online

Thomas Rath: Das Glück herbeilächeln!

Thomas Rath ist als Fashion-Experte bekannt – doch was ist sein Erfolgsgeheimnis? Bei wirtschaft tv lüftet er es. Nele Ludowig hat den früheren GNTM-Juror auf der Marcel Remus Lifestyle Night getroffen.

TALK



Do, 29.08.

Expertinnen: So gewinnt man Fachkräfte

Lena Grabowski und **Janina Rohmann**, die Gründerinnen und Geschäftsführerinnen von Grabowski & Rohmann Personalberatung, sind zu Gast im wirtschaft tv Talk mit wirtschaft tv Chefanchor Sascha Oliver Martin. Die Expertinnen geben Tipps, wie ...

NEWS



Fr, 23.08.

VW verschiebt E-Auto-Produktion

Bei Volkswagen verzögert sich der Produktionsstart des Elektroautos Trinity. Das Zukunftsmodell soll frühestens ab 2030 gebaut werden, hieß es laut der Deutschen Presse-Agentur aus Konzernkreisen. Ursprünglich sollte das Auto 2026 auf den Markt kommen. Konzernchef Oliver Blume hatte den Start aber schon kurz nach seinem ...



Fr, 23.08.

EU genehmigt deutsche Milliarden-Chip-Beihilfe

Die Europäische Kommission hat die fünf Milliarden Euro hohe deutsche Beihilfe für den Bau der Mikrochipfabrik in Dresden genehmigt. Das berichtet die Deutsche Presse-Agentur. Die Brüsseler Behörde prüfte die Unterstützung nach den EU-Beihilfevorschriften, die es den Mitgliedsstaaten erlauben, die ...



Di, 27.08.

BaFin zieht Krypto-Geldautomaten ein

Bei einer Razzia mit Schwerpunkt in Süddeutschland hat die Finanzaufsicht BaFin 13 illegal aufgestellte Wechselautomaten für Kryptowährungen aus dem Verkehr gezogen. Dabei sei Bargeld in Höhe von knapp einer Viertelmillion Euro einbehalten worden, teilte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht ...



Mi, 28.08.

Bereits 100.000 Robotaxi-Fahrten pro Woche

Die Robotaxi-Firma Waymo hat den nächsten Meilenstein erreicht: Ihre Wagen absolvieren jetzt mehr als 100.000 Fahrten mit Passagieren pro Woche. Die Marke von 50.000 hatte die Google-Schwesterfirma erst im Mai geknackt. Das berichtet die Deutsche Presse-Agentur. Fahrzeude der Firma sind teuer ...



Fr, 16.08.

Chef von Gas-Verband verteidigt Bohrungen in Nordsee

Dr. Ludwig Möhring ist Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Erdgas, Erdöl und Geoenergie und zu Gast im wirtschaft tv Talk. Während die Gasbohrungen in der Nordsee von vielen Seiten kritisiert werden, verteidigt der Experte diese vor ...

NEWS



Mo, 26.08.

Bundesbank: Deutsche Wirtschaft kämpft

Die deutsche Wirtschaft wird sich nach Einschätzung der Bundesbank auch in den kommenden Monaten vergleichsweise schwach entwickeln. Die erwartete, langsame Belebung der Konjunktur werde sich weiter hinauszögern, heißt es laut der Deutschen ...



Di, 27.08.

Deutsche sparen an Lebensmitteln

In keinem anderen EU-Land geben die Verbraucher einer Untersuchung zufolge einen so geringen Teil ihres Einkommens für Lebensmittel, Gesundheit und Pflege aus wie in Deutschland. Trotz der gestiegenen Preise war der Anteil von diesen Ausgaben am privaten Konsum im vergangenen ...

BÖRSE



Mi, 21.08.

Experte: »Das monatliche Sparen ist die ideale Anlageform«

Heiko Lörsch von der Deutschen Vermögensberatung ist zu Gast im wirtschaft tv Börsentalk. Der Experte spricht mit Börsenkorrespondent Mick Knauß über mögliche Vorgehensweisen, um das eigene Geld zu vermehren. Und wann sollte ...



Do, 22.08.

Lohnzuwächse: Größter Anstieg seit über zehn Jahren

Eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts kam zu dem Ergebnis, dass die Tariflöhne im Jahr 2024 den stärksten Zuwachs seit mehr als zehn Jahren verzeichnen. Die Gründe dafür erklärt Börsenkorrespondent Mick Knauß ...

Nichts mehr verpassen!

Die aktuellsten Videos zu den Themen Wirtschaft, Unternehmen, Börse, Erfolg und Lifestyle jetzt wöchentlich als Übersicht.

Hier geht es zur Website:



Besuche uns auch auf unseren Social-Media-Kanälen



»Jetzt ziehen wir es durch!«

BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

Vielleicht haben Sie auch schon einmal Verhandlungssituationen erlebt, in denen Sie seit Wochen auf der Stelle treten und bei denen sich die Verhandlungen ohne Aussicht auf ein Ende hinziehen. Irgendwann kommt einmal der Punkt, an dem entweder Sie oder Ihr Verhandlungspartner die Nerven verliert und zum Vertragsabschluss kommen möchte. Vielleicht droht Ihr Gegenüber

Der Autor



Prof. Dr. Jörg Kupjetz (Professor K.®) ist Professor für Wirtschaftsrecht und zudem als Rechtsanwalt, Autor, Trainer und Speaker tätig.

auch damit, dass er einen Abbruch der Verhandlungen auf keinen Fall duldet und er Ihnen sämtliche Kosten, die bisher angefallen sind, in Rechnung stellen wird. Sie hören von seinem Anwalt.

Klar, irgendwann nervt es und man möchte zum Ende kommen. So viel Zeit und Mühe wurden schon investiert, das kann ja nicht alles umsonst gewesen sein. Und dann das Ganze noch einmal von vorne mit einem neuen Verhandlungspartner? Wo doch die anderen Projekte auch schon so lange warten? Und dann auch noch die Drohung von der Gegenseite? Bleiben Sie standhaft!

Im deutschen Recht haben wir das Prinzip der Privatautonomie und dieses Prinzip schließt ein, dass Sie (bis auf ganz wenige Ausnahmen) frei entscheiden können, mit wem Sie einen Vertrag schließen und mit wem eben nicht. Und das schließt ein, dass Sie jederzeit Vertragsverhandlungen abbrechen können – ohne dass Sie dann aber mit Schadensersatzforderungen rechnen müssen. Nur, wenn Sie bei Ihrem Gegenüber den Eindruck erweckt haben, dass ein Vertragsabschluss auf jeden Fall zustande kommt und der andere (mit Ihrem Wissen) schon Investitionen, die über die reine Vertragsverhandlung hinausgehen, getätigt hat, könnten Schadensersatzforderungen auf Sie zukommen. Also lieber immer etwas verhaltener verhandeln und klarmachen, dass hier noch nicht aller Tage Abend ist.

Und wenn der andere drängt, dass er nun notwendige Investitionen bereits vor Vertragsunterzeichnung tätigt muss? Dann machen Sie ihm klar, dass das auf seine eigene Verantwortung und auf eigene Rechnung geschieht!

Angst und Druck sind schlechte Ratgeber. Statt »jetzt ziehen wir es durch« lieber das »drum prüfe, wer sich ewig bindet« als Motto der Verhandlung ausrufen! ♦



»Verträge verhandeln«
von **Jörg Kupjetz**
208 Seiten
Erschienen: April 2021
Redline Verlag
ISBN: 978-3-868-81824-6

BEST OF WEB

McDonald's nimmt Milliarden für Expansion in die Hand

McDonald's Deutschland will sein Filialnetz künftig deutlich vergrößern. Deutschland-Chef Mario Federico sagte in einem Bericht auf der Onlineplattform des »focus«: »Wir werden in den nächsten Jahren rund 500 neue Restaurants eröffnen.«

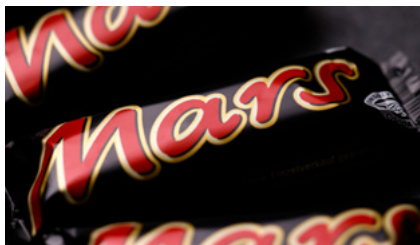
Insgesamt will der Konzern in den kommenden Jahren 3 Milliarden Euro in den Aus- und Umbau der Fast-food-Restaurants investieren. Derzeit betreibt der US-Konzern in Deutschland 1.388 Schnellrestaurants. Neben der Erschließung neuer Standorte und der Modernisierung bestehender Objekte, will das Unternehmen auch auf Investitionen in grüne Energie durch Photovoltaik sowie zweispurige McDrives setzen. Doch zuvor haben die Verantwortlichen mit Planungs- und Genehmigungsverfahren zu kämpfen: »Allein für die Modernisierung einer Filiale brauchen wir teilweise mindestens sechs Monate, nur wegen der Bürokratie. Das ist doch irre«, wird Federico zitiert.

In den nächsten zehn Jahren sollen insgesamt 35.000 zusätzliche Stellen geschaffen werden, kündigte Federico laut Bericht an. Derzeit arbeiten in Deutschland rund 65.000 Menschen für das Unternehmen.

Weitere Beiträge finden Sie auf founders-magazin.de



Unternehmen



Snickers plus Pringles: Mars will Kellanova übernehmen

Der Süßwarenhersteller Mars plant, Kellanova für etwa 36 Milliarden Dollar zu kaufen. Laut einer Unternehmensmitteilung wolle der US-Familienkonzern, der unter anderem auch Snickers und M&M's produziert, für jede Aktie von 83,50 Dollar zahlen. Dies entspricht einem Aufschlag von 33 Prozent im Vergleich zum Schlusskurs von Kellanova am 2. August. Laut verschiedenen Medienberichten erwäge der Konzern zudem eine Übernahme.

Sollte diese Übernahme zustande kommen, wäre sie die größte in der Geschichte von Mars und würde den Erwerb von Wrigley ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Unternehmen



Größter Auftrag für Meyer Werft: Disney ordert vier Schiffe

Schwerste Krise und großer Auftrag: Die Meyer Werft baut vier Kreuzfahrtschiffe für Disney. Um diese Schiffe bauen zu können, muss das Unternehmen mit 2,7 Milliarden Euro in Vorkasse gehen. Das Bundeswirtschaftsministerium und das Land Niedersachsen prüfen derzeit mögliche Hilfen, heißt es in einem Bericht auf der Onlineplattform der »tagesschau«.

Einige der Verträge seien vor der Corona-Pandemie abgeschlossen worden – vor dem drastischen Anstieg der Energie- und Rohstoffpreise. Die Werft erhält aber rund 80 Prozent des Kaufpreises erst bei ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Unternehmen



Kühne Holding AG investiert Millionen in Münchner Immobilien

264,5 Millionen Euro: Diese Summe hat Klaus-Michael Kühne in den Münchner Immobilienmarkt investiert. Ein Tochterunternehmen der Kühne Holding AG hat 320 Mietwohnungen in einem Neubaugebiet auf dem ehemaligen Gelände der Paulaner-Brauerei gekauft, heißt es in einem Bericht auf dem Onlineportal der »Süddeutsche Zeitung«. Demnach haben die 320 Wohnungen eine Gesamtfläche von 27.300 Quadratmetern. Die Wohnanlage war zuvor im Besitz der Bayerische Hausbau, die zur Schörghuber Unternehmensgruppe gehört. Dieser Kauf war der wohl teuerste Wohnimmobilienverkauf der ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Moment
Mal!



Erfolg Paul Gauselmann: Mit Bodenhaftung zum Automaten- Imperium

»Ich brauche Bodenhaftung, Beständigkeit, Traditionen. Um unkonventionell zu handeln, ist der feste Halt für mich unverzichtbar. Familie, Verband, Betrieb, da muss alles stimmen. Auch bei Risiken, die selbstverständlich jeder Unternehmer eingehen muss, setze ich die Überschaubarkeit voraus. Deshalb bin ich auch in schwierigen Situationen niemals echt gefährdet gewesen« – so erklärte Paul Gauselmann bereits vor Jahren seinen Erfolg. Heute ist der sogenannte »Automatenkönig« aus Nordrhein-Westfalen 90 Jahre alt und kann aktuellen Schätzungen zufolge ein Vermögen von mehr als zwei Milliarden US-Dollar sein Eigen nennen. 2019 sicherte sich der Unternehmer sogar den 478. Platz der Forbes-Liste – noch vor der Bertelsmann-Vorsitzenden Liz Mohn. Gauselmanns frühes Leben erscheint dagegen recht unspektakulär: Am 26. August 1934 wird ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Bild: IMAGO / Independent Photo Agency Int. / Panama Pictures / Carsten Dammann / Steffen Schellhorn. Depositphotos / Daviles



Lust auf Leistung

von Ingo Hamm
288 Seiten, erschienen: Mai 2024
Vahlen, ISBN: 978-3-800-67328-5

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie wieder Lust auf Leistung bekommen – und was Personalverantwortliche und Führungskräfte ihren Mitarbeitenden für mehr Leistungslust bieten müssen. Mit zahlreichen Fallbeispielen und Praxisberichten vermittelt Ingo Hamm neue psychologische Erkenntnisse zu Motivation und Arbeitszufriedenheit.

New Work

von Kira Marie Cremer
112 Seiten, erschienen: April 2024
CE Community Edition, ISBN: 978-3-960-96399-8



Arbeit ist das halbe Leben? Das sieht New-Work-Expertin Kira Marie Cremer anders und beschreibt in ihrem Kurzsachbuch die Bedeutung von New Work für die moderne Arbeitswelt. Kira ist Beraterin, Podcasterin und Speakerin. In ihrem ersten eigenen Buch teilt sie praxisnahe Beispiele und spannende Insights aus ihrem beliebten Podcast.



Radical Candor

von Kim Scott
240 Seiten, erschienen: August 2024
Vahlen, ISBN: 978-3-800-67281-3

In »Radical Candor« zeigt Kim Scott Führungskräften, wie sie erfolgreich sein können, während sie ihre Menschlichkeit bewahren, einen Sinn in ihrem Job finden und ein Umfeld schaffen, in dem Menschen ihre Arbeit und ihre Kollegen schätzen und motiviert sind, nach immer größerem Erfolg zu streben.

Wähle deine Feinde weise

von Patrick Bet-David
304 Seiten, erschienen: Mai 2024
Redline Verlag, ISBN: 978-3-868-81963-2



Im Alltag und im Beruf ist der Umgang mit Menschen die missgünstig sind leider oft unumgänglich. Wie man sich von solchen »Feinden« nicht unterkriegen lässt und diese negativen Energien stattdessen dafür einsetzt, sich zu motivieren, sein Business anzukurbeln und seine Ziele zu erreichen, erklärt der Erfolgsunternehmer Patrick Bet-David.



Warum Ziele Quatsch sind

von Stefan Frädrich
288 Seiten, erschienen: Juni 2022
Gräfe und Unzer Autorenverlag, ISBN: 978-3-833-88323-1

In diesem Buch lernen wir Schritt für Schritt, von innen nach außen zu leben – und so die schönsten Momente und größten Chancen auch wirklich wahrnehmen zu können. Damit wir das schaffen, gibt uns Dr. Frädrich einzigartige, in seinen Coachings tausendfach bewährte Tools an die Hand, etwa den »Ziele-Kompass«.

Cover: Vahlen, CE Community Edition, Redline Verlag, Gräfe und Unzer Autorenverlag

W *wirtschaft* tv original

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

BERATER

STAFFEL 3

Die Reality
Serie

Jetzt
streamen



Verfügbar auf

Amazon
Prime Video

Apple TV
iTunes

Joyn
Österreich

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE UND KAMERA FELIX LENG, KAMERA JANNIK GRAMM, FELIX LENG, NICO LINK, MATHIAS BINDER, MARTINA CYMAN, RESA ASARSCHAHAB, ANDREAS KÖMMERLING, POSTPRODUKTION NIKOLAOS ILIADIS, SPRECHERIN MAJA BYHAHN, MUSIK ENVATO UND ARTLIST, LIZENZEN STEVEN PRIEB, PHILIPP KÜHN, KOORDINATION JASMIN PÄPER, FOOTAGE SHUTTERSTOCK