

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich

Ausgabe 56

**PLEITEWELLE?**  
Unternehmer  
fürchten um  
**Existenz**

**TIMO RENNER**  
**Sparen**  
beim Staat?  
So geht es!

**CHRISTOPH  
KIRCHENSTEIN**  
Gutes **Geschäft** für  
frustrierte Verbraucher



**Unternehmenskultur nach**  
**WARREN  
BUFFETT**

Bilder: IMAGO / Future Image, Christoph Kirchenstein





# 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](http://www.erfolg-magazin.de/shop)  
oder scanne den Code.





Bild: Nicole Watzka (Photo Art)

Anna Seifert  
Redakteurin

## Editorial

# Unternehmer in Not: Wie wirtschaften in Krisenzeiten?

Eine schwächelnde Weltwirtschaft, geopolitische Konflikte und steigende Zinsen: Das Jahr 2023 stellte Unternehmer vor Herausforderungen. In Deutschland droht etwa das Haushaltsloch, Investitionen zu verhindern und die Pleite der Signa Holding hat den Konzern Galeria Karstadt Kaufhof erneut ins Wanken gebracht. »Versuchen Sie nicht, die Richtung des Aktienmarktes, der Wirtschaft oder den Ausgang von Wahlen vorherzusagen«, mag vor diesem Hintergrund ein hilfreicher Leitsatz für so manchen Unternehmer sein. Zugeschrieben wird er Warren Buffett. Seit über 50 Jahren ist der Starinvestor Vorsitzender der Berkshire Hathaway. Nach welchen Prinzipien er seine Holding führt und worauf er bei der Auswahl seiner Mitarbeiter Wert legt, beleuchten wir in unserer Coverstory.

Wenn sich der Markt verändert, gilt es, flexibel zu sein. Deshalb zögerte Christoph Kirchenstein auch nicht lange, als er bemerkte,

dass die Nachfrage nach der Rückabwicklung von Lebensversicherungen anstieg – schon bald entwickelte er hieraus ein Geschäftsmodell. Im Interview berichtet er, warum dieses womöglich unverzichtbar werden könnte. Die Krise als Chance zu nutzen, ist auch das Motto von Investmentexperten wie Timo Renner. Mit uns spricht er über die Chancen von steueroptimierten Investments und wie sich unser Verhältnis zur Abgabe ändern kann. Auch unsere weiteren Texte befassen sich mit Krisen und deren Management: Warum der PISA-Test Unternehmern Anlass zur Sorge gibt und was es braucht, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, erklärt etwa Martin Limbeck. Und was passiert, wenn eine Verhandlung ins Stocken gerät? Professor Kupjetz berichtet, wann ein Kompromiss den Weg aus der Krise ebnen kann.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht  
Anna Seifert

### 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, Lea Trägenap  
redaktion@backhausverlag.de

#### Layout und Gestaltung

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

#### Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

#### Herausgeber, Verleger:

Julien 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

Ole Jürgens Online Services  
Celler Weg 3 | D-27356 Rotenburg  
E-Mail: info@textcelsior.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. 56

### ERFOLG

#### 06 Unternehmenskultur nach Warren Buffett

Wie Führungskräfte für Wachstum und Beständigkeit sorgen können

### EINSTELLUNG

#### 12 PISA-Schock

Martin Limbeck

#### Gutes Geschäft für frustrierte Verbraucher

Christoph Kirchenstein im Interview

Seite 10



Eine kluge Strategie, die langfristig gedacht ist, gehört ebenso zum Fundament eines wachsenden Unternehmens.

#### Unternehmenskultur nach Warren Buffett

Wie Führungskräfte für Wachstum und Beständigkeit sorgen können

Seite 06

## WISSEN

### 10 Gutes Geschäft für frustrierte Verbraucher

Christoph Kirchenstein  
im Interview

### 16 Sparen beim Staat? So geht es!

Timo Renner im Interview

»Es herrscht in der Gesellschaft noch sehr wenig Wissen, welche grandiosen Möglichkeiten es gibt, in Deutschland legal Steuern zu sparen [...].«

– Timo Renner

## LEBEN

### 15 Da geht doch noch etwas!

Kolumne von Prof. Jörg Kupjetz

### 18 Kommt die Pleitewelle?

Warum Unternehmen jetzt um ihre Existenz fürchten

## BUCHTIPPS

Alle Seite 23

### Die CEO-Bewerbung

Jürgen Nebel und Nane Nebel

### Die Coworking-Evolution

Robert Bukvic

### Du kannst nicht nicht verkaufen

Maurice Bork

### Faszination New Work

Dorothee Brommer, Sabine Hockling  
und Annika Leopold

### Mein Einstieg in die Selbstständigkeit

Theo Hilmer

### Sparen beim Staat? So geht es!

Seite 16

## BEST OF WEB

### 22 Gwyneth Paltrow feiert Jubiläum mit »Goop«



A portrait of Warren Buffett, an older man with glasses, wearing a dark suit and a red patterned tie, smiling with his arms crossed. The background is a dimly lit room with curtains.

# Unternehmenskultur nach Warren Buffett

Wie Führungskräfte für Wachstum und Beständigkeit sorgen können

**W**er ein Unternehmen als Inhaber oder CEO zum Erfolg führen will, trifft im Idealfall intelligente Entscheidungen, die Einnahmen und Kapital vermehren und er bildet ein Polster für Krisen oder Flauten. Wer aber Gewinne aus dem Unternehmen zieht, um zum Beispiel einem luxuriösen Lebensstandard zu fröhnen oder vorschnell zu expandieren, könnte auf Dauer scheitern. Ein Unternehmer wie Warren Buffett reinvestiert sein Geld lieber in seine Unternehmen, um sie langfristig wachsen zu lassen. Er leitet Berkshire Hathaway seit 1970, also seit fast sechs Jahrzehnten, und hat dabei den Wert der Unternehmensgruppe stetig erhöht: Zur Gründungszeit lag der Buchwert je Aktie bei 19,46 Dollar. Durch eine durchschnittliche Steigerung des Buchwertes um jährlich 20 Prozent beträgt der Wert nun etwa 100.000 Dollar. Buffett hat im Laufe der Jahre fast sein gesamtes Vermögen in Berkshire-Aktien investiert. Eine Maßnahme, die dafür spricht, dass er Vertrauen in seine Unternehmen hat und seine Kontinuität Früchte trägt.

#### **Die Führungskraft muss das Unternehmen lieben**

Nun ist Berkshire Hathaway eine Holding, die in 80 verschiedenen Geschäftsbereichen aktiv ist und hundertausende Mitarbeiter beschäftigt. Also ist eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers Buffett, angesichts der Größe der Holding Führungskräfte einzustellen, die auf jeweils ihrem Gebiet – und in Buffetts Sinne – wirken. Und deswegen sollten dies Menschen sein, die das Unternehmen führen, als sei es ihr eigenes, schreibt er in seinen Texten, die in dem Buch »Die Essays von Warren Buffett – Die wichtigsten Lektionen für Investoren und Unternehmer«, das im Finanzbuchverlag in dritter Auflage erschienen ist, schreibt. Wenn er zum Beispiel ein Unternehmen für sein Konglomerat kauft, übernimmt er gerne auch dessen Manager, weil dieses Unternehmen lange Zeit ihnen und ihren Familien gehörte. »Sie kommen mit der Einstellung von Eigentümern zu Berkshire Hathaway. Und wir bieten ein Umfeld, das sie darin bestärkt, diese Einstellung beizubehalten. Es ist mehr als ein geringer Vorteil, Manager zu haben, die ihre Firmen lieben.« Worauf es zudem ankomme, sei die Auswahl von fähigen, ehrlichen und sorgfältigen Mitarbeitern. Erstklassige Leute im Team zu haben, sei wichtiger, als Hierarchien zu entwerfen und zu klären, wer worüber und wann an wen berichtet. Entsprechend Berkshires Eigentümerorientierung hätten die meisten dieser führenden Manager einen großen Teil ihres Kapitals in das Unternehmen investiert. Eines von Warren

Buffetts Prinzipien ist: »Was wir kochen, das essen wir auch.« Er mag es bekanntermaßen gerne simpel und schreibt: »Charlie (Munger, Anm.d.Red.) und ich haben wirklich nur zwei Aufgaben. Die eine besteht darin, herausragende Manager von außen anzuziehen und zu halten, die dann unsere verschiedenen Betriebe führen.«

Diese Methode hält Buffett für elementar wichtig. In der Regel stelle er Manager ein, die bereits wohlhabend und finanziell unabhängig seien, denn: »Sie arbeiten, weil sie ihre Arbeit lieben, und genießen den Reiz einer hervorragenden Performance. Zwangsläufig denken sie wie Eigentümer (das größte ▶

## Ein Unternehmer wie Warren Buffett reinvestiert sein Geld lieber in seine Unternehmen, um sie langfristig wachsen zu lassen.





Kompliment, das wir einem Manager machen können) und finden alle Aspekte ihres Geschäfts spannend.« Und das wirkt sich auch auf die Mitarbeiter aus. Denn wer selbst hohe Ansprüche hat und das Wohl des Unternehmens im Sinn hat, wird bei der Auswahl der Mitarbeiter entsprechend auswählen.

Warren Buffett zitiert hierzu David Ogilvy, den Gründer von Ogilvy & Mather: »Wenn jeder von uns Menschen einstellt, die kleiner sind als wir, werden wir ein Unternehmen von Zwergen. Wenn wir alle aber Leute einstellen, die größer sind als wir, werden wir ein Unternehmen von Riesen.«

### Lieber Chancen ziehen lassen, als Schulden machen

Ein Unternehmen, das personell gut aufgestellt ist, ist die Basis, aber auch Wachstum ist ein wichtiger Aspekt für langfristigen Erfolg. Eine kluge Strategie, die langfristig gedacht ist, gehört ebenso zum Fundament eines wachsenden Unternehmens, allerdings nicht um jeden Preis. Warren Buffett vermeidet eine Expansion nur um der Expansion willen. »Berkshire behält Gewinne ein und reinvestiert sie, wenn dies auf lange Sicht zumindest zu einem angemessenen Anstieg des Börsenwerts je Aktie führt«, schreibt er. Und Schulden würde er vermeiden. Wenn es nicht anders gehe, würde Buffett sie nur sparsam einsetzen und darauf achten, diese Schulden langfristig mit festen Zinssätzen zu strukturieren. »Wir würden lieber interessante Chancen zurückweisen, als zu viele Verbindlichkeiten in der Bilanz zu haben. Diese konservative Einstellung hat unsere Ergebnisse negativ beeinflusst, aber nur so fühlen wir uns wohl, wenn man unsere Verpflichtungen als Verwalter gegenüber den Versicherungsnehmern, den Kreditgebern und den vielen Aktionären bedenkt, die ungewöhnlich große Teile ihres Vermögens unserer Sorgfalt anvertraut haben«, schreibt er.

Damit das Management die Notwendigkeit einer Kreditaufnahme verlässlich einschätzen kann, sind gewissenhafte Bilanzen notwendig, ebenso eine Prognose, ob die Verbindlichkeiten künftig auch bedient werden können und ob die Notwendigkeit eines Kredites künftig verhindert werden kann. Nicht selten neigen Führungskräfte, die sich einem Gremium wie einem Aufsichtsrat erklären müssen, dazu, Prognosen zu optimistisch zu kommunizieren.

»Im Laufe der Jahre haben Charlie und ich viele Fälle beobachtet, in denen CEOs sich auf unrentable geschäftliche Manöver einließen, um ihre prognostizierten Gewinnziele zu erreichen.« Noch schlimmer: Nachdem sie alle Möglichkeiten dieser unternehmerischen Akrobatik ausgeschöpft hätten, betrieben sie zahlreiche Bilanztricksereien, um die Zahlen zu erreichen. Wenn ein Unternehmen erst einmal Einnahmen von einem Zeitraum in einen anderen verlege, sei es aufgrund der später entstehenden Defizite dazu gezwungen, weitere Bilanztricksereien vorzunehmen, die dann noch »heldenhafter« ausfallen müssen. »Dadurch können Ausweichmanöver letztlich zum Betrug führen. (Man sagt ja, dass mehr Geld mit vorgehaltenem Kugelschreiber als mit vorgehaltener Schusswaffe geraubt worden ist)«, schreibt Buffett. Bei vielen Unternehmen schieße der Boss zunächst den Pfeil der Managerleistung und male dann hastig das Zentrum der Zielscheibe um den Punkt, den er getroffen hat.



## Eine kluge Strategie, die langfristig gedacht ist, gehört ebenso zum Fundament eines wachsenden Unternehmens.

Bei der Vergütung seiner Manager hält es Warren Buffett wie beim Modell des Tochterunternehmens H. H. Brown.

»Sein kennzeichnendes Merkmal ist eines der ungewöhnlichsten Vergütungssysteme, auf die ich je gestoßen bin, allerdings eines, das ganz nach meinem Geschmack ist: Einige wichtige Manager erhalten ein Jahresgehalt von 7.800 Dollar; hinzu kommen ein fixer Prozentsatz der Unternehmensgewinne nach Steuern und eine bestimmte Summe für die Kapitalkosten. Daher gleichen diese Manager tatsächlich Eigentümern.« Im Gegensatz dazu würden viele andere Manager nur große Reden schwingen, denen sie aber nie Taten folgen ließen, und wendeten ein Vergütungssystem an, das hohe, leicht zu erreichende Kompensationen bietet (und das Eigenkapital fast immer so darstellt, als wäre es kostenlos). Die Vergütungsprogramme, die jährliche Hauptversammlung und die Jahresberichte von Berkshire Hathaway seien alle darauf ausgerichtet, die Unternehmenskultur zu stärken und sie zu etwas zu machen, »das

Manager mit anderen Neigungen abweist und vertreibt. Diese Kultur wird Jahr für Jahr stärker, und sie wird intakt bleiben, wenn Charlie und ich schon lange die Bühne verlassen haben.«

### Der gute Ruf ist verbrieft

Diese Strategie der Auslese über das Vergütungsmodell sorgt für ein solides Fundament, das viele Risikofaktoren von vornherein ausschließt und unter Umständen entsprechend negative Presse verhindert. Wenn ein Unternehmen mit unsauberer Arbeit in die Schlagzeile gerät, erholt es sich im schlimmsten Fall nie wieder davon. Und ein guter Ruf bleibt bis zum Endkunden stets in Erinnerung. So wird zum Beispiel der scheidende Trigema-Chef Wolfgang Grupp mit seiner Philosophie zu den Themen nachhaltige Produktion und faire Mitarbeiterführung als vorbildlich wahrgenommen, wo größere Player trotz ihrer Größe nicht mithalten können. Einen guten Ruf hält Warren Buffett für existenziell. Seit 25 Jahren gibt er alle zwei Jahre einen Brief an

seine Unternehmen heraus, in dem er die wichtigste Priorität Berkshire Hathaways herausstellt: dass der gute Ruf gewahrt wird. So heißt es stets: »Wir können es uns leisten, Geld zu verlieren – sogar viel Geld. Aber wir können es uns nicht leisten, unseren guten Ruf zu verlieren – nicht einmal ein kleines Stück davon.« Man müsse weiterhin jede Maßnahme nicht nur daran messen, ob sie legal sei, sondern auch daran, was das Unternehmen auf der Titelseite einer landesweit erscheinenden Zeitung über sich lesen wolle. »Wir beschäftigen heute mehr als 250.000 Menschen, und die Wahrscheinlichkeit geht gegen null, dass jeder von ihnen ohne jegliches schlechte Verhalten durch den Tag kommt. Doch wir können solche Aktivitäten sehr wirksam minimieren, wenn wir sofort einschreiten, falls es nur den geringsten Anschein eines unangemessenen Verhaltens gibt. Ihre Einstellung zu diesem Thema, mit Worten wie mit Taten ausgedrückt, wird der wichtigste Faktor für die Entwicklung Ihrer Unternehmenskultur sein.« ♦ MK

**Christoph Kirchenstein** ist Unternehmer und Verbraucherschützer. Er ist Mitbegründer des Portals »vertragshilfe24«.



# Gutes Geschäft für frustrierte Verbraucher

Die Deutschen wollen ihre Lebensversicherungen loswerden – der prominente Manager Christoph Kirchenstein hat ein Geschäftsmodell daraus gemacht

**E**inst galt der Abschluss einer Lebensversicherung als erster Schritt ins Erwachsenenleben oder als übliche Absicherung eines Immobilienkredites.

Und dem Verbraucher war klar, dass es Verluste gibt, wenn er die Versicherung frühzeitig auflösen wollte. In den seltensten Fällen ahnte man jedoch, dass die Prognosen über die Versicherungssumme im Vertragswerk schmerzhaft von der Realität abweichen können. Der Unternehmer Christoph Kirchenstein hat sich in die Tiefe der Materie begeben und einen Weg gefunden, dass Verbraucher dies nicht mehr passiv hinnehmen müssen. In unserem Interview erklärt er die Hintergründe.

**Herr Kirchenstein, mit Ihrem Unternehmen helfen Sie Verbrauchern, deren einst abgeschlossene Lebensversicherungen rückabzuwickeln. Kein sehr gängiges Geschäftsmodell – wie sind Sie darauf gekommen?**

Sie haben recht, es gibt in diesem Markt zwei gängige Geschäftsmodelle: Der Riesenmarkt sind 90 Millionen abgeschlossene Lebensversicherungsverträge. Statistisch gesehen ist also auch jedes Baby versichert. Und es gibt einen kleineren Markt von Gesellschaften, die den Versicherten die Lebensversicherungen abkaufen – für etwas mehr, als die Versicherungen bei Kündigung freiwillig rausrücken würden.

Am Anfang war es, wie so oft, die persönliche Betroffenheit. Ein enger Verwandter hatte vor Jahrzehnten gebaut und für die Tilgung der Hypothek mit 65 eine Lebensversicherung abgeschlossen. Er war 64 und erhielt eine Prognose der Versicherung über die Auszahlungshöhe im kommenden Jahr. Dann der Schock: Die hätte sehr viel weniger ausgezahlt, als er für die Ablösung der Hypothek zahlen musste. Die schönen Prognosen bei Abschluss waren nicht eingetreten – eine Katastrophe für ihn. Dann hat er mich um Rat gefragt und ich habe mich im Kollegenkreis umgehört, wer ihm da helfen kann. Zum Glück hat mir ein Kollege einen Fachanwalt für Versicherungsrecht, Steuerrecht und Kapitalmarktrecht in Baden-Württemberg empfohlen. Der hat sich der Sache angenommen und für uns sehr viel mehr Geld ausgehandelt, als wir erwartet hatten – und zwar nach Abzug seines Honorars. Der Ruhestand war gerettet. Da habe ich mir gesagt: So wie meinem Verwandten muss es doch vielen gehen, denen muss doch auch geholfen werden. Und das tun wir inzwischen seit einigen Jahren mit wachsendem Zuspruch.

**Der Vertrag für eine Lebensversicherung ist ein komplexes, kleinge drucktes Werk.**

**Wie haben Sie Ihr Team für die Rückabwicklung zusammengestellt?**

Wenn Kunden unsere Hilfe suchen, dann brauchen sie oft schnell Geld. Dafür braucht man eine Gesellschaft, die einen Teil des Geldes vorstreckt. Wir arbeiten da mit dem Marktführer in diesem Bereich zusammen. Nach wie vor ist unser wichtigster Kompetenzträger der erwähnte Rechtsanwalt aus Baden-Württemberg. Dazu brauchen wir gut ausgebildete Versicherungsspezialisten, echte Aktuarien, Rechtsanwälte, Steuerberater und dann natürlich ein gut organisiertes Büro.

Die Kunden werden von unseren Partnern auf unser Angebot hingewiesen. Dabei sind einige hochkarätige Versicherungsexperten, die früher selbst in leitenden Funktionen für Versicherungen tätig waren. Einer von ihnen war selbst Vorstand und hat versucht, von innen heraus den Kunden zu helfen und ist gescheitert. Ein anderer ist selbst von seinem Arbeitgeber sehr stark benachteiligt worden. Das sind natürlich unsere besten Botschafter, denn die kennen die trügerischen Versprechen der Branche genau.

**Wenn Sie auf die vergangenen drei Jahre schauen, wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens entwickelt?**

Ich habe ja, wie gesagt, mit einem Menschen angefangen, einem engen Verwandten. Dann hat der mich seinen Freunden und Bekannten empfohlen und so wurde

das Angebot immer bekannter. Im ersten Jahr konnten wir einigen Menschen helfen, im zweiten Jahr einigen Hundert, vor zwei Jahren schon mehreren Tausenden und inzwischen haben wir in der Kooperation mit unseren angeschlossenen Dienstleistern Verträge zigtausender Kunden bearbeitet, damit sie ihr Geld gut verzinst zurückbekommen. Besonders berühren mich natürlich die Fälle, bei denen es um die Altersvorsorge geht. Da haben Menschen jahrzehntelang gehofft, sie könnten der Altersarmut entgehen und stehen dann fast mit leeren Händen da. Wenn wir denen helfen konnten, freut es mich besonders.

**Die klassische Lebensversicherung ist Studien zufolge ein Auslaufmodell. Wie schätzen Sie den Markt und damit Ihre Umsatzentwicklung in den kommenden fünf Jahren ein?**

Leider werden immer noch zu viele neue Lebensversicherungen abgeschlossen. Ein Auslaufmodell ist nur die Kapitallebensversicherung mit Garantie. Viel verkauft werden fondsgebundene Lebensversicherungen ohne Garantie, aber dafür mit einem hohen Kursrisiko. Gegen die Riesen der Lebensversicherungsbranche mit ihren Milliarden kämpfen wir an, mit all unserer Kraft. Ich bin davon überzeugt, dass unsere Dienstleistung in der Zukunft unverzichtbar ist; wir werden noch jahrzehntelang gebraucht. Und es freut uns, dass Menschen aus allen Branchen zu uns finden und uns dabei unterstützen. ♦ MK (L)

»Ich bin davon überzeugt, dass unsere Dienstleistung in der Zukunft unverzichtbar ist; wir werden noch jahrzehntelang gebraucht.« – CHRISTOPH KIRCHENSTEIN



# PISA- Schock:

Ein dringend nötiger Weckruf  
für Bildungssystem und Wirtschaft!

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK



Der Autor



**Martin Limbeck** ist unter anderem Inhaber der Limbeck Group, Wirtschafts-senator (EWS), Unternehmercoach und fünffacher Bestsellerautor.

Qualität unserer zukünftigen Arbeitskräfte hängt maßgeblich von einer soliden schulischen Ausbildung ab.

Eine schwerwiegende Ursache für das schlechte Abschneiden sehen Experten auch in den generell mangelnden Sprachkenntnisse der Teilnehmer: Der Anteil an Schülern mit Migrationshintergrund hat sich im Vergleich zum Jahr 2012 auf 26 Prozent verdoppelt. Weltweit gaben zwei Drittel der zugewanderten Schüler an, zu Hause eine andere Sprache zu sprechen als die, in der sie den PISA-Test absolviert haben. Das ist ein Thema, das wir nicht länger auf die leichte Schulter nehmen dürfen – denn es betrifft uns als Arbeitgeber ebenfalls direkt.

Schulen können die Integration allein nicht stemmen. Das sollte in meinen Augen auch gar nicht zur Debatte stehen.

etwas ändern und das Schul- und Bildungssystem revolutioniert werden muss. Passiert ist seitdem nur leider gefühlt gar nichts. Mein Sohn ist mit Ende zwanzig schon länger aus dem schulpflichtigen Alter raus, doch über Mitarbeiter, Freunde und Bekannte bekomme ich natürlich mit, was in den Schulen so läuft. Oder besser gesagt: nicht läuft.

Das »Institut der deutschen Wirtschaft« schätzt, dass bis 2030 voraussichtlich 80.000 Lehrer fehlen werden. Und dann? Schon jetzt fällt allenthalben Unterricht aus, Quereinsteiger werden verzweifelt gesucht und Lücken mit fachfremden Vertretungen notdürftig gestopft. Ich habe nicht das Gefühl, dass sich auf diesem Weg der Bildungsstand der jungen Menschen in unserem Land

verbessern wird. Um es mal ganz deutlich zu sagen: Unsere Politik hat einen Bildungsauftrag – warum schafft sie es nicht, diesen zu erfüllen?

#### **Wir gefährden unsere Zukunft als Wirtschaftsstandort**

Was viele momentan anscheinend noch übersehen: Das schlechte Abschneiden beim PISA-Test offenbart nicht nur Schwä-

## Unsere Politik hat einen Bildungsauftrag – warum schafft sie es nicht, diesen zu erfüllen?

chen des deutschen Bildungssystems und unserer Bildungspolitik; dahinter verbergen sich auch ernsthafte Gefahren für unseren Arbeitsmarkt und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft.

Die PISA-Ergebnisse verdeutlichen, dass deutsche Schüler im internationalen Vergleich hinter Ländern wie China, Singapur und Finnland zurückbleiben. Ich sehe darin auch einen Weckruf für uns Unternehmer, die dringende Notwendigkeit von Veränderungen zu erkennen und uns dafür stark zu machen. Denn die

Du kannst Kinder, die in dieses Land kommen, nicht einfach ab der nächsten Woche in eine Schulklasse stecken und erwarten, dass es schon klappen wird. Obwohl diese Kinder vorher noch nie ein Wort Deutsch gehört oder gesprochen haben. Wer kommt auf solche Ideen? Hier braucht es völlig neue Strukturen, vorschulische Sprachkurse, Förderklassen und so weiter. Uns fehlen in vielen Branchen Fachkräfte an allen Ecken und Enden. Doch daran wird sich nichts ändern, wenn unser Staat durch eigenes Unvermögen dafür sorgt, dass ▶

**B**estimmt habt ihr es auch mitbekommen: Deutsche Schüler haben bei der ersten PISA-Studie nach der Coronapandemie so schlecht abgeschnitten wie nie zuvor. Viele der teilnehmenden Kinder wiesen deutliche Defizite auf. Warum mich diese Entwicklung als Unternehmer sehr besorgt und wieso ich darin eine Bedrohung für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft sehe? Mehr dazu in diesem Beitrag.

**Eine Überraschung ist es nicht** Spitzenreiter war Deutschland bei der PISA-Studie zwar noch nie, das stimmt. Und es war auch zu erwarten, dass die Ergebnisse schlechter ausfallen würden – eine Folge von Online-Unterricht, Wechsel-Präsenzunterricht und was es während der Pandemie noch alles gab. Auch in vielen anderen OECD-Staaten sind deutliche Rückgänge zu verzeichnen. Doch selbst Experten sind nun entsetzt darüber, wie schlecht unsere Schüler abgeschnitten haben. Die Zahl der leistungsschwachen Schüler ist deutlich gestiegen; gleichzeitig ist die Zahl der Leistungsträger deutlich zurückgegangen. Getestet wurden dieses Mal Mathematik und Naturwissenschaften sowie die Lesefähigkeit der Kinder.

Erinnert sich noch jemand an die erste PISA-Studie? Das war im Jahr 2000. Sie galt eigentlich als der Weckruf schlechthin, dass sich in Deutschland dringend



## Um diese Herausforderungen zu bewältigen, müssen wir als Gesellschaft in Bildungsinvestitionen und -reformen investieren.

potenzielle zukünftige Mitarbeiter gar nicht erst den Schulabschluss schaffen.

Ich bin als Unternehmer immer bemüht, fleißigen Menschen eine Chance zu geben. Noten kommen für mich nicht an erster Stelle; ich habe schon oft Quereinsteigern und Bewerbern mit sehr verschlungenem Lebenslauf geholfen, durchzustarten. Daher beschäftige ich auch schon länger einen Mitarbeiter, der im Bereich von IT und Grafik einiges draufhat. Allerdings ist die

Kommunikation mit ihm sehr herausfordernd, da er zuhause nie Deutsch gesprochen und jahrelang nur für Arbeitgeber aus seinem Heimatland gearbeitet hat. Viele andere Unternehmer haben nicht meine Geduld oder die Zeit, Mitarbeiter aufzubauen, denen das nötige Basisverständnis bei der Sprache, beim Lesen oder Rechnen fehlt.

### Junge Menschen sind der Arbeitswelt von morgen so nicht gewachsen

Ein weiterer entscheidender Faktor für den

Arbeitsmarkt ist in meinen Augen neben dem einfachen Sprachverständnis auch die Fähigkeit der Absolventen, sich in einer globalisierten Welt zu behaupten. Unternehmen werden zunehmend international tätig, und wir benötigen gut ausgebildete Fachkräfte, die in der Lage sind, in einem globalen Umfeld zu agieren. Das schlechte Abschneiden in den PISA-Ergebnissen deutet jedoch darauf hin, dass unsere Schüler möglicherweise nicht ausreichend auf diese Anforderungen vorbereitet sind. Gerade auch mit Blick auf die Performance in Schlüsselbereichen wie Mathematik und Naturwissenschaften: In einer Zeit, in der technologische Entwicklungen die Grundlage für viele Branchen bilden, ist eine solide Ausbildung in diesen Disziplinen unerlässlich. Das schlechte Abschneiden signalisiert, dass wir unsere Schüler besser unterstützen müssen, um sicherzustellen, dass sie die erforderlichen Fähigkeiten für die Arbeitswelt von morgen entwickeln.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, müssen wir als Gesellschaft in Bildungsinvestitionen und -reformen investieren. Lehrpläne müssen überarbeitet werden, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden. Und Lehrkräfte benötigen die notwendige Unterstützung und Ressourcen, um effektive Bildung zu ermöglichen. Eine Möglichkeit, für die ich mich in der Vergangenheit schon stark gemacht habe: Wir sollten uns als Unternehmer dafür einsetzen, Partnerschaften mit Schulen ins Leben zu rufen. Praktische Erfahrungen und Einblicke in die Arbeitswelt sind entscheidend, um die Schüler besser auf die Herausforderungen des Arbeitsmarktes vorzubereiten – und sie auch bei der Berufsfindung zu unterstützen. Unternehmen sollten selbst auch stärker in Ausbildungsprogramme und Mentoring investieren, um eine nahtlose Verbindung zwischen Bildungseinrichtungen und der Arbeitswelt zu schaffen.

### Es ist fünf vor zwölf!

Aus diesen Gründen bin ich der Ansicht, dass die jüngste PISA-Studie nicht nur eine Momentaufnahme ist, die uns verdeutlicht, dass wir mit Blick auf digitale Lernkonzepte noch einiges nachzuholen haben. Die Ergebnisse sind ein Warnschuss und ein deutlicher Appell zum Handeln. Nicht nur für die Regierung, das Bildungsministerium und die Schulen, sondern auch für uns Unternehmer. Denn wir tragen eine Mitverantwortung für die Entwicklung der nächsten Generation von Fachkräften. Nur durch gezielte Maßnahmen können wir gemeinsam sicherstellen, dass unsere Schüler nicht nur national, sondern auch international konkurrenzfähig sind. Dies erfordert gemeinsame Anstrengungen, um eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen und unseren Arbeitsmarkt für die Zukunft zu stärken. ♦

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



## BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

# DA GEHT DOCH NOCH ETWAS!

**O**b Sie Verhandeln als eines Ihrer vielen Hobbys betreiben oder von Berufs wegen immer mal wieder an den Verhandlungstisch müssen: Verhandeln dreht sich immer um das «Geben» und »Nehmen«.

Vor einiger Zeit habe ich ein Sofa in einem Möbelhaus gekauft. »Preisgebundene Markenware, da gibt es keinen Rabatt!«, lautete die klare Ansage des Verkäufers. Wie? Ganz ohne Verhandlung sollte ich das Geschäft wieder verlassen?

Nein, etwas geht immer! Kostenlose Lieferung, Entsorgung der Altmöbel, ein Gutschein, Beigabe eines nicht preisgebundenen Möbelstückes – der Phantasie sind hier eigentlich keine Grenzen gesetzt und Ihnen fällt bestimmt auch noch etwas ein.

Nur scheitert es bei dem einen oder anderen im Eifer des (Verhandlungs-)Gefechtes manchmal an Phantasie. Der Verkäufer sagt Nein zu meiner Forderung nach Preisnachlass, was soll ich jetzt tun?

*Der Autor*



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

Nun, auch hier ist – wie so oft – eine gute Vorbereitung das Mittel der Wahl. Gehen Sie niemals unvorbereitet in ein Verhandlungsgespräch (was in der Konsequenz den von vielen oftmals später bereuten Spontankauf eigentlich verbietet).

Überlegen Sie sich ein Paket, das Sie gemeinsam mit Ihrem Verhandlungspartner schnüren können. Ein Paket, das aus mehreren Bausteinen besteht. Und setzen Sie, quasi wie Bausteine, die einzelnen Komponenten zusammen. Um im Bild zu bleiben: Nicht jedes Teil wird in das Paket kommen, am Ende kann aber doch ein ansehnlicher Inhalt darin sein.

Denken Sie in Alternativen: Wenn ich das eine nicht bekomme, kann ich vielleicht das andere erhalten. Bleiben Sie in Ihren Überlegungen – beim Bepacken des Paketes – flexibel und fixieren Sie sich nicht zu schnell auf einen bestimmten Punkt (zum Beispiel den Preis). Durch Fixierung wird die Verhandlung eben sehr schnell unflexibel.

Und überlegen Sie sich, was Sie wiederum Ihrem Verhandlungspartner anbieten können. Der möchte nämlich auch das Paket mitpacken und achtet darauf, dass beide Seiten etwas dazugeben.

Und er ist überzeugt, dass bei Ihnen ebenfalls noch etwas geht! ♦

Denken Sie in Alternativen:  
Wenn ich das eine nicht bekomme,  
kann ich vielleicht das andere erhalten.

Bilder: Depositphotos / infozonecreative.it, Marc Kupjetz



**Timo Renner** ist CEO bei Private Capital Management, dem Marktführer im Bereich steuerfreie und steueroptimierte Investmentstrategien.



# Sparen beim Staat? So geht es!

Ein Investmentexperte erklärt, wie sich Finanzen klug (be)steuern lassen

**D**eutschlands Steuereinnahmen belaufen sich auf 895,7 Milliarden Euro – und das allein im Jahr 2022. Kein Wunder also, dass Steuern bei den meisten Menschen eher als notwendiges Übel gelten. Doch mit dem richtigen Handling lässt sich über sie auch bares Geld einsparen, weiß der Investmentexperte Timo Renner. Warum sich das steueroptimierte Investment gerade in der heutigen Zeit lohnen kann und wie interessierte Anleger die für sie richtige Strategie finden, verrät er in unserem Interview.

**Herr Renner, die hohen Inflationsraten und die unübersichtliche geopolitische Lage stellen viele Menschen vor Herausforderungen. Welche Auswirkungen hat die derzeitige Situation auf das Anlageverhalten?**

Die Menschen werden mit jeder neuen Krise – und vor allem in den geringen Abständen seit Corona – vorsichtiger. Die Märkte werden in kürzeren Abständen unberechenbarer. Das hat zur Folge, dass die Verluste zum Teil höher werden, da die Erholungsphase kürzer ist, und die Menschen schneller den Ausstieg bei einem

Investment wählen. Das führt dazu, dass auch die Wiederanlage bei vermeintlich besseren Zeiten mit höherem Misstrauen versehen ist. Für Profi-Anleger sind Krisen oft die größten Chancen, da dort die höchsten Gewinne möglich sind.

**Steuroptimierung ist eine Möglichkeit, sich finanziell besser aufzustellen. Welche Möglichkeiten gibt es – sowohl für Privatpersonen als auch für Unternehmer – Steuern zu sparen? Was ist mit dem Schlagwort »steueroptimierte Investmentstrategie« konkret gemeint?**

»In Unternehmen haben wir die Möglichkeit, durch Investments eine sogenannte Bank im eigenen Unternehmen zu schaffen.«

Im Bereich Investment gibt es mannigfaltige Möglichkeiten, Steuern zu sparen. Es gibt Möglichkeiten, die Einkommensteuer zu reduzieren und Strategien, mit denen ich die anfallende Abgeltungssteuer bei Gewinnen oberhalb der Freigrenzen reduzieren oder komplett aussetzen kann. Das Ganze kann unter anderem durch vertragliche Gestaltung oder clevere Firmenstrukturen umgesetzt werden. Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Wir können durch ein Invest in erneuerbare Energien die Einkommensteuer reduzieren, auch noch bis drei Jahre in der Vergangenheit, und auch die Freigrenzen für Schenkungs- und Erbschaftssteuer komplett legal umgehen. Das sind zum Teil mehrere Hunderttausend und sogar Millionen Euro. Oder die Gewinne auf Wertpapiere, in dem Fall Fonds und ETFs, um die Hälfte reduzieren. In Unternehmen haben wir die Möglichkeit,



durch Investments eine sogenannte Bank im eigenen Unternehmen zu schaffen. Das schafft Unabhängigkeit von den Banken, gerade bei den jetzt hohen Zinsen, und schafft Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, da diese deutlich mehr Rendite auf ihr eingesetztes Kapital erhalten, wie bei den klassischen Versicherungen.

**Das Thema Steuern ist bei vielen immer noch mit Berührungsängsten verbunden. Doch woran liegt das eigentlich?**

Es gibt zwei Antriebe, die ein Mensch hat: Das ist die Gier und die Angst. Beim Thema Steuern haben die meisten Menschen Angst, dass sie illegal Steuern hinterziehen könnten. Oft ist es auch die Ungläubigkeit, dass ein System funktioniert. Es herrscht in der Gesellschaft noch sehr wenig Wissen, welche grandiosen Möglichkeiten es gibt, in Deutschland legal Steuern zu sparen – und das ist nicht nur den großen Firmen und reichen Menschen vorbehalten. Es fehlt oft an Experten, die dieses Thema beherrschen.

**Inwiefern kann es hierfür sinnvoll sein, einen Finanzberater zu Rate zu ziehen – welche Chancen, aber auch welche Risiken sind damit verbunden und woran lassen sich seriöse Anbieter erkennen?**

Expertenwissen basiert oft auf jahrelanger Erfahrung und Trial and Error. Der Vorteil eines Experten ist, dass dieser Tausende von Stunden sich einem Thema gewidmet hat und weiß, was funktioniert und was nicht. Das schafft einen unheimlichen Vorsprung für diejenigen, die sich einem Experten anschließen. Denn dieser bewahrt vor großen Fehlern und im Finanzbereich vor hohen Verlusten. Natürlich schafft dieser hohe Gewinne.

Und in unserem Bereich hohe Gewinne durch funktionierende Systeme in den Investments selbst und die Steuerersparnis aufgrund unserer Expertise auf diesem Gebiet; ein doppelter, positiver Effekt.

Ein Nachteil ist sicher, dass sich einige in unserer Branche als vermeintliche Experten ausgeben und tatsächlich nur wenig Ahnung und Erfahrung haben. Das ist im ersten Moment leider nur schwer zu erkennen. Wenn sich jemand gut verkaufen kann, heißt das noch lange nicht, dass er ein wirklicher Experte ist.

Wichtig sind zufriedene Kunden und positive Rezensionen. Auch die Firmenhistorie kann ein guter Anhaltspunkt sein, wie lange das Unternehmen bereits besteht. Auch ein wichtiger Faktor kann sein, dass das Unternehmen oder seine handelnde Person oft als Speaker gebucht wird und in der Presse als Experte gefragt ist. Das weist zumindest darauf hin, dass diese Person vieles richtig gemacht haben muss. Bei einer Beratung selbst muss absolute Transparenz herrschen. Vor allem auch über die Kosten. Diese sollten unaufgefordert bei jedem Investment mit aufgeführt werden. So schafft der Vermittler Vertrauen und hat nichts zu verheimlichen. ♦ AS (L)

»Es herrscht in der Gesellschaft noch sehr wenig Wissen, welche grandiosen Möglichkeiten es gibt, in Deutschland legal Steuern zu sparen [...].«



# Kommt die PLEITEWELLE?

Warum Unternehmen jetzt  
um ihre Existenz fürchten



**M**it ihrem Insolvenzantrag sorgte die Signa Holding Ende November hierzulande für Aufsehen, denn von der Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens von Österreicher René Benko waren auch traditionell deutsche Firmen wie Galeria Karstadt Kaufhof betroffen. Auch wenn über die konkreten Ursachen, die zur Signa-Pleite geführt haben, derzeit noch wenig bekannt ist, handelt es sich schon vor Ende des Jahres um eine der weitreichendsten Insolvenzen in Deutschland. Doch nicht nur für Benko, sondern insbesondere für kleine Unternehmen war dieses Jahr von Herausforderungen geprägt – und diese hinterlassen deutliche Spuren, wie das »ifo Institut« in einer Untersuchung zeigte, die Anfang Dezember als Vorabdruck veröffentlicht wurde:

Demzufolge ist die Zahl der Unternehmer, die sich um ihre berufliche Existenz sorgen, deutlich gestiegen: Befürchteten noch im Januar noch durchschnittlich 4,8 Prozent der Unternehmer eine Insolvenz, hat sich diese Zahl im Oktober bereits auf 6,8 Prozent erhöht. In den einzelnen Geschäftszweigen liegen die Anteile mitunter deutlich höher; sie sind teilweise im zweistelligen Bereich angesiedelt. Wie kommt es zu so einer gravierenden Änderungen innerhalb von nur knapp zehn Monaten – und sind die Sorgen der Unternehmer eigentlich berechtigt?

**Branchen unterschiedlich stark betroffen**  
Fest steht: Die Angst um die berufliche Zukunft ist branchenübergreifend zu

spüren – allerdings je nach Wirtschaftszweig in unterschiedlicher Intensität: Der Einzelhandel hat offenbar am stärksten unter finanziellen Schwierigkeiten zu leiden: Rund 10,3 Prozent der Befragten in dieser Branche bangen um ihre Existenz. Mit 8,9 Prozent wurde auch ein neuer Rekordwert im Bauhauptgewerbe gemessen. Beide Branchen scheint besonders die Inflation zu belasten – so interpretieren es jedenfalls die Verantwortlichen der ifo Erhebung, Thomas Licht und Klaus Wohlrabe. Während die gestiegenen Kosten im Einzelhandel die Konsumlaune der Verbraucher unmittelbar bremsen, seien es insbesondere im Bereich Hochbau die gestiegenen Zinsen – also eigentlich die Reaktion auf die Inflation – welche die Bauunternehmen belasteten. Die kontinuierliche Zinsanhebung lasse Baugenehmigungen zum Erliegen kommen und führe dazu, dass Bauunternehmen sich einer Stornierungswelle gegenübersehen, so das ifo Institut in seinem Bericht.

Doch die Untersuchung zeigt auch, dass es Wirtschaftsbereiche gibt, in denen sich die Lage weniger prekär darstellt.

Hierzu zählen etwa die Automobilindustrie und der Maschinenbau – dort halten weniger als fünf Prozent die derzeitigen Herausforderungen für existenzgefährdend. In anderen Bereichen des Verarbeitenden Gewerbes sieht es allerdings anders aus – so etwa in der Textilbranche. Der Anteil von Unternehmen, deren Zukunft laut eigener Einschätzung ungewiss ist, liegt hier bei weit über 15 Prozent – nur bei Herstellern von Druckerezeugnissen ist er noch höher: Hier liegt er sogar bei rund 19 Prozent.

Auch dem Dienstleistungssektor macht die momentane Wirtschaftslage zu schaffen: Im Bereich von Transport- und Logistik sind nach eigener Aussage 14 Prozent der Unternehmer mit derart starken finanziellen Sorgen belastet. Laut Angaben des ifo Instituts sei dies vermutlich auf die insgesamt schwächelnde Wirtschaftslage zurückzuführen, welche sich unter anderem in einem Auftrags- und Nachfragemangel niederschlägt. Insbesondere in der ebenfalls von pessimistischer Erwartungshaltung geprägten Branche der Personalagenturen und Leiharbeitsfirmen käme noch ein weiteres ▶

## Die Angst um die berufliche Zukunft ist branchenübergreifend zu spüren [...].



Bilder: IMAGO / Future Image (C. Hardt) / Eibner (Eibner-Pressefoto Alexander Neis) / Sven Simon



Nicht nur für René Benko (li.) war dieses Jahr von Herausforderungen geprägt.



Problem hinzu: der Personalmangel. Hier sei die die aktuelle Zurückhaltung bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern spürbar, heißt es in der Umfrage. Dass Unternehmen derzeit nur wenig Personal zur Verfügung stünde, sei aber grundsätzlich ein branchenübergreifendes Problem und dem Fachkräftemangel geschuldet

**Aufschwung oder Insolvenzwelle – wie geht es weiter?**

Die Ergebnisse des ifo Instituts sind nicht allein durch eine pessimistische Grundstimmung von Unternehmern zu erklären, die den gehäuften Krisen der letzten Jahre überdrüssig sind. Darauf deutet schon die Untersuchung selbst hin, denn zeitgleich zu den Sorgen der Befragten hat auch die Zahl der insolvenzverfahren selbst deutlich zugenommen: Seit Ende des Jahres 2021 stieg diese monatlich um circa 2,6 Prozent an, wie Wohlrabe und Licht zeigen. Die Effekte der Pandemie würden erst jetzt vollends sichtbar, erklären sie das Phänomen. So seien unter den derzeit insolventen Unternehmen auch solche, die bereits in der Coronakrise in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten sind und erst jetzt das Gerichtsurteil bezüglich ihrer Insolvenz erhalten hätten. Zudem gerieten die Unternehmen nun zunehmend unter Druck, weil die während der Pandemie erfolgten Hilfsmaßnahmen jetzt nach und nach auslaufen und die staatliche Unterstützung somit wegfallen würde. Dieser Fakt allein treibe aber die Pleitewelle nicht maßgeblich an, so die Experten. Als schwerwiegender zu bewerten seien andere Faktoren wie etwa die dürftige Auftragslage.

»Es ist davon auszugehen, dass die Zahl der Insolvenzen weiter steigen wird«, erklären Wohlrabe und Licht somit in ihrem Fazit. Ihrer Ansicht nach seien weniger die einzelnen Ereignisse als vielmehr eine

Doch die Studie zeigt auch, dass es Wirtschaftsbereiche gibt, in denen sich die Lage weniger prekär darstellt.

insgesamt schwache Konjunktur für die finanziellen Schwierigkeiten vieler Unternehmen verantwortlich – ein Umstand, der sich frühestens im Laufe des kommenden Jahres ändern könnte.

Trübe konjunkturelle Aussichten also, die sich auch in auch anderen Studien wiederfinden: »Die deutsche Wirtschaft ist im Abschwung«, brachte es etwa das »Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle« (IWH) in einer im Herbst veröffentlichten Untersuchung auf den Punkt und erklärte,

dass mit einem Ausbau der Beschäftigungszahl, wie er noch vor kurzem im Verarbeitenden Gewerbe erfolgte, in den kommenden Monaten nicht mehr zu rechnen sei. Noch pessimistischer blickt die IW-Konjunkturumfrage auf die wirtschaftliche Situation: Sie spricht von einer »ökonomische(n) Schockstarre«, von der sich Deutschland auch im Jahr 2024 nicht erholen werde – für Unternehmen bedeute dies Beschäftigungsabbau und eine weiterhin andauernde Investitionsschwäche, schlussfolgerte das Kölner Institut. ♦AS



Bilder: IMAGO / Panama Pictures (Dwi: Anoragangrnum) / allOver-MEV



# News, Expertentalks und Unterhaltung

Jetzt einschalten auf [www.wirtschaft-tv.com](http://www.wirtschaft-tv.com)

Besuche uns auch auf unseren Social-Media-Kanälen



Bild: Depositphotos / elenathewise

Hier geht es zur Website:



# BEST OF WEB

## KI im Einsatz: Klarna dünnt Belegschaft aus

Klarna-Gründer Sebastian Siemiatkowski hat ein Einstellungsstopp in seinem Unternehmen angeordnet. Grund dafür sei, dass Künstliche Intelligenz mittlerweile diverse Aufgaben erledigen könnte, berichtet »Capital« auf seiner Onlineplattform. Laut Siemiatkowski könnte der schwedische Zahlungsanbieter 2024 um bis zu 1.000 Mitarbeiter schrumpfen. »Wir sehen, dass wir in Zukunft mehr und qualitativ hochwertigere Produkte auch mit weniger Mitarbeitern bieten können«, habe er gegenüber »RTL/ntv« erklärt.

Entlassungen seien nicht geplant. Jedoch werde das Unternehmen kleiner, weil freiwerdende Stellen nicht neu besetzt würden. Jedes Jahr würden 15 bis 20 Prozent der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Aktuell beschäftigt Klarna nach eigenen Angaben rund 5.000 Mitarbeiter. 20 Prozent entsprechen demnach 1.000 Stellen. Damit wird die Befürchtung, dass der Einsatz von KI Arbeitsplätze kostet, Realität. Siemiatkowski meint, man müsse den Menschen, die davon betroffen seien, etwas anbieten. Klarna könne möglicherweise künftig höhere Löhne zahlen, weil KI die Effizienz steigere. In Deutschland setzt laut dem Statistischen Bundesamt bereits jedes achte Unternehmen auf KI. In großen Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten kommt die KI ...

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



### Finanzen



### Rückgang der deutschen Exporte

Deutschlands Exporte sanken im Oktober immer weiter. Schon im zweiten Monat in Folge konnte kein Aufschwung vom Statistischen Bundesamt gemessen werden. Insgesamt beträgt der Wert der Wareneinfuhren 126,4 Milliarden Euro – das sind 0,2 Prozent weniger als im Vormonat und ganze 8,1 Prozent weniger als im Oktober letzten Jahres. Ökonomen sind davon aber überrascht, da sie – nach dem Rückgang um 2,5 Prozent im September – mit einem Anstieg von 1,1 Prozent gerechnet hatten. Die Hauptabnehmer bleiben – trotz eines Rückgangs von 2,7 Prozent zum Vormonat – die EU-Mitgliedstaaten: Exporte im Wert ...

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

### Allgemein



### Signa-Pleite: Was passiert mit Sport-Scheck und Galeria?

Die Pleite der Signa-Holding zieht weitere Kreise: Nachdem der österreichische Investor René Benko sein Unternehmen für insolvent erklärt hatte, sind die Auswirkungen für viele der Tochterunternehmen derzeit noch unklar.

Für die bereits mehrfach in eine finanzielle Schieflage geratene Kaufhaus-Kette Galeria könnte es etwa bereits die dritte Insolvenz innerhalb von drei Jahren bedeuten. Zunächst ginge man zwar mit Blick auf das Weihnachtsgeschäft davon aus, dass sich unmittelbar nichts ändern würde, »aber danach, sobald die neue ...

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

### Unternehmen



### »Marke VW nicht mehr wettbewerbsfähig«: Stellenabbau beim Autohersteller

Bei einem Treffen mit der Gewerkschaft IG Metall hat der VW-Markenchef Thomas Schäfer vor rund 2.000 Mitarbeitern einen Stellenabbau angekündigt. Auch Privilegien für das Management, etwa in Bezug auf die Urlaubsregelung, würden gestrichen. Bisher waren Manager nicht verpflichtet, ihren Jahresurlaub im selben Jahr zu nehmen. Mit der Neuregelung solle dies aber an die für den Tarifbereich geltenden Regelungen angeglichen werden.

Im Hinblick auf den Stellenabbau verwies Schäfer auf die globale, wirtschaftliche Lage. Im Hinblick auf die Lage auf ...

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

Moment  
Mal!



Unternehmen

Gwyneth Paltrow  
feiert Jubiläum  
mit »Goop«

Gwyneth Paltrows Unternehmen »Goop« wird 15 Jahre alt. 2008 startete die US-Schauspielerin mit einem kleinen Business, inzwischen ist das Unternehmen laut »New York Times« geschätzte 250 Millionen US-Dollar wert und bietet hochpreisige Produkte aus den Bereichen Fashion, Wellness und Kosmetik. Der Beginn von »Goop« war ein Newsletter mit persönlichen Lifestyle-Tipps der Schauspielerin und ein dazu passender kleiner Online-shop. »Am Anfang dachten die Leute, wir wären verrückt. Für mich ist das eine wichtige Lektion: Sei einfach du selbst, bleib deinem Kurs treu, finde deine Widerstandsfähigkeit, bleib dran, und du kannst eine bedeutungsvolle Marke aufbauen, wenn du es wirklich ernst meinst«, wird sie in einem Bericht auf der Onlineplattform des »stern« zitiert. Passend zum Jubiläum hat Gwyneth Paltrow jetzt die Linie »good.clean.goop« gelauncht, die Produkte für ...

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

Bild: Depositphotos / imagepressagency



Die CEO-Bewerbung

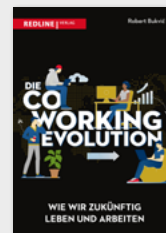
von Jürgen Nebel und Nane Nebel  
224 Seiten, erschienen: März 2017  
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-50707-1

Rund 80 Prozent aller vakanten Positionen werden unter der Hand besetzt – dies gilt gerade für die Positionen des oberen Managements. Die Karriereberater Jürgen und Nane Nebel haben eine Bewerbungsmethode entwickelt, um genau diesen verdeckten Stellenmarkt zu erschließen.

Die Coworking-Evolution

von Robert Bukvic  
224 Seiten, erschienen: Februar 2020  
Redline Verlag, ISBN:978-3-86881-703-4

Die heutige Arbeitswelt steht vor riesigen Umwälzungen: Auf der einen Seite drängen Globalisierung, Digitalisierung und zunehmende Mobilität, auf der anderen Seite Urbanisierung, flexible Arbeitsformen und neue Arbeitsprozesse. Robert Bukvic erklärt, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen kann.



Du kannst nicht nicht verkaufen

von Maurice Bork  
224 Seiten, erschienen: August 2023  
StudyHelp Verlag, ISBN:978-3-9875506-4-5

Ob wir es nun wahrhaben wollen oder nicht, am Ende verkaufen wir – unsere Argumente, unser Auftreten, unsere Ansichten. Sofern wir das verinnerlichen, so nützt uns diese Haltung in vielen Lebenslagen. Denn Verkaufen bedeutet in erster Linie, Menschen zu respektieren, ihre Handlungsweisen zu ergründen, um sie schließlich zu überzeugen.



Faszination New Work

von Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold  
295 Seiten, erschienen: Juni 2019  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN: 978-3-658-24617-4

In diesem Praxisbuch erfahren Sie fundiert, was die verschiedenen Schwerpunkte von New Work sind und welche Potenziale dieses Konzept in der realen Arbeitswelt entfalten kann. Die Autoren geben Impulse, wie innovatives Recruiting und Personalmarketing angesichts des rasanten Wandels im Bereich Human Ressource aussehen kann.



Mein Einstieg in die Selbstständigkeit

von Theo Hilmer  
147 Seiten, erschienen: Januar 2023  
RPU Verlag, ISBN:978-3-910-39010-2

Viele Ratgeber erschlagen Gründer mit Fachwissen, welches sie in der Praxis oft gar nicht benötigen. Hier erfahren Sie das, was Sie wirklich wissen müssen, in dem Umfang, in dem Sie es brauchen werden. Komplexe Themen wie Steuern und juristische Rahmenbedingungen werden einfach erklärt, damit jeder sie versteht.



Cover: Campus Verlag, Redline Verlag, StudyHelp Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, RPU Verlag

Jetzt streamen  
prime video

DIE NEUE  
**REALITY  
SERIE**

# BERATER

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

**STAFFEL 1+2**

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE ALESSANDRO ESPOSITO, FELIX LENG

KAMERA JANNIK GRAMM, PATRICK REYMAN, SEBASTIAN POCIECHA, DANIEL KRIEBEL, EDITOR KEVIN GLÄBER, FELIX LENG, TON MARIUS TAG

LICHT SASCHA HEB, SOUND LEO WANG, BEN SCHOMACKER, BEN AMES, SPRECHERIN MAJA BYHAHN

**W** *wirtschaft tv*