

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 52

**Professor  
Jörg  
Kupjetz**  
Schreib's  
auf!

**Michael  
Kern**  
Google als  
Außendienst-  
mitarbeiter



**Martin  
Limbeck**  
Was  
Unternehmer  
vom DFB  
lernen  
können

Im Interview

# JIL LANGWOST

Die Zweifach-Unternehmerin über entscheidende Schritte zum eigenen Unternehmen

Bilder: Jill Langwost, Oliver Wagner





# 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.





**Julien Backhaus**  
Verleger und  
Herausgeber

Bild: Ronny Wunderlich

## Editorial

# Unternehmertum in Deutschland: Das Ziel im Blick behalten!

Unternehmen bilden den Motor einer Volkswirtschaft, heißt es. Doch in Deutschland beginnt dieser Motor zu stottern: Mittlerweile entscheiden sich immer weniger Menschen für eine Existenzgründung – und die wenigsten davon sind Frauen, weiß die Unternehmerin Jil Langwost. In unserer Coverstory erklärt sie, warum der Anteil an Unternehmerinnen nach wie vor so gering ist und erzählt von ihren ersten Schritten in die Selbstständigkeit. Im Interview berichtet die Expertin, welche Erfahrungen sie in ihrer Anfangszeit geprägt haben und warum sie sich dazu entschieden hat, auch in schwierigen Zeiten an ihrem Ziel festzuhalten. Aufgeben ist selten die richtige Option, findet auch Martin Limbeck. Welche Parallelen er zwischen einem Unternehmen und dem Profifußball zieht, verrät er in seinem aktuellen Gastbeitrag und auch Professor Kupjetz

wartet in seiner Kolumne mit spannenden Vergleichen aus dem Alltag auf: In dieser Ausgabe führt er uns eindrücklich vor Augen, warum ein Vertragsschluss unbedingt schriftlich erfolgen sollte.

Der Erfolg eines Unternehmens ist auch an sein Vertrauen in neue Technologien gekoppelt, meint der Experte Michael Kern. Doch in puncto Digitalisierung bestehe in Deutschland immer noch dringender Nachholbedarf. Warum er sich dafür ausspricht, Google als Außendienstmitarbeiter zu betrachten, erfahren Sie bei uns.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht  
Julien Backhaus  
Verleger

## 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  
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,  
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  
(Wümme)  
E-Mail: info@textelsior.de

### Alle Rechte vorbehalten

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

Vervielfältigung oder Verbreitung nicht ohne Genehmigung.

# INHALT

## NR. 52

### ERFOLG

**06 Am Anfang steht das Ziel**  
Jil Langwost über entscheidende Schritte zum eigenen Unternehmen

### EINSTELLUNG

**10 Ein neuer Trainer ist nicht immer die Lösung**  
Martin Limbeck

**Ein neuer Trainer ist nicht immer die Lösung**

Martin Limbeck  
Seite 10



»Gründen bedeutet für mich in erster Linie, den Mut aufzubringen, seine persönlichen Ideen und Visionen umzusetzen.«

– Jil Langwost

**Am Anfang steht das Ziel**

Jil Langwost im Interview  
Seite 06

## WISSEN

**14 Google als Außendienstmitarbeiter betrachten**  
Michael Kern

»Es lohnt sich gerade jetzt, in den Ausbau digitaler Vertriebswege zu investieren.«

– Michael Kern

## LEBEN

**17 Schreib's auf!**  
Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz

## BUCHTIPPS

**Alle Seite 19**

**Adaption!**  
Niklaus Leemann

**Gen Z**  
Annahita Esmailzadeh, Yaël Meier,  
Stephanie Birkner, Julius de Gruyter,  
Jo Dietrich und Hauke Schweizer

**Leading Simple**  
Boris Grundl und Bodo Schäfer

**Meine Kinder werden reich geboren**  
Saygin Yalcin

**Warum Start-ups  
und Produkte floppen**  
Tina Müller und Hans-Willi Schroiff

**Google als  
Außendienst-  
mitarbeiter  
betrachten**

Seite 14

## BEST OF WEB

**18 Volkswagen: Eine Million  
Leasing-Fahrräder bis 2030**



# Am Anfang steht das Ziel



Zweifach-Unternehmerin Jil Langwost über entscheidende Schritte zum eigenen Unternehmen

**E**ine Geschäftsidee mündet nicht immer in der Gründung eines Unternehmens. Die Ursachen können vielfältig sein. Oft sind es Frauen, die den entscheidenden Schritt nicht machen – laut »Statista« betrug der Anteil der gründenden Frauen im vergangenen Jahr nur 37 Prozent. Jil Langwost hat mittlerweile zwei Unternehmen. Onlinemarketing war ihr erstes Projekt, jetzt möchte sie mit ihrer zweiten Firma »Mrs. Business« anderen Frauen dabei helfen, selbst zu gründen. In unserem Interview erklärt die 26-Jährige, warum Frauen anders als Männer an das Thema herangehen und was ihr selbst zum Erfolg verholfen hat.

**Frau Langwost, Sie haben vor drei Jahren die Jil Langwost GmbH gegründet, um neue Wege für Finanzdienstleister aufzuzeigen. Jetzt haben Sie Ihr neues Unternehmen »Mrs. Business« gegründet, um Frauen beim Gründen zu unterstützen. Was bedeutet Gründen für Sie?**

Gründen bedeutet für mich in erster Linie den Mut aufzubringen, seine persönlichen Ideen und Visionen umzusetzen. Ein eigenes Unternehmen aufzubauen, stellt viele Neugründer vor Herausforderungen: Welche Schritte sind als erstes zu setzen? Wie komme ich mit meinen Ideen und meinem Herzens-Business in die Sichtbarkeit? Nachdem ich selbst schon einmal vor diesen wichtigen Fragestellungen stand, weiß ich, dass diese vor allem Frauen beschäftigen. Dabei gibt es unglaublich viele Frauen, die ein großes Potenzial und innovative Ideen haben, aber denen genau dieser Mut fehlt, in die Umsetzung zu kommen. Dies halte ich aber für den entscheidenden Schritt: Es bedarf eines Anfangs, eines Ins-Tun-Kommens. Genau hier setzt »Mrs. Business« an. Ich unterstütze motivierte und engagierte Gründerinnen, indem ich ihnen einen Leitfaden an die Hand gebe. In diesem Schritt-für-Schritt-Plan gehe ich auf die Herausforderung ein, was es bedeutet, einfach einmal anzufangen und ein eigenes Unternehmen aufzubauen.

**Laut »Statista« betrug der Frauenanteil bei Neugründungen im**



**»Gründen bedeutet für mich in erster Linie, den Mut aufzubringen, seine persönlichen Ideen und Visionen umzusetzen.«**

**vergangenen Jahr 37 Prozent. Warum sind Frauen zögerlicher, wenn es um das eigene Business geht?**

Meines Erachtens sind Frauen zurückhaltender, wenn es um das Thema Gründen geht, weil sie einen stärkeren Fokus auf Sicherheit legen. Diesem Grundbedürfnis liegt oftmals auch ein starker Perfektionismus zugrunde, der die meisten Gründerinnen daran hindert, in die Umsetzung zu kommen. Viele talentierte Unternehmerinnen verharren somit monatelang in der Planungsphase, ohne dabei den ersten Schritt zu tun.

Selbst, wenn diese erste Hürde des Ins-Tun-Kommens einmal genommen ist, so stellt

dann oftmals fehlendes Wissen im Bereich Vertrieb und Marketing bereits die nächste große Herausforderung dar. Es gibt keinen ausgereiften Strategieplan zur Kundenakquise oder zum Aufbau von Organisationsstrukturen und -prozessen. Genau hier setzt mein Konzept an.

**Ein Business zu gründen, klingt vielleicht erstmal familienfeindlich. Unterschätzen Frauen die Chancen, die ein eigenes Unternehmen in Bezug auf die Flexibilität bieten kann?**

Tatsächlich ist die Vorstellung, ein eigenes Unternehmen zu gründen, für viele Frauen mit familiären Verpflichtungen zunächst ▶

## »Da Zeit ein enorm wertvolles Gut ist, ist ein ausgefeiltes Zeitmanagement von größter Bedeutung.«

abschreckend. Dies liegt oft daran, dass Unternehmertum mit einem Bild von langen Arbeitszeiten, hohem Stress und mangelnder Flexibilität verbunden wird. Diese Vorstellung kann Frauen davon abhalten, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Jedoch zeigt die Realität, dass ein eigenes Unternehmen Frauen tatsächlich eine erhebliche Flexibilität bieten kann, die in traditionellen Arbeitsstrukturen oft fehlt, wie:

**Erstens, die Gestaltung der Arbeitszeiten:** Als Unternehmerin haben Sie die Kontrolle über Ihre Arbeitszeiten. Dies ermöglicht es Ihnen, Ihre beruflichen Verpflichtungen an die Bedürfnisse Ihrer Familie anzupassen. Sie können beispielsweise Aufgaben in den Abend verlagern, um tagsüber mehr Zeit mit Ihren Kindern zu verbringen.

**Zweitens, der Arbeitsort:** Viele Geschäftsmodelle ermöglichen es, von zu Hause aus zu arbeiten oder remote zu arbeiten. Dies reduziert den Stress und die Zeit, die mit dem Pendeln verbunden sind, und bietet mehr räumliche Flexibilität, insbesondere für Frauen, die in ländlichen Gebieten leben.

**Drittens, die Kontrolle über das Unternehmen:** Als Gründerin haben Sie die Freiheit, die Unternehmenskultur und -werte festzulegen. Dies bedeutet, dass Sie familienfreundliche Politiken und Arbeitsbedingungen implementieren können, die es Ihren Mitarbeiterinnen und Ihnen ermöglichen, Arbeit und Familie besser in Einklang zu bringen.

### **Die Idee für ein eigenes Unternehmen ist oft begleitet von der Angst, zu scheitern. Wie gehen Sie selbst damit um?**

Die Angst vor dem Scheitern ist eine natürliche Emotion, die viele Unternehmerinnen und Unternehmer begleitet, wenn sie ein eigenes Unternehmen gründen. Für mich persönlich ist diese Angst ein wichtiger Antrieb und ein Teil des unternehmerischen



Lebens. Gerade im eigenen Unternehmen neigt man dazu, alles perfekt machen und keinesfalls scheitern zu wollen. Umso wichtiger ist es zu verstehen, dass nicht alles immer zu hundert Prozent perfekt ablaufen kann und wird.

Wichtig ist zu verstehen, dass das Scheitern ein Teil des unternehmerischen Prozesses ist. In der Tat, viele erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer haben mehrere Misserfolge erlebt, bevor sie schließlich Erfolg hatten. Das Scheitern kann wertvolle Lektionen liefern und Chancen für persönliches und berufliches Wachstum bieten. Ganz dem Motto: hinfallen, Krone richten, weiterlaufen!

Wichtig ist, dass man eine Mentorin hat, die diesen Weg bereits gegangen ist. Wenn ich heute auf meine Anfänge meines ersten Unternehmens zurückblicke, dann sehe ich meine eigenen Hindernisse und Extra-Meilen, die ich gelaufen bin, gerade weil ich niemanden an der Seite hatte, der mich in diesen Sachen beraten hat. Mit »Mrs. Business« möchte ich andere Frauen nun dabei

unterstützen, diese Umwege nicht zu gehen, sondern ein klares Ziel zu formulieren und dieses auch zu verfolgen.

### **Sie haben mit Ihrer Online-Agentur schnell gute Umsätze erzielt und Mitarbeiter eingestellt. Was machen Sie richtig?**

Als ich selbst noch aktiv in der Finanzbranche tätig war, war einer meiner größten Herausforderungen das Thema Kundengewinnung. Ich war anfänglich mit dem Problem konfrontiert, dass die Kundenakquise sehr aufwendig und mit einem hohen Zeitinvestment verbunden war. Für mich stand daher damals schon fest, dass es hier einen einfacheren und schnelleren Weg benötigt. Aus diesem Grundgedanken heraus habe ich sodann meine eigene Online-Strategie entwickelt und damit über 170 Kunden gewonnen. Viele Kollegen aus der Branche sind auf mich aufmerksam geworden und haben sich nach meinem Erfolgsrezept erkundigt.

Die Nachfrage wurde schließlich so groß, dass ich mein erstes Unternehmen gegründet habe. Ich habe mich dabei aber nicht nur auf meine Online-Strategie verlassen, um

mein Business aufzuziehen. Diesen Tipp würde ich auch allen Gründerinnen an dieser Stelle unbedingt ans Herz legen: Eine Fähigkeit und Leidenschaft für sein Tun und Handeln zu haben, ist der treibende Motor eines jeden Unternehmers, es bedarf jedoch auch eines guten Fundaments, damit Wachstum und Erfolg erst möglich sind. Damit ist in erster Linie eine gute Strategie gemeint. Sich mit seiner Zielgruppe, deren Bedürfnissen, Wünschen aber auch Problemen und Herausforderungen auseinanderzusetzen, muss der erste Schritt sein. Nur wer seine Kunden wirklich versteht, kann ihnen auch maßgeschneiderte Lösungen anbieten.

Nachdem ich selbst aus der Finanzbranche komme, fällt mir dies natürlich ungleich leichter, mich mit meiner Zielgruppe zu identifizieren. Dadurch konnte ich schnell die Sprache meiner Kunden sprechen und somit Vertrauen aufbauen – ein weiterer, wichtiger Schritt im Unternehmertum. Die innere Einstellung ist enorm wichtig, sie kann über Erfolg oder Niederlage entscheiden. Es erfordert einen tiefen Glauben an sich selbst und seine Kenntnisse, eiserne Disziplin und Durchhaltevermögen, um an den Punkt zu gelangen, an dem ich heute stehe. Umso wichtiger ist es, jungen Gründerinnen auch diese wichtigen Werte und Eigenschaften zu vermitteln. Oftmals fehlt es ihnen auch an diesen essenziellen Soft Skills.

### **Zwei Unternehmen zu führen erfordert ein effizientes Zeitmanagement. Welche Strategie haben Sie?**

Da Zeit ein enorm wertvolles Gut ist, ist ein ausgefeiltes Zeitmanagement von größter Bedeutung. Mittlerweile habe ich ein tolles Team in meinem Unternehmen, das mir weitgehend den nötigen Freiraum für neue Projekte und Ideen gibt. Das verschafft mir die Möglichkeit, mich aus dem operativen Geschehen zurückzuziehen. Dieser Schritt sollte aber wohl überlegt sein und dafür bedarf es einerseits die Gewissheit, dass die Unternehmensstrukturen solide sind und auf festen Beinen stehen, und andererseits auch das nötige Vertrauen in sein Team, um Verantwortungen abgeben zu können. Beides konnte ich mir mittlerweile erfolgreich aufbauen. Ich gehe bei meinen beiden Unternehmern, daher wie folgt vor:

Erstens, Priorisierung und Zeitblöcke: Priorisierung ist der Schlüssel. Ich beginne meinen Tag damit, die wichtigsten Aufgaben und Ziele für jedes Unternehmen festzulegen. Dies hilft mir, mich auf die Aufgaben zu konzentrieren, die den größten Einfluss auf den Erfolg beider Unternehmen haben. Außerdem

reserviere ich morgens Zeit für Unternehmen A und nachmittags für Unternehmen B. Dies hilft, Ablenkungen zu minimieren und die Produktivität zu steigern.

Zweitens, delegieren: Zu delegieren ist unerlässlich. Ich habe talentierte Teams in beiden Unternehmen, auf die ich mich verlassen kann. Durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten kann ich mich auf strategische Aspekte konzentrieren.

Drittens, technologische Tools: Ich liebe technologische Tools! Ich nutze sie, um meine Arbeit zu organisieren. Projektmanagement-Software, Kalender-Apps und Kommunikationstools sind für mich unverzichtbar, um den Überblick zu behalten.

Viertens, Flexibilität: Ich bin flexibel und bereit, meinen Zeitplan anzupassen, wenn dringende Angelegenheiten in einem der Unternehmen auftreten. Flexibilität ist entscheidend, um auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren.

Fünftens, regelmäßige Überprüfung: Ich überprüfe regelmäßig meine Zeitmanagement-Strategien, um sicherzustellen, dass sie effektiv sind. Wenn ich Verbesserungspotenzial sehe, stelle ich Anpassungen vor. Insgesamt erfordert das Führen von zwei Unternehmen ein gut durchdachtes und diszipliniertes Zeitmanagement. Diese Strategien helfen mir dabei, effizient und produktiv zu bleiben, während ich beide Unternehmen erfolgreich leite. ♦MK (L)

## »Wichtig ist zu verstehen, dass das Scheitern ein Teil des unternehmerischen Prozesses ist.«



**Jil Langwost** ist Expertin für Online-Marketing und Gründerin des Beratungsunternehmens »Jil Langwost GmbH«. Mit ihrem neuen Unternehmen »Mrs. Business« berät sie Frauen bei der Gründung.

# Ein neuer Trainer ist nicht immer die Lösung

Was Unternehmer vom DFB lernen können

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK



Hansi Flick musste seinen Posten als Bundestrainer räumen. Ob es die richtige Entscheidung war, wird sich zeigen.

**S**elbst wer sich nicht für Fußball interessiert, wird in den vergangenen Wochen mitbekommen haben, dass es beim Deutschen Fußballbund brodelt. Die verzeigte WM mit Vorrundenaus im letzten Jahr, danach einige peinliche Testspielergebnisse. Die Presse war sich einig: Folgt noch eine Niederlage, fliegt Bundestrainer Hansi Flick. Genauso kam es dann auch nach einer unrühmlichen Vorstellung gegen Japan. Welche Parallelen sich hier zur Unternehmenswelt ziehen lassen und wieso in meinen Augen ein Trainerwechsel kein Allheilmittel ist? Mehr dazu in diesem Beitrag.

### Als Unternehmer schmeißt dich keiner raus

Wer mich ein bisschen genauer kennt, weiß: Ich bin Fußballfan. In erster Linie von meinem Verein Eintracht Frankfurt, doch die Spiele der Nationalmannschaft verfolge ich natürlich auch hin und wieder einmal. Mir war sofort klar, dass Hansi Flick nach der deutlichen Niederlage gegen Japan keine Zukunft auf dem Posten mehr haben würde.

Ein klarer Vorteil, den du hast, wenn du Unternehmer bist? Dich kann keiner raus-schmeißen, weil dir der Laden gehört. Du kannst die Kiste vor die Wand fahren, keiner hindert dich daran. Du musst nur irgendwann dann Insolvenz anmelden. Manager haben diese Freiheit nicht. Wenn es mies läuft, fliegt der Geschäftsführer schon mal raus. Ebenso der Vorsitzende einer Aktiengesellschaft. Oder eben der Trainer einer Fußballmannschaft. Ich hoffe allerdings, dass ihr als Gründer und Unternehmer etwas genauer hinschaut, bevor ihr so eine Entscheidung trefft und beispielsweise euren Vertriebsleiter vor die Tür setzt, weil die Auftragszahlen seit Monaten stagnieren.

Für mich steht fest: Fußballtrainer sind nur so erfolgreich, wie es ihre Teams zulassen. Als Führungskraft bist du derjenige, der die Weichen auf Erfolg stellt. Doch die Wahrheit zeigt sich erst auf dem Platz. Egal ob im Fußball oder im Business. Nur wenn dein Team konsequent den Match-Plan umsetzt, gelingt der Sieg. Daher finde ich es persönlich auch zu kurz gegriffen, dass ein Trainerwechsel allein ausreichen soll, um die erhoffte Steigerung zu schaffen.

### Irgendwann findet auch ein blindes Huhn ein Korn

Dafür spricht übrigens auch die Statistik. Der ein oder andere von euch wird jetzt wahrscheinlich sagen: »Aber es hat doch funktioniert! Kaum stand beim nächsten

### »Limbeck. Unternehmer.«

von **Martin Limbeck**

352 Seiten

Erscheint: November 2023

GABAL

ISBN: 978-3-96739-153-4



Spiel Rudi Völler an der Seitenlinie, gewinnt die deutsche Mannschaft direkt gegen Angstgegner Frankreich!«

Bereits vor über zehn Jahren hat eine Studie belegt, dass Trainerwechsel eigentlich ein ziemlich sinnloses Unterfangen sind. Neue Impulse sind wichtig, keine Frage. Und oft spielt ein taumelndes Team unter einem neuen Coach besser. Doch den Statistiken zufolge hätten sich diese Erfolge auch über kurz oder lang mit dem alten Trainer eingestellt, da es einfach eine Frage der Wahrscheinlichkeiten ist. Untersucht wurden mehr als 150 Trainerentlassungen in der Fußball-Bundesliga – mit dem Ergebnis, dass es keinen nachweisbaren Effekt gibt.

Meine Mannschaft in herausfordernden Zeiten im Stich lassen? Das würde ich als Unternehmer nicht mal in Erwägung ziehen! Sei es während der Coronakrise oder auch in der aktuell nicht gerade einfachen Wirtschaftslage: Ich stehe kontinuierlich im Dialog mit meinen Mitarbeitern, ermutige sie. Meine klare Botschaft: Wir schaffen das,

bleiben dran und geben einfach weiter Gas. Und zwar gemeinsam!

Diese Taktik hat sich für mich nicht nur in der Vergangenheit bewährt – sie funktioniert auch beim Fußball. Mein Lieblingsbeispiel dafür ist Christian Streich: Der Mann ist seit Januar 2012 Cheftrainer des SC Freiburg. Seit mehr als elf Jahren! Er ist mit der Mannschaft in die zweite Liga abgestiegen, hat sie jedoch auch dreimal in die Gruppenphase der Europa League geführt und im vergangenen Jahr ins erste DFB-Pokalfinale der Vereinsgeschichte. Hier zeigt sich, was möglich ist, wenn du dich auf ein Ziel fokussierst und mit der gesamten Mannschaft darauf hinarbeitest. Klar gibt es immer mal wieder Rückschläge. Doch entscheidend ist, dass die grundsätzliche Richtung stimmt!

### Fünf Aspekte, die gegen einen vorschnellen Austausch sprechen

Natürlich sind schnelle Erfolge wünschenswert, wenn dir das Wasser sprichwörtlich schon bis zum Hals steht. Aus meiner Erfahrung kann der Austausch einer ▶

Christian Streich, seit 11 Jahren Cheftrainer des SC Freiburg.



# Ich bin kein Fan davon, dass Talente oftmals als unantastbar gelten – egal ob auf dem Platz oder im Büro.

Führungskraft im Unternehmen jedoch auch negative Auswirkungen haben. Klar sind frische Impulse gut, die folgenden fünf Aspekte solltet ihr bei eurer Entscheidung jedoch auch mitbedenken:

**Kontinuität:** Eine plötzliche Entlassung der Führungspersönlichkeit kann zu erheblicher Unsicherheit im Team führen. Die Mitarbeiter müssen sich möglicherweise an einen neuen Führungsstil und Charakter anpassen, was Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt und die Produktivität vorübergehend zusätzlich beeinträchtigt.

**Ursachenanalyse:** Trainer weg, Problem gelöst? So leicht ist es nie, weder im Fußball noch im Business. Betreibt unbedingt Ursachenforschung! Sprecht mit den Mitarbeitern, analysiert die Performance-Statistiken! Manchmal liegen die Herausforderungen nicht unbedingt bei der Führungskraft, sondern können auf strukturelle oder kulturelle Faktoren im Unternehmen zurückzuführen sein. Und dann wird auch eine Neubesetzung keine Abhilfe schaffen.

**Teamdynamik:** Die Dynamik innerhalb eines Teams ist komplex. Daher kann es sein, dass nicht nur die Führungskraft ihren Anteil an der mittelmäßigen Performance hat, sondern auch bestimmte Teammitglieder, ebenso wie die Art und Weise der Zusammenarbeit. Eine Veränderung im Team kann daher ebenfalls notwendig sein, um langfristige Verbesserungen zu erzielen.

**Wissen und Erfahrung:** Die Entlassung einer erfahrenen Führungskraft kann zum Verlust wertvollen Wissens im Unternehmen führen. Selbst wenn es akute Herausforderungen gibt, wäre es unter Umständen sinnvoller, einen »Co-Trainer« zur Unterstützung zu holen und dann gemeinsam daran zu arbeiten, Prozesse und Arbeitsabläufe zu optimieren.



**Kulturwandel:** Die Kündigung eines Leaders löst oft nicht die zugrunde liegenden kulturellen Probleme in einem Unternehmen. Hier braucht es vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz, der die Unternehmenskultur und die Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit berücksichtigt.

## Du brauchst auch ein Team, das mit dem Herzen dabei ist!

Gerade den Punkt Teamdynamik finde ich enorm wichtig. Ich bin kein Fan davon, dass Talente oftmals als unantastbar gelten – egal, ob auf dem Platz oder im Büro. Wenn ein Spieler keine Leistung bringt, wäre es mir gelinde gesagt egal, ob ich einen Thomas Müller oder einen noch relativ unbekanntem Regionalliga-Stürmer vor mir habe. Wer aufgestellt werden will, muss performen – und sich auch in den Dienst der Mannschaft stellen.

Dass Mitarbeitern das Herz und die Freude an der Sache fehlen, erlebe ich nicht nur beim Fußball. Gerade erst war ich für einen Kunden auf Kreta und habe dort in einem Robinson Club übernachtet. Tolles Resort, sehr edel und stylish – doch die Mitarbeiter passten nicht dorthin. Sie trugen zwar ein Lächeln auf ihren Lippen, nicht jedoch in ihren Augen. Du merkst sofort: auswendig gelernte Höflichkeit. Keine echte Begeisterung, die von Herzen kommt. Doch so was merken

auch deine Kunden, egal in welcher Branche und in welchem Business du unterwegs bist!

In so einem Fall hilft ein Austausch des »Cheftrainers« nur, wenn es dem Nachfolger dann auch gelingt, der Mannschaft ein neues Mindset und Spaß an der Arbeit zu vermitteln. Und da ist meiner Ansicht nach bei unserer Nationalmannschaft Einiges an Aufbauarbeit zu leisten. Ich für meinen Teil wünsche dem neuen Bundestrainer alles Gute für diese Aufgabe. ♦

Der Autor



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





EIN GASTBEITRAG VON MICHAEL KERN

# Google als Außendienstmitarbeiter betrachten:

## WARUM DER DIGITALE VERTRIEB ZUR WICHTIGEN STELSCHRAUBE WIRD

**D**ie Industrie befindet sich im Wandel. Überraschen sollte uns das allerdings wenig, denn viel diskutierte Probleme wie Fachkräftemangel, sinkende Absatzzahlen oder demografischer Wandel sind nichts Neues. Sie sind uns bereits seit 20 Jahren bekannt. Als Wirtschaftspsychologe fällt mir dabei aber eines auf: Sehr häufig wird über bestehende Probleme lamentiert. Dabei sollten wir stattdessen lieber über Lösungen sprechen.

Wirtschaftlicher Wandel bedeutet immer auch ein gewisses Maß an Umdenken, und sehr oft muss das von Unternehmensseite viel stärker in Richtung digitaler Vertrieb erfolgen.

Google als seinen besten Außendienstmitarbeiter einspannen – das mag zunächst einmal plakativ klingen, ist aber ein hoch-effizienter Weg, um wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben.

Dabei geht es nicht nur um Google alleine, sondern darum, einen ganzheitlichen Vertriebsansatz zu schaffen. Das beinhaltet Google genauso wie effizientes E-Mail-Marketing und eine Präsenz auf LinkedIn. Es ist essenziell, bei Google mit den wichtigsten Suchbegriffen ganz vorne zu stehen. Genauso wichtig ist es, bei LinkedIn aktiv in den Austausch zu gehen und den Sales-Navigator dort im Blick zu haben: Wer ist meine Zielgruppe? Wer sind die Entscheider? Mit denen muss ich in den aktiven Austausch

gehen und ihnen einen Mehrwert bieten. Stumpfes Pitchen bringt wenig.

Über bestimmte Tools wie Klicktip ist es möglich, potenziellen Kunden immer wieder Neuigkeiten zu schicken und ihnen möglicherweise auch Experteninhalte zur Verfügung stellen, um auf diesem Weg Vertrauen aufzubauen. Als Ergänzung dazu sollte auch immer der Weg über E-Mail-Kampagnen und auch übers Retargeting über Facebook oder Instagram gegangen werden. So generiere ich Omnipräsenz bei der Zielgruppe und es lässt sich sowohl mit Bestandskunden in Kontakt bleiben wie auch an Neukunden adressieren. Das Halten der vorhandenen Bestandskunden ist dabei ein wirklich wichtiger Punkt.

## Nachholbedarf bei Unternehmen

Gerade im Hinblick auf diese digitalen Maßnahmen und ihr effizientes Zusammenspiel miteinander haben sehr viele Unternehmen echten Nachholbedarf. Man muss heutzutage mehrere Kontaktpunkte schaffen, weil die Kunden nicht mehr direkt nach dem ersten, sondern eher erst nach dem vierten oder achten kaufen. Das hängt etwas davon ab, wie viel Vertrauen der Kunde bereits aufgebaut hat. Und hier sind wir wieder bei Google – ein gutes Ranking ist einer der effektivsten Wege, damit der Kunde einen als vertrauensvoll wahrnimmt. Und um überhaupt die Anfragen zu bekommen, die zu vergeben sind. Bis in vier oder fünf Jahren wird das traditionelle Konzept des Vertriebs so nicht mehr funktionieren. Industrieunternehmen, die den Wandel ignorieren und den Vertrieb wie bislang weiterführen, werden einschneidende Konsequenzen spüren und von der Konkurrenz abgehängt werden.

Ein Beispiel: Besonders fachlich und technisch hoch spezialisierte Betriebe erreichen bereits heute deutlich mehr Effizienz, wenn sie sich Google als Außendienstler zunutze machen. Eine Statistik zeigt, dass rund 90 Prozent aller Entscheider bei Google recherchieren, bevor sie eine Vorauswahl treffen. Google ist der perfekte Neukundenkanal. Ein Vertriebler kann immer nur an einem Ort gleichzeitig sein. Google ist hingegen omnipräsent und kann dadurch immer zur richtigen Stelle am richtigen Ort sein. Google geht zudem nicht in Urlaub und wird nicht krank. Und Google stellt mich nicht vor ein Fachkräfteproblem.

Potenzielle Neukunden, die auf Google recherchieren, haben zudem bereits eine Kaufabsicht. Wer beispielsweise in der Telefonakquise an mögliche Kunden herantritt, weiß nicht, ob es eine solche Absicht bereits gibt. Denken wir das Online-Szenario also weiter: Ein potenzieller Neukunde recherchiert heutzutage zuallererst über Google, welche möglichen Anbieter es gibt. Noch bevor es zu einem Gespräch oder einem Angebot kommt. Technische Einkäufer und Produktionsleiter sind längst dazu übergegangen, mittels Online-Recherche eine erste Vorauswahl zu treffen.

## Digitale Sichtbarkeit: eine Investition in die Zukunft

Ein Unternehmen, dem es nicht gelingt, hier unter den Top drei aufzutauchen, bekommt gar nicht erst die Chance, ein Angebot zu unterbreiten, weil der potenzielle Kunde es gar nicht erst anfragt.

Da das Unternehmen von diesem möglichen Neukunden nichts ahnt, nenne ich die digitale Welt gerne den »stillen Raub von Marktanteilen«. Still deshalb, weil die Firmen ihn nicht merken, er aber groß und

effizient ist. Gerade jetzt, wo viele Unternehmen Auftragsrückgängen entgegensehen, sollten sie diesem Thema sehr viel mehr Bedeutung beimessen.

Es gilt, antizyklisch zu reagieren und intern aktiv Prozesse zu verändern, wie man Aufträge generieren kann. Es lohnt sich gerade jetzt, in den Ausbau digitaler Vertriebswege zu investieren. Denn ein Betrieb kann fachlich noch so spezialisiert sein: Es gibt immer noch Potenziale, aus denen sich schöpfen lässt, sei es im In- oder Ausland. Nur verschlafen darf man es im Moment nicht, sich neue Wege zu ebnet, um an Neukunden zu gelangen. Sonst wird man irgendwann Schwierigkeiten haben.

Dabei ist nicht nur die Sichtbarkeit in der digitalen Welt entscheidend, sondern auch eine entsprechend gut verkaufpsychologisch optimierte Website, mit der richtigen Ansprache, die den Entscheider abholt. Die richtige Ansprache, inhaltlich direkt Einwände vorwegnehmen und Problemlösungen skizzieren, können bewirken, dass sich ein Kunde fachlich besser abgeholt fühlt und mehr Vertrauen als zur Konkurrenz entwickelt. Man kann so auch aus Vergleichbarkeit herauskommen und in eine Unvergleichbarkeit gelangen – sich abheben von anderen.

Der Autor



**Michael Kern** ist Wirtschaftspsychologe und Geschäftsführer der Kern GmbH. Als Marketingspezialist unterstützt er Unternehmen bei der Suchmaschinenoptimierung.

Das elterliche Spindel-Service-Unternehmen, in dem ich nach wie vor in der Geschäftsleitung bin, ist das beste Beispiel dafür: Wir bekommen mittlerweile rund 90 Prozent unserer Neukunden über Google. Plus: Die Aufträge, die ich über Google generiere, bringen eine ganz andere Messbarkeit mit sich. Es ist viel genauer auszumachen, was effizient ist und was nicht. ♦

# Es lohnt sich gerade jetzt, in den Ausbau digitaler Vertriebswege zu investieren. ♦





**BACKHAUS  
STIFTUNG**  
GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG



# Entdecken Sie jetzt unsere Multimedia-Inhalte

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

Mitglied im



Bundesverband  
Deutscher  
Stiftungen

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

## BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

Alles, was verhandelt und vereinbart wurde, muss in den Vertrag hineingeschrieben werden.

Bilder: Depositphotos / syroslawipik, Marc Kupjetz

# Schreib's auf!

**E**rfolgreiche Verhandlungen münden ja meist in einem schriftlich fixierten Vertrag. Nicht selten gibt es aber die Situation, in der Ihnen der Verhandlungspartner – wenn er ein guter Verkäufer ist – Dinge verspricht, die sich dann am Ende nicht mehr im Vertrag wiederfinden. »Machen Sie sich mal keine Sorgen, dass das da nicht steht. Solange ich hier arbeite, machen wir das so wie besprochen. Da haben Sie mein Wort drauf!«

Ja, und wenn der gute Mann dann morgen einen tödlichen Unfall hat oder den ultimativen Karriereschub erlebt und das Unternehmen wechselt? Und dabei haben wir noch nicht über die Sorte Menschen gesprochen, die zwar viel versprechen, dann später aber unter erstaunlicher Vergesslichkeit leiden. Vor Gericht haben Sie in jedem Fall schlechte Karten. Ehrenwörter sind gut, gehören aber eher in einen guten Roman als in einen Vertrag.

*Der Autor*



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

Daher gilt die klare Regel, für die es auch keine Ausnahme gibt: Alles, was verhandelt und vereinbart wurde, muss in den Vertrag hineingeschrieben werden. Lassen Sie sich nicht abwimmeln durch Aussagen wie »Das muss dann erst noch unsere Rechtsabteilung prüfen, das kann dauern!«. Dann dauert es halt ein paar Tage länger, dafür ist es aber am Ende hoffentlich auch im Vertrag enthalten.

Umgekehrt sollte nichts hinein, was nicht verhandelt wurde und Ihren Interessen zugegenläuft. Gerade bei Musterverträgen, die Ihr Vertragspartner aus der Tasche zieht oder die Sie selbst vielleicht irgendwo im Internet gefunden haben, sind viele Themen nicht so geregelt, wie Sie es für sich brauchen.

Gleiches gilt, wenn Sie einen bereits unterzeichneten und von beiden Parteien gelebten Vertrag einmal ändern müssen, da er den wirtschaftlichen oder tatsächlichen Gegebenheiten nicht mehr entspricht. Machen Sie einen kleinen Nachtrag, notfalls auch händisch auf dem Originaltext (dann aber von beiden paraphiert). Aber verlassen Sie sich auf keinen Fall auf das nur gesprochene Wort. Denn: Vertrauen ist gut, aufschreiben ist besser und: Wer schreibt, der bleibt! ♦



# BEST OF WEB

## VOLKSWAGEN: EINE MILLION LEASING-FAHRRÄDER BIS 2030

E-Bikes bieten die Möglichkeit, sich vergleichsweise nachhaltig fortzubewegen. Damit lägen sie im Trend und auch die Frage nach der Finanzierung von solchen, eher teureren Fahrrädern steige, erklärte Christian Dahlheim, Chef der Volkswagen Financial Services (VWFS), bei der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA). Die E-Bike-Finanzierung sei somit ein Wachstumsmarkt, in den auch der Volkswagen-Konzern verstärkt investieren möchte. »So bauen wir unser Dienstleistungsangebot für gewerbliche Kunden systematisch aus und unterstützen unser langfristiges Wachstum im europäischen Flottengeschäft«, kündigte Dahlheim an.

VWFS verfolge ehrgeizige Ziele: Bis 2030 wolle man mit einer Million Fahrräder Marktführer in Europa sein. Die ersten Schritte hierfür scheinen bereits gemacht zu sein: Seit 2019 arbeitet VWFS mit der Pon-Tochtergesellschaft BMS zusammen und vermittelt so ...

*Den gesamten Beitrag finden Sie auf [wwwFOUNDERS-MAGAZIN.de](http://wwwFOUNDERS-MAGAZIN.de)*



### Finanzen

#### Softbank: Portfoliounternehmen sollen in Künstliche Intelligenz investieren



»Wir wollen nicht in ein Unternehmen investieren, das die KI-Welle verpasst und dann drei Jahre später irrelevant wird«, so fasst es der Managing Partner und Leiter der Bereiche EMEA & India der Softbank Investment Advisors, Sumer Juneja, gegenüber »Yahoo Finance« zusammen.

Der japanische Technologie- und Medienkonzern Softbank hat es sich zum Ziel gesetzt, dass seine Portfoliounternehmen bald Künstliche Intelligenz in ihr Unternehmen einbringen. Sonst könnten Branchen wie

Software-as-a-service ihre Stellung auf dem Markt bald einbüßen, erläuterte Juneja. Ein weiterer Hintergrund für das Vorgehen von Softbank sei, dass Anleger in der Vergangenheit mancher Portfoliounternehmen enttäuscht gewesen seien. Nun habe man sich dafür entschieden, an den Start-up-Investitionen festzuhalten, allerdings unter einer Bedingung: »Ein hochentwickeltes Technologieteam zu haben und in der richtigen ...

*Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf [wwwFOUNDERS-MAGAZIN.de](http://wwwFOUNDERS-MAGAZIN.de)*

### Wissen

#### Unternehmensinsolvenzen können den Markt bereinigen

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland steigt nach wie vor. Davon sind auch Gläubiger wie Banken betroffen, denn sie müssen mit vermehrten Zahlungsausfällen rechnen. »Die Summe der Gläubigerschäden von 36 Milliarden Euro im vergangenen Jahr dürfte 2023 deutlich überschritten werden«, wird der Leiter der Wirtschaftsforschung von Creditreform, Patrik-Ludwig Hantzsch, in einem Bericht von »capital.de« unter Berufung der Deutschen Presse-Agentur zitiert. Experten sähen laut dem Bericht in den Insolvenzen aber auch

Vorteile, denn sie trügen auch zur Marktberreinigung bei, weil insolvente Firmen laut der Insolvenzforschung des Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) weniger produktiv seien und nur durch staatliche Maßnahmen am Leben gehalten würden. Schädlich wäre es auch, wenn diese schwachen Firmen dringend gesuchte Fachkräfte an sich bindeten. Auch Patrik-Ludwig Hantzsch meint, dass eine ...

*Den gesamten Beitrag finden Sie auf [wwwFOUNDERS-MAGAZIN.de](http://wwwFOUNDERS-MAGAZIN.de)*



## Story

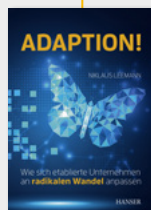


## Einstellung Foxconn-Gründer Terry Gou: Kein Vorstand, dafür Präsident?

Den Vorsitz hat Terry Gou, Gründer des weltweit größten Elektronikherstellers Foxconn, bereits seit 2019 nicht mehr inne; nun ist er auch nicht mehr als Vorstand aktiv. Den Rücktritt von seinem Vorstandsposten gab er am Samstag, den 2. September, bekannt. In seiner Erklärung gab er »persönliche Gründe« für seine Entscheidung an.

Zuvor hatte Gou seine Pläne offenbart, bei der nächsten Präsidentschaftswahl in Taiwan zu kandidieren. Der Milliardär plädiert dafür, Taiwan wie ein Unternehmen zu führen: »die Ära der Herrschaft der Unternehmer« sei gekommen, sagte er laut Informationen des »Spiegel«. Er ist darüber hinaus für seinen chinafreundlichen Kurs bekannt. Die Aussichten für die im Januar stattfindende Wahl sehen für den Großunternehmer allerdings derzeit nicht besonders ...

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



### Adaption!

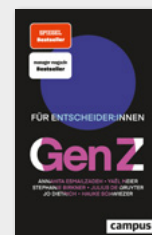
von Niklaus Leemann  
210 Seiten, erschienen: Mai 2023  
Carl Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-47561-8

Erfolgreich sein, wenn andere untergehen – »Adaption!« zeigt, wie etablierte Unternehmen in Perioden von radikalem Wandel prosperieren. Viele etablierte Unternehmen überleben eine solche Periode nicht. Andere passen sich erfolgreich an – ja, sie prosperieren sogar richtiggehend. Wie gelingt das? Antworten liefert dieses Praktikerbuch.

### Gen Z

von Annahita Esmailzadeh, Yaël Meier, Stephanie Birkner, Julius de Gruyter, Jo Dietrich und Hauke Schweizer  
192 Seiten, erschienen: August 2022  
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-51626-4

Wie tickt die Gen Z? Und wie kann man mit ihr am besten zusammenarbeiten? In ihrem Buch haben die Herausgeber:innen beide Perspektiven zusammengebracht. Mit Fallbeispielen von und über eine junge Generation und ihre Rollen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.



### Leading Simple

von Boris Grundl und Bodo Schäfer  
216 Seiten, erschienen: September 2021  
GABAL, ISBN: 978-3-96739-070-4

In dieser Neuauflage bringen die Autoren dieses Standardwerk auf den neusten Erkenntnisstand und richten es auf die Zukunft aus. Ging es zum Beispiel früher darum, Menschen zu führen, so wird es in Zukunft darum gehen, das Bewusstsein von Menschen zu führen. Ein Muss für jeden, der Verantwortung für die Entwicklung von Menschen trägt.

### Meine Kinder werden reich geboren

von Saygin Yalcin  
256 Seiten, erschienen: April 2023  
FinanzBuch Verlag, ISBN: 978-3-95972-690-0

In diesem Buch wirst du lernen, wie sich das Konzept eines Mannes zum erfolgreichsten E-Commerce-Unternehmen im Nahen Osten entwickelte und schließlich Teil der »größten Technologieübernahme in der arabischen Welt« wurde – im Wert von mehreren hundert Millionen Dollar.



### Warum Start-ups und Produkte floppen

von Tina Müller und Hans-Willi Schroiff  
222 Seiten, erschienen: Mai 2020  
Haufe-Lexware, ISBN: 978-3-648-13609-6

Erfolgreiche Markenarbeit im digitalen Zeitalter ist sehr viel komplexer und anspruchsvoller geworden. Dieses Buch schafft Wege, um sich neu zu erfinden, ohne den Kern der Marke zu beschädigen – für relevante Markenbotschaften, die sich authentisch differenzieren und somit einen größeren Unternehmenserfolg ermöglichen.

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 GLÄSER, FELIX LENG, TON MARIUS TAG

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

**W** *wirtschaft tv*