

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich

Ausgabe 83

**MARCUS
BUCKINGHAM &
ASHLEY GOODALL**

Ocean's Eleven
trifft Realität: Warum
der perfekte **Plan** im
Büro unmöglich ist

ANTJE HEIMSOETH
Führung beginnt im Kopf!



MARTIN LIMBECK
Kenne als Unternehmer
deinen Wert und
respektiere **deine Zeit!**

PRZEMYSŁAW WESOLKA
Künstliche Intelligenz
im Arbeitsalltag

Warum **Unternehmer** ein **Sicherheitsnetz** brauchen, bevor sie starten

Ulrich Kammerer über Unternehmensrettung, seine eigene
Insolvenz und warum die Krise kein Feind des Unternehmers ist



LIVING DELUXE

LUXURY REAL ESTATE



KITZBÜHEL

Einzigartiges Chalet am Sonnberg mit atemberaubendem Blick auf die Streif



HWB 32,4 kWh/m²a



Grundstücksfläche 840 m² | Wohn-Nutzfläche 648 m² | Terrassenfläche ca. 150 m² | absolute TOP-Lage | exklusive Ausstattung | Kaufpreis € 24,9 Mio.

Thomas Hopfgartner, MBA | info@livingdeluxe.com | +43 664 53 15 300
livingdeluxe.com

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN
founders
GRÜNDUNG • QUANTUM • WIRTSCHAFT

Impressum

founders Magazin Redaktion/Verlag

BACKHAUS Verlag GmbH ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe Holding GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter Julien Backhaus

Redaktion

Anna Seifert,
Laura Cecere,
Lea Trägenap,
Stefanie Klief

redaktion@backhausverlag.de

Layout und Gestaltung Objektleitung

Judith Iben

Grafik:

Christina Meyer
Judith Iben,
Lea Trägenap

magazine@backhausverlag.de

Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

Herausgeber, Verleger:

Julien Backhaus

Anschrift:

BACKHAUS Verlag GmbH
Zum Flugplatz 44
D-27356 Rotenburg

Telefon: (0 42 68) 9 53 04 91
E-Mail: info@backhausverlag.de

www.backhausverlag.de

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.

Alle Rechte vorbehalten

MVFP
Medienverband
der freien Presse

**BÜNDNIS
ZUKUNFT
PRESSE**

Eine Initiative von BDZV und MVFP

Folgen Sie uns auch auf



Anna Seifert
Redakteurin

Bild: Nicole Watzka Photo Art

Handeln statt abwarten!

Wie Unternehmer die Zukunft formen

Ein sich durch Bürokratie verschärfender Fachkräftemangel zählt zu den größten Belastungen von Unternehmern in Deutschland. Sie hemmen die Innovationskraft und bremsen das Wachstum; so lautete das Urteil des IAB/ZEW Gründungspanels im April. Die Folgen dieser Krise zeigen sich inzwischen deutlich: Zuletzt haben die Unternehmensinsolvenzen ein Zehn-Jahres-Hoch erreicht. Ein trauriger Rekord, gerade weil viele Pleiten vermeidbar sind, wie Ulrich Kammerer berichtet. Welches Wissen nötig ist, um sich rechtzeitig abzusichern, erläutert der »Unternehmensretter« in unserer Coverstory.

Führungsqualitäten treten in der Krise besonders zutage, doch ob jemand zum Fels in der Brandung oder zum Sachbearbeiter des eigenen Unternehmens wird, entscheidet der Alltag. Davon ist Martin Limbeck überzeugt. In seinem Gastbeitrag zeigt er, welche wertvolle Ressource Führungskräfte oftmals unterschätzen. Leadership steht auch im Fokus des neuen Buches von Antje Heimsoeth. Was das Werk von anderen Ratgebern unterscheidet und ob

sich das Lesen lohnt, erfahren Sie in einer Rezension. Dass mentale Stärke sich nicht darauf beschränkt, einen Plan zu formulieren, sondern auch bedeutet, flexibel auf sich verändernde Bedingungen reagieren zu können, zeigen sowohl der Buchauszug von Marcus Buckingham und Ashley Goodall als auch das Gespräch mit Przemyslaw Wesolka. Wie KI und Co. zukünftig ebenso effektiv wie ethisch verantwortungsvoll eingesetzt werden können, verrät der Experte für Atlassian Systeme im Interview. Die wachsende Komplexität stellt Unternehmer insbesondere vor Herausforderungen, wenn es darum geht, das eigene Lebenswerk in vertrauenswürdige Hände zu geben. Wie also kann eine Unternehmensnachfolge gelingen? Eine Pressemitteilung der BW-Bank liefert Denkanstöße. Auch Prof. Dr. Jörg Kupjetz schaut auf des Pudels Kern. Warum Selbstreflexion bei Vertragsverhandlungen zur Stärke werden kann, beschreibt der Experte in seiner Kolumne.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht
Anna Seifert
Redakteurin



Warum Unternehmer ein Sicherheitsnetz brauchen, bevor sie starten

Ulrich Kammerer über Unternehmensrettung, seine eigene Insolvenz und warum die Krise kein Feind des Unternehmers ist

Ulrich Kammerer spricht entspannt über Dinge, an denen andere zerbrechen würden: Zwei Millionen Euro Schulden, 700 Mitarbeiter, eine neugeborene Tochter – und das Gefühl, dass alles vorbei sein könnte. Als er 2014 mit seinem IT-Service-Unternehmen vor dem Abgrund stand, war er kein Einzelfall. Aber er hat sein Unternehmen behalten und seither weiß er: Die meisten Fälle, in denen Unternehmer ihr Unternehmen verlieren, wären vermeidbar. Nicht, weil es keine Krisen und Insolvenzen gäbe, sondern wenn Unternehmer ihr Sicherheitsnetz rechtzeitig aufspannten.

Kammerer vergleicht Unternehmer gern mit Trapezkünstlern: »Ein Trapezkünstler arbeitet in zehn oder zwölf Metern Höhe. Unter ihm ist ein Netz gespannt. Nicht, weil er abstürzen will, sondern weil er weiß, dass es passieren kann.« Dieses Netz gibt Freiheit: die Freiheit, Risiken einzugehen, Neues zu wagen, sich weiterzuentwickeln. Ohne Netz dagegen klammert man sich fest, wird ängstlich und defensiv. »Würde ein Artist ohne Netz arbeiten, man würde ihn für dumm halten.« Aber genau so, sagt Kammerer, verhält sich die übergroße Mehrheit der Unternehmer bis heute.

Dabei arbeiten sie täglich »in großer Höhe«: mit Verantwortung für Mitarbeiter,

Kunden, Lieferanten und Familien. Und trotzdem haben die meisten kein Netz. Nicht aus Übermut, sondern aus Unwissenheit. »Viele wissen schlicht nicht, dass es rechtliche Instrumente gibt, die genau für solche Situationen geschaffen wurden.«

Schutzschirmverfahren als Lösung

Kammerer weiß, wovon er spricht. Sein eigenes Unternehmen arbeitete für Großkunden wie die Bundeswehr, MediaMarkt oder IBM. Dann kam ein einziges Projekt, das alles veränderte. »Ein französischer Staatskonzern, Hauptkunde des Unternehmens, hatte die Kalkulation für ein komplexes IT-Umzugsprojekt einer unerfahrenen Absolventin übertragen«, erinnert ▶





Ulrich Kammerer ist seit über 30 Jahren Unternehmer. Mit seiner Ulrich-Kammerer-Akademie hilft er anderen Unternehmern Krisen erfolgreich zu bewältigen.

»Dabei ist eine gut gemanagte Insolvenz kein Makel. Sie ist ein Zeichen von Verantwortung.«
– **Ulrich Kammerer**

er sich. Die Zahlen waren unrealistisch, Kammerer warnte – vergeblich. »Am Ende wurden wir erpresst: Entweder wir machen auch das defizitäre Projekt mit, oder wir verlieren auch alle guten Aufträge. Wir haben es kalkuliert, den Verlust für verantwortbar gehalten und mitgemacht. Dann kam ein technisches Problem, das Ergebnis war, dass gute Aufträge ausblieben und mehr von den schlechten gemacht wurden. Und schon war sie da, die Krise.«

Zwei Wochen nach der Geburt seiner jüngsten Tochter war das Unternehmen faktisch zahlungsunfähig. Die Schulden beliefen sich auf rund zwei Millionen Euro. Schlaflose Nächte folgten, verzweifelte Recherchen, stundenlanges Lesen von Gesetzestexten. Und dann, mitten in der Nacht, der Durchbruch: Kammerer stieß auf das sogenannte Schutzschirmverfahren – damals noch ein relativ neues Instrument. Er prüfte alles akribisch, weckte schließlich seine Frau und sagte: »Ich habe die Lösung

gefunden.« Acht Monate später war das Verfahren abgeschlossen. »Die Schulden waren weg, die Firma war noch da.« Das Unternehmen existierte weiter und gehörte ihm immer noch. Selbst seine privaten Immobilien konnte er behalten. Rückblickend bezeichnet Kammerer die ersten Monate des Verfahrens sogar als die beste Zeit seines Unternehmerlebens.

Der Grund liegt in den Mechanismen des ESUG-Verfahrens. In den ersten drei Monaten zahlt die Bundesagentur für Arbeit die Gehälter der Mitarbeiter als Insolvenzgeld. Sozialabgaben entfallen, laufende Verträge können kurzfristig beendet werden. Gleichzeitig bleiben die Umsätze im Unternehmen. »Ich konnte mich von allem trennen, was uns belastet hat – und mit meinem Kunden, dem ich das Ganze zu verdanken hatte, ganz neu verhandeln«, sagt Kammerer. Das Ergebnis: Nach drei Monaten war das Konto prall gefüllt, die Schulden Geschichte.

Nur ein Bruchteil der Unternehmen nutzen solche Sanierungsinstrumente, um Krisen zu bewältigen

Doch warum nutzen so wenige Unternehmer diese Möglichkeiten? Kammerer nennt Zahlen, die nachdenklich stimmen. Seit Einführung der entsprechenden Sanierungsinstrumente sind gemäß statistischem Bundesamt circa 268.000 Unternehmen in die Insolvenz gegangen. Nur ein winziger Bruchteil davon, circa 2500, haben Verfahren wie ESUG oder später StaRUG genutzt. »Nicht, weil sie nicht geeignet gewesen wären, sondern weil die betreffenden Unternehmer nichts davon wussten«, erklärt Kammerer.

Ein Teil der Verantwortung liegt aus seiner Sicht bei den Beratern. Steuerberater und Anwälte sind gesetzlich verpflichtet, auf eine drohende Insolvenz hinzuweisen. In der Praxis geschehe dies selten. Das Wort »Insolvenz« sei negativ besetzt, viele Berater fürchten, Mandanten zu verschrecken. Also schweigen sie – bis es zu spät ist.

Auch kulturell sei das Problem tief verankert: Während in den USA eine gescheiterte Firma als Lernerfahrung gilt, haftet in Deutschland das Stigma des Versagens an. »Dabei ist eine gut gemanagte Insolvenz kein Makel«, sagt Kammerer. »Sie ist ein Zeichen von Verantwortung.« Wer früh handelt, zeigt Führungsstärke gegenüber Mitarbeitern, Gläubigern und der eigenen Familie.

Aber das Hauptproblem seien die geradezu betonierten Glaubenssätze in den Köpfen der Unternehmer, die jede Beschäftigung mit den Themen Krise und Insolvenz blockieren, so Kammerer. Dabei seien diese Verfahren geradezu Atomwaffen im täglichen Überlebenskampf eines Unternehmens.

Heute hilft Kammerer anderen Unternehmern, genau diesen Punkt zu erreichen – idealerweise, bevor die Krise eskaliert. Hierzu hat er die Ulrich-Kammerer-Akademie gegründet, um Prävention in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu stellen. Ziel ist es, Unternehmern das entscheidende Wissen über die rechtlichen und finanziellen Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen sie ihr Netz rechtzeitig aufspannen können.

Vorausschauende Planung ist wichtig

Dazu gehört vor allem eine vorausschauende Liquiditätsplanung über 24 Monate. Nicht aus bürokratischem Selbstzweck, sondern weil sich nur so eine drohende Zahlungsunfähigkeit erkennen lässt. Und genau hier liegt der entscheidende Hebel: Wer früh handelt, hat alle Optionen. Wer wartet, verliert sie.

Kammerer vergleicht dieses Wissen mit einer »Gehe-in-das-Gefängnis-Karte« beim Monopoly. »Natürlich hofft man, sie nie nutzen zu müssen, aber in bestimmten Situationen – zum Beispiel, wenn du nur die Schloßallee mit einem Hotel hast und die anderen Spieler alle anderen Straßen – wenn es brennt, kann sie dein Spiel retten, weil dann drei Runden lang andere Regeln für dich gelten«, erklärt Kammerer. »Das Wissen um Sanierungsverfahren ist wie eine ›Aus-dem-Gefängnis-Karte«, die man sich vorher besorgt hat. Für den Fall, dass man sie braucht.«

Beispiele aus seiner Praxis zeigen, wie wirksam diese Instrumente sein können: Ein selbstständiger Optiker, durch eine Nachforderung plötzlich zahlungsunfähig, konnte seinen Betrieb innerhalb weniger Minuten weiterführen. Ein anderer Fall: Ein Immobilienunternehmer reduzierte persönliche Haftungen von mehreren Hunderttausend Euro auf einen Bruchteil.

Besonders aktuell ist das Thema durch die Corona-Kredite. Viele Unternehmen kämpfen heute mit der Rückzahlung. Kammerer sieht im StaRUG-Verfahren ein wirkungsvolles Instrument, um diese Last neu zu ordnen – und das gelinge regelmäßig ohne öffentlichkeitswirksame Insolvenz und ohne langfristige Stigmatisierung.

Für viele Unternehmer ist die größte Sorge die Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Auch hier räumt Kammerer mit

»Beschäftigen Sie sich mit dem Thema, solange Sie es nicht müssen. Spannen Sie Ihr Netz, solange Sie festen Boden unter den Füßen haben. Denn eine Krise ist nur dann eine Katastrophe, wenn man unvorbereitet ist.«

– Ulrich Kammerer



Mythen auf. Transparenz sei entscheidend. Wer offen kommuniziert, bekomme häufig Rückhalt. Und in Zeiten von Fachkräftemangel sollte Personalabbau ohnehin das letzte Mittel sein.

Am persönlichsten wird Kammerer, wenn er über seine Familie spricht. Die Angst, sie im Stich zu lassen, sei schwerer gewesen als jede Zahl. Gleichzeitig war sie sein größter Antrieb. »Aufgeben war keine

Option«, sagt er. Eben dieses Mindset gibt er heute anderen Unternehmern weiter.

Sein Rat an Unternehmer ist klar: »Beschäftigen Sie sich mit dem Thema, solange Sie es nicht müssen. Spannen Sie Ihr Netz, solange Sie festen Boden unter den Füßen haben. Denn eine Krise ist nur dann eine Katastrophe, wenn man unvorbereitet ist. Wer vorbereitet ist, für den kann sie – so paradox es klingt – zum Freund werden.« ♦(L)

»Ganz ehrlich: Das hat nichts mit Fleiß zu tun. Das ist schlicht fehlender Fokus. Und mangelnder Respekt vor der eigenen Zeit.«

– **Martin Limbeck**



Kenne als Unternehmer deinen Wert und respektiere deine Zeit!

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Hand aufs Herz: Nutzt du als Unternehmer deine Zeit wirklich effizient? Oder hast du das Gefühl, dass du am Ende des Tages zwar viel getan, doch nur wenig geschafft hast? Und dein Business tritt gefühlt auch auf der Stelle? So geht es vielen Unternehmern, die zwar den Titel »Geschäftsführer« stolz auf der Visitenkarte tragen, doch in Wahrheit agieren wie Sachbearbeiter. Warum es höchste Zeit ist, dass du als Unternehmer den Wert deiner Zeit erkennst und wie du den richtigen Fokus findest, erfährst du in diesem Beitrag.

Unternehmer oder Mädchen für alles?

Ich kenne jede Menge Unternehmer, die ihre Zeit verdaddeln. Sie rennen von Termin zu Termin, beantworten jede E-Mail selbst, verpacken Pakete, buchen Hotels, recherchieren Flüge, holen schnell neuen Kaffee für die Maschine im Büro und so weiter. Abends dann sind sie völlig erschöpft – und nicht selten frustriert, weil sie strategisch nichts Wichtiges bewegt haben. Und der Berg an To-dos eher noch höher als niedriger geworden ist. Ganz ehrlich: Das hat nichts mit Fleiß zu tun. Das ist schlicht fehlender Fokus. Und mangelnder Respekt vor der eigenen Zeit. Klar kannst du den ganzen Tag irgendwas machen. Dann bist du beschäftigt – doch das ist nicht automatisch sinnvoll. Als Unternehmer musst du aufpassen, nicht zum besten Läufer deines eigenen Hamsterrads zu werden. Ich habe schon einige Unternehmer kennengelernt, die diese Position sogar noch vehement verteidigt haben. Weil es ja ihre Company sei, sie alles aufgebaut hätten und dementsprechend keiner die anfallenden Aufgaben so gut erledigen könne wie sie selbst. Doch darum geht es gar nicht.

Es ist nicht entscheidend, ob eine Aufgabe wichtig ist

Bestimmt passiert es dir selbst auch: Du willst nur mal eben »wissen, was wirklich läuft«. Möchtest das Angebot für den potenziellen Großauftrag nochmal sehen, bevor es rausgeht, weil es ja »nur zwei Minuten« dauert. Du greifst selbst zum Hörer,

um etwas beim Lieferanten in Erfahrung zu bringen, weil du die Nummer ja eh eingespeichert hast. Und so weiter. Diese zwei Minuten hier und zwei Minuten dort sind in Wahrheit die teuersten Minuten des Tages. Denn während du solche Dinge erledigst, machst du genau eins: Du beraubst dich selbst deiner wertvollsten Ressource! Von so Dingen wie mal eben ein Paket zur Post bringen oder das Auto waschen vor der Fahrt zum Kunden will ich jetzt gar nicht reden. Das ist nochmal schlimmer.

Ich bin stolz darauf, dass ich heute sagen kann: Sowas mache ich nicht mehr. Da habe ich Mitarbeiter für. Unter anderem eine Assistenz, die mich komplett steuert. Ich plane keine Reisen, buche keine Flüge, Mietwagen, Hotels oder sonst was. Sie füllt mir den Kalender mit Terminen, die nur ich machen kann – und ich arbeite sie ab.

Klingt das für dich arrogant? Dann solltest du nochmal genau hinschauen, wohin deine Zeit jeden Tag verschwindet. Natürlich übernimmt jeder von uns im Alltag Dinge, die getan werden müssen. Ich nehme auch auf dem Weg zum Auto den Müll mit und werfe ihn in die Tonne. Das ist keine Aufgabe, das ist Teil des sozialen Miteinanders. Darüber hinaus solltest du dir Aufgaben jedoch genau anschauen. Die entscheidende Frage ist dabei nicht, ob sie wichtig sind. Sondern ob du derjenige bist, der sie erledigen sollte. Und meiner Erfahrung nach lautet die ehrliche Antwort darauf in den meisten Fällen: nein. Du bist Unternehmer. Deine Aufgabe ist nicht, im Unternehmen zu arbeiten, sondern am Unternehmen. Wenn du in der Schlange bei der Post stehst und dein Auto ablederst, kannst du sicher sein: Dein Business entwickelt sich in dieser Zeit kein Stück weiter.

EPA: Warum du deinen Fokus neu setzen musst

Eigentlich ist die Sache klar: Als Unternehmer solltest du dich auf EPA konzentrieren – auf einkommensproduzierende Aufgaben. Das sind die Tätigkeiten, die Umsatz generieren, Wachstum

ermöglichen und dein Unternehmen strategisch nach vorne bringen. Alles andere ist Beifang und gehört auf die Schreibtische anderer Menschen. Denn genau dafür gibt es Rollen, die dich entlasten.

Viele Unternehmer glauben, sie könnten sich eine Assistenz erst leisten, »wenn sie größer sind«. Doch das ist ein Denkfehler, der sie teuer zu stehen kommt. Du brauchst eine Assistenz so schnell wie möglich. Und damit meine ich nicht zwingend jemanden, der jeden Tag bei dir im Office sitzt und auf Zuruf reagiert. Gerade am Anfang reicht eine digitale Assistenz, die irgendwo im Homeoffice sitzt und für dich Termine koordiniert, Reisen bucht, E-Mails vorsortiert oder dich bei deinen Social-Media-Aktivitäten unterstützt. Das Netz ist voll von solchen Angeboten. Google mal – du wirst überrascht sein, wie günstig und effektiv diese Entlastung sein kann!

Als ich mich mit 28 Jahren selbstständig gemacht habe, war eine Assistenz das Erste, worum ich mich gekümmert habe. Ich bin heute noch sehr dankbar dafür, dass mir ein Mentor diesen Tipp gegeben hat – und ich nicht stur war, sondern ihn beherzigt habe. Für meine Frau habe ich dieses Jahr ebenfalls eine Assistenz eingestellt, die sie in ihrer Firma »Lezz.« unter anderem bei Social Media unterstützt, damit sie sich ▶

Der Autor



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



»Wer wachsen will, muss loslassen lernen. Delegation ist kein Luxus. Delegation ist Leadership.«

– **Martin Limbeck**

voll auf das Design und die kreativen Prozesse konzentrieren kann, die sie und das Unternehmen wirklich nach vorne bringen. Und natürlich auch, damit sie sich um unseren Sohn kümmern kann. Zeit kannst du nicht vergrößern – doch du kannst sie intelligent verschieben.

Der wahre Wert deiner Stunde

In meinen Coachings stelle ich immer wieder fest: Viele Unternehmer setzen sich nie ernsthaft damit auseinander, was eine Stunde ihrer Zeit wert ist. Nicht im übertragenen Sinne, sondern ganz konkret in Euro. Wenn du dich auf EPAs fokussierst, ist eine Stunde deiner Zeit vielleicht 300, 500 oder sogar 1.000 Euro wert.

Wenn du stattdessen Kleinkram machst, reduzierst du deinen Wert künstlich auf zehn oder fünfzehn Euro. Das ist, als würdest du im Porsche vorfahren und dann auf dem Parkplatz eine Flasche Glasreiner zücken und die Scheiben putzen. Das wirkt nicht fleißig, sondern unklar.

Der größte Hebel im Unternehmertum liegt darin, zu verstehen, wo du den Unterschied machst und wo du austauschbar bist. Gerade zu Beginn glauben viele, sie müssten alles selbst können. Doch das ist ein

Irrglaube, der sie langfristig ausbrennt und ihr Unternehmen klein hält. Wer wachsen will, muss loslassen lernen. Delegation ist kein Luxus. Delegation ist Leadership.

Zeitverschwendung ist kein Zeichen von Bescheidenheit

Oft tarnt sich Zeitverschwendung als Bescheidenheit. Da heißt es dann: »Ich will ja nicht überheblich wirken«, »Die Kollegen sollen nicht denken, dass ich mich für was Besseres halte, nur weil ich der Chef bin«, »Ich kann doch selbst schnell zum Supermarkt fahren« oder »So viel bin ich ja nun auch wieder nicht wert«. Wenn du so denkst, ehrt dich das zwar – doch es ist falsch. Es geht nicht darum, besser zu sein als andere. Es geht darum, deine Energie auf die Dinge zu konzentrieren, für die du angetreten bist. Unternehmer haben eine andere Aufgabe als Mitarbeiter. Sie müssen vorangehen, Entscheidungen treffen, gestalten. Wenn du dich im Klein-Klein verlierst, verlierst du den Blick für das Wesentliche: Wachstum, Kundenbeziehungen, Visionen, Strukturen. Wer ständig damit beschäftigt ist, 20-Euro-Aufgaben zu erledigen, hat keine Zeit für 1.000-Euro-Aufgaben. Und

ohne 1.000-Euro-Aufgaben bleibt auch das Konto auf 20-Euro-Niveau. Eine ganz einfache Rechnung.

Zeit ist die härteste Währung

Als Unternehmer kannst du vieles zurückgewinnen: Geld, Kunden, Chancen. Doch Zeit ist nicht vermehrbar. Jede Minute, die du falsch investierst, ist unwiederbringlich verloren. Deshalb ist es deine Pflicht, sie zu schützen wie einen Schatz. Und das beginnt damit, deinen eigenen Wert zu erkennen. Selbstrespekt zeigt sich nicht in großen Worten, sondern in Entscheidungen. In klaren Prioritäten. In der Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und sich auf die Dinge zu fokussieren, die wirklich nur du tun kannst.

Dein Unternehmen wächst nicht, weil du dich kaputt arbeitest, sondern weil du deine Zeit bewusst, strategisch und konsequent einsetzt. Hör also auf damit, der beste Mitarbeiter deiner Firma zu sein. Werde wieder der Unternehmer, der du sein willst. Kenne deinen Wert. Respektiere deine Zeit – und handle danach! Denn niemand sonst wird es für dich tun. ♦

»Limbeck. Unternehmer.«

von **Martin Limbeck**

352 Seiten

Erschienen: November 2023

GABAL Verlag

ISBN: 978-3-96739-153-4





Przemyslaw Wesolka ist Geschäftsführer der JAP CONNECT GmbH, Podcaster und Speaker.

Künstliche Intelligenz im Arbeitsalltag

Przemyslaw Wesolka spricht über Chancen und Herausforderungen

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel und künstliche Intelligenz wird dabei immer mehr zum treibenden Motor. Von der Optimierung alltäglicher Prozesse bis hin zur Bewältigung von Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel stellt sie für Unternehmen eine große Chance dar. Im Interview beleuchtet Przemyslaw Wesolka, Experte für Atlassian-Systeme, wie diese technologischen Entwicklungen die Arbeitswelt revolutionieren können.

Herr Wesolka, wie bewerten Sie den derzeitigen Einfluss von künstlicher Intelligenz auf die täglichen Arbeitsprozesse in Unternehmen?

Wenn wir auf die täglichen Arbeitsprozesse in Unternehmen schauen, dann ist

der Einfluss von künstlicher Intelligenz heute noch geringer, als er technisch sein könnte. In Unternehmen entstehen derzeit zwei Realitäten. Einerseits wirkt Prozessautomatisierung sofort: Abläufe werden schneller, Durchlaufzeiten sinken, Fehlerraten gehen zurück. Mitarbeitende spüren unmittelbar Entlastung und Produktivitätsgewinne – das motiviert und reduziert Skepsis. Gleichzeitig entsteht jedoch das »Problem nach dem Problem«: Wenn Fehlerraten sinken, Durchlaufzeiten kürzer werden und Prozesse insgesamt schneller laufen, führt das oft zu einem höheren Arbeitsvolumen. Es muss mehr Ware gelagert, schneller nachgeliefert oder in kürzerer Zeit verarbeitet werden. Dadurch entstehen neue Anforderungen, zusätzliche Engpässe und wiederum neue Potenziale, aus denen weitere Erkenntnisse gewonnen werden können.

»KI ist ein Werkzeug – sein verantwortungsvoller Einsatz hängt von den Menschen ab, die sie steuern.«
– Przemyslaw Wesolka

Inwiefern können kleine Anpassungen in den Arbeitsabläufen durch KI einen großen Unterschied machen?

Schon kleine Schritte machen einen großen Unterschied, wenn sie die Ressource Mensch entlasten. Routinarbeiten, wiederkehrende Aufgaben und regelbasierte Prozesse gehören in die Hände der KI. Dadurch steigt nicht nur die Geschwindigkeit, sondern auch die Qualität. Fehler reduzieren sich drastisch, Reibungsverluste sinken und Ressourcen – Zeit, Aufmerksamkeit, Fokus – werden frei. Wenn Menschen ihre Energie auf Wertschöpfung richten können statt auf Administration, steigt der Output eines Unternehmens oft um ein Vielfaches. Hier liegt das echte Potenzial.

Welche Rolle spielt KI im Hinblick auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel?

Wir steuern in vielen Branchen nicht erst auf einen Fachkräftemangel zu – wir stecken längst mittendrin. Und genau hier schafft KI Entlastung. Natürlich kann KI nicht jeden Beruf ersetzen, aber sie kann unterstützende Prozesse übernehmen, damit Menschen wieder Zeit für das Wesentliche bekommen – besonders in Bereichen wie Pflege, Bildung oder Handwerk, wo menschliche Nähe, Erfahrung und situative Kompetenz unverzichtbar bleiben. Wir müssen lernen, parallel zu arbeiten. Das ist der Schlüssel, um demografische Lücken intelligent zu schließen.

Wie können die Unternehmen sicherstellen, dass KI-Technologien ethisch und verantwortungsvoll eingesetzt werden?

Indem Unternehmen die Kontrolle behalten und klare Leitplanken setzen. KI ist ein Werkzeug – sein verantwortungsvoller Einsatz hängt von den Menschen ab, die sie steuern. KI soll Fachkräfte unterstützen – nicht Schäden verursachen. Es gibt Bereiche, in denen ein Fehler nur einen zeitlichen oder wirtschaftlichen Faktor betrifft. Dort kann KI echten Mehrwert liefern. Aber es gibt auch Bereiche, in denen Fehlentscheidungen menschliches Leid erzeugen würden. Dort gehört KI nicht hin. Ethik entsteht durch Verantwortlichkeit – und diese Verantwortung tragen wir. ♦ LC (L)



Unternehmensnachfolge meistern

– frühzeitig planen, professionell begleiten

GEKÜRZTE PRESSEMITTEILUNG DER BW-BANK

Vier von zehn Unternehmerinnen und Unternehmern beginnen zu spät mit der Planung ihrer Unternehmensnachfolge. Laut Informationen von KfW Research von Mitte 2025 beträgt heute das Durchschnittsalter der Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen mehr als 54 Jahre. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmerinnen und Unternehmer sind sogar 55 Jahre oder älter. Ab 2035 erreichen sie statistisch das Rentenalter. Doch es gibt zu wenige potenzielle Nachfolger. Laut DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2025 berieten die 79 IHKs im vergangenen Jahr fast 9.640 Personen, die ein Unternehmen übergeben wollten. Ihnen standen aber nur rund 4.000 Übernahmeinteressierte

gegenüber. Das Missverhältnis ist das Ergebnis einer jahrelangen Entwicklung. Die Differenz zwischen Übergabeinteressierten und potenziellen Nachfolgern hat sich seit 2019 fast verdoppelt. Die Folge: 27 Prozent der beratenen Firmenchefinnen und -chefs erwogen bereits die Schließung ihres Betriebs.

Nachfolgeprozess: komplex und individuell

Horst Geiger, Leiter des Gründerzentrums der BW-Bank, betont: »Die Vorbereitung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge ist eine der größten Herausforderungen im Leben von Unternehmerinnen und Unternehmern. Sie erfordert, das eigene Lebenswerk in die Hände anderer zu übergeben, um die

Zukunft des Unternehmens zu sichern.« Hinzu komme, dass der Prozess an sich komplex ist und die Einbindung verschiedener Fachleute erfordert, beispielsweise von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Notaren, Banken sowie Kammern und Verbänden. Die Aufgaben reichen von der Klärung erbrechtlicher und steuerlicher Fragen bis zur Aufbereitung der Unternehmensdaten und Optimierung der Prozesse. Eine individuelle Beratung ist unverzichtbar, um alle Schritte passgenau zu planen.

Hürden erkennen und rechtzeitig geplant angehen

Viele Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer schieben allerdings die Nachfolge auf. Die Gründe sind vielfältig und

reichen von emotionaler Bindung über Zeitmangel, Scheu vor dem komplexen Thema bis zu Sorgen vor den Marktreaktionen. Die Folge: Mehr als drei Viertel der Unternehmen holen sich erst zwei Jahre vor der geplanten Übergabe oder später externe Unterstützung – oft deutlich zu spät für eine optimale Lösung.

Zeitlicher Ablauf einer erfolgreichen rechtzeitigen Übergabe

Der Rat des Experten: frühzeitig anfangen. Eine Nachfolge braucht Zeit und Struktur. Mit einem konkreten Zeitplan lässt sich die Grundlage für eine erfolgreiche Übergabe legen:

- **5 bis 10 Jahre vor Übergabe:** Mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen, den Übergabezeitraum festlegen, erste fachliche Beratung einholen.
- **3 Jahre vor Übergabe:** Rechtliche und wirtschaftliche Vorbereitungen treffen, Unternehmenswert ermitteln, Maßnahmen zur Wertsteigerung prüfen.
- **2 Jahre vor Übergabe:** Nachfolgerin oder Nachfolger auswählen, Einarbeitung beginnen.
- **1 Jahr vor Übergabe:** Sicherstellen, dass die Finanzierung für den Nachfolger geklärt ist, Nachfolgeregelung an Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner kommunizieren, Verkaufsprozess durchführen.

Mehrere Lösungsmodelle für die Nachfolge

Die gute Nachricht ist: Es gibt immer mehrere Wege, die Nachfolge zu regeln. Unternehmerinnen und Unternehmer haben die Chance, die für sie passende Lösung auszuwählen. Dazu gehören:

- **Familieninterne Nachfolge:** Übergabe an Kinder oder andere Familienmitglieder.
- **Management-Buy-Out:** Übernahme durch unternehmenseigene Führungskräfte.
- **Externe Nachfolge:** Verkauf an eine externe Person.
- **Stiftung:** Unternehmensweiterführung unabhängig von Nachkommen.

Was statistisch auffällt: Der Anteil geplanter Familiennachfolgen sinkt, weil potenzielle Nachfolger oft andere Wege wählen. Die externe Nachfolge gewinnt an Bedeutung und machte laut DIHK-Report 2025 bereits 48 Prozent aus.

Interne oder externe Lösung?

Interne Übergaben bieten den Vorteil, dass die Nachfolgerinnen und Nachfolger das Unternehmen kennen und keine lange Einarbeitung benötigen. Externe Nachfolgerinnen und Nachfolger wiederum können neue Impulse und frische Perspektiven einbringen. Eine Unternehmensnachgebörse kann bei der Suche nach familienexternen Nachfolgern unterstützen. Über anonymisierte Inserate finden Unternehmen und Kaufinteressierte zusammen.

Chancen für Jungunternehmer

Für Jung-Unternehmerinnen und -Unternehmer, die nicht neu gründen wollen, bieten übergabebereite Unternehmen attraktive Möglichkeiten. Viele können eine Übernahme jedoch nicht aus eigener Kraft finanzieren, sondern benötigen starke Finanzierungspartner. Hier unterstützen Institute mit professioneller Beratung zu Finanzierungsstrategien unter Einbindung von subventionierten Förderdarlehen, zum Beispiel von der L-Bank oder der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Stilllegung als letzter Ausweg?

Einen Betrieb schließen zu müssen, weil keine andere Lösung gefunden werden konnte, ist schmerzhaft für Inhaber und Mitarbeitende. Manchmal ist das aber der einzig gangbare Weg. Eine Stilllegung des Betriebs kommt zum Beispiel dann zum Einsatz, wenn keine Nachfolge gefunden wird. Doch auch die Schließung erfordert langfristige Planung. Eine gute Fachberatung prüft alle Optionen und hilft, Arbeitsplätze zu erhalten – besonders im mittelständisch geprägten Baden-Württemberg.

Die wichtigsten Fragen zur Unternehmensnachfolge:

Wann sollte ich mit der Nachfolgeplanung beginnen?

Idealerweise fünf bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe. So bleibt genug Zeit, alle Optionen zu prüfen und eine reibungslose Übergabe vorzubereiten.

Welche Nachfolgelösungen gibt es?

Zur Auswahl stehen die familieninterne Nachfolge, die Übernahme durch Mitarbeitende (Management-Buy-Out), der Verkauf an externe Personen oder die Übertragung an eine Stiftung.

Was sind die größten Hürden bei der Nachfolge?

Nicht zu unterschätzende Herausforderungen sind die Suche nach geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolgern sowie die emotionale Bindung an das Unternehmen. Sie alle können einen verspäteten Start des Übergabeprozesses verursachen. Weitere Hürden sind komplexe Rechts- und Steuerfragen sowie die Bewertung des Unternehmens.

Welche rechtlichen Aspekte gilt es zu bedenken?

Wichtige Themen sind unter anderem Gesellschaftsverträge, Erbrecht, steuerliche Regelungen und die Gestaltung von Übergabeverträgen.

Wie lasse ich den Wert meines Unternehmens bestimmen?

Unabhängige Gutachter, Wirtschaftsprüfer, spezialisierte Unternehmensberater, Steuerberater, Industrie- und Handelskammern (IHK), Handwerkskammern und andere Institutionen bewerten Unternehmen. Dafür analysieren sie die wirtschaftliche Lage, Ertragskraft, Vermögenswerte sowie Zukunftsaussichten des Betriebs und erstellen ein Wertgutachten.

Wo finde ich Hilfe?

Hilfe bieten spezialisierte Fachberatungen von Banken, Industrie- und Handelskammern (IHK), Handwerkskammern, Steuerberater, Rechtsanwälte sowie Nachfolgebörsen wie [nnext-change](#). ♦

Horst Geiger,
Leiter des
Gründerzentrums
der BW-Bank



Als Unternehmen der LBBW ist die **BW-Bank** Spezialistin und strategische Partnerin für Privat-, Geschäfts- und Unternehmenskunden in Baden-Württemberg. Ihr Fokus: kleinere und mittelständische Unternehmen.

Super(lativ)!

BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

An anderer Stelle hatte ich ja schon geschrieben, dass wir auf den Hund gekommen sind und beim heutigen Spaziergang durfte ich mir von einer mir unbekanntem Dame attestieren lassen, dass unser Hund der wohl wildeste Hund sei, den sie jemals gesehen habe. Spontan erwiderte ich, dass sie dann wohl noch nicht viele Hunde gesehen hätte.

Auch bei Verhandlungen wird man immer mal wieder mit Aussagen darüber konfrontiert, dass das eigene Angebot oder der bereitgestellte Vertragsentwurf das, beziehungsweise der, schlechteste sei.



»Erfolgreich verhandeln«
von **Jörg Kupjetz**
168 Seiten
Erschienen: Februar 2025
GABAL Verlag
ISBN: 978-3-96739-236-4



Der Autor



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

Immer gerne im Superlativ, darunter fangen wir gar nicht erst an.

Natürlich sollten Sie nicht wie ich in der Hundeszene antworten, aber seien Sie sich bewusst, dass jeder Verhandlungspartner immer nur von seinem eigenen Erfahrungsschatz ausgeht, vielleicht noch angereichert mit Wissen, das man vom Hörensagen hat.

Schrecken Sie also nicht zusammen, wenn Ihr Angebot oder Ihr Argument als »schlecht« gewertet wird. Gehen Sie vor allem nicht zum Gegenangriff über. Fragen Sie lieber gezielt nach dem »Warum?« für eine derartige Aussage. Fordern Sie aktiv eine Begründung und belastbare Darstellung der Fakten, die Ihr Gegenüber zu einer derartigen Aussage bewogen haben. In den allermeisten Fällen wird dann wenig Substanz oder vielleicht sogar der nächste Angriff folgen. Manchmal folgt aber auch ein (stilles) Einlenken.

Seien Sie sich der Pauschalierungen und Übertreibungen bewusst, die in Verhandlungen immer wieder eingesetzt werden: Nicht Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ist teuer oder schlecht (ich unterstelle hier eine vernünftige Kalkulation auf Ihrer Seite!), es hat nur noch nicht den richtigen Vertragspartner und die entsprechende Wertschätzung gefunden. Mit diesem Mindset gehen Sie nicht schon in der ersten Runde k.o.

Reduzieren Sie den Superlativ auf die niedrigste Stufe und fragen Sie sich ruhig, ob in der Übertreibung vielleicht ein wahrer Kern steckt. Gibt es etwas, was Sie an Ihrer Preispolitik, Ihrem Angebot insgesamt oder Ihrer Argumentation verbessern können, damit Sie weniger oder keine Angriffsfläche bieten?

Schauen Sie also auf des Pudels Kern. Ich zumindest gehe übermorgen wieder in die Hundeschule. Da geht noch etwas! ♦



Führung beginnt im Kopf!

Antje Heimsoeths »111 Leadership Hacks« überzeugt durch Tiefe

Führungspersönlichkeiten können einen Unterschied für die Menschen in ihrem Umfeld und deren Aufgaben machen; das stellt Antje Heimsoeth bereits in der Einleitung ihres neuen Ratgebers heraus. Um eine solche Wirkung entfalten zu können, brauche es aber vor allem eines: mentale Stärke. Seit Jahren zeigt die Diplom-Ingenieurin, wie der Ausbau mentaler Fähigkeiten Beruf und Alltag bereichern kann. Nachdem mehrere ihrer Bücher den Fokus vor allem auf sportliche Leistung legten, richtet sie sich mit dem jüngst im Springer Verlag erschienen Werk »111 Leadership Hacks« direkt an Führungskräfte. Umfassendes Vor- oder gar Fachwissen braucht es allerdings nicht, um dem Inhalt des knapp 400 Seiten starken Ratgebers folgen zu können – und sogar für Menschen ohne Führungsverantwortung vermag das Buch eine Bereicherung darzustellen.

Beim Buzzword bleibt es nicht

Die wichtigste Eigenschaft moderner Führungskräfte sei die mentale und emotionale Stärke – so erläutert es Heimsoeth schon

auf den ersten Seiten. Man könnte meinen, damit sei alles gesagt und ist gleichsam erstaunt, dass die auf zehn Abschnitte aufgeteilten Hacks niemals redundant wirken. Denn wo andere Mindsetratgeber an der Oberfläche kratzen, geht Heimsoeths Buch in die Tiefe. Buzzwords wie »Flowzustand« und »Resilienz« werden ebenso erklärt wie »Spiegelneuronen« und andere neurologische Fachbegriffe. Beim Thema »Mentale Blockaden« etwa belässt es Heimsoeth nicht dabei, ihrer Zielgruppe häufige Fehler in der Unternehmenskommunikation vorzuhalten, sondern ergänzt

Die wichtigste Eigenschaft moderner Führungskräfte sei die mentale und emotionale Stärke – so erläutert es Heimsoeth schon auf den ersten Seiten.

diesen Textteil durch einen gut verständlichen Ausflug in die Neurowissenschaften. Hier erklärt sie, welche Anforderungen ausgehend davon an Führungspersönlichkeiten gestellt werden. Ihre Argumentation unterstützt sie jeweils durch weiterführende Literaturhinweise am Ende eines jeden Abschnitts, die zu einer vertiefenden Auseinandersetzung einladen. Das ist durchdacht und bietet den Lesern einen praktischen Mehrwert.

Prominente geben Orientierung

Darüber hinaus greift die Autorin für ihre Argumentationslinie zum Teil auf Aussagen und Haltungen prominenter Persönlichkeiten zurück. Zitate von Oliver Kahn oder Verweise auf Jürgen Klopp dienen nicht allein aufgrund ihres Bekanntheitsgrads als anschauliche Beispiele – sie lassen dem Gesagten eine neue Ebene zuteil werden, indem sie auf die Relevanz von Führungsqualitäten in Hochleistungsbereichen wie dem Spitzensport verweisen. All das macht »111 Leadership Hacks« zu einem horizontweiternden Lese-Erlebnis. Besonders stark wird Heimsoeths Ratgeber aber dort, wo die Autorin die Kehrseite der Verantwortung anzusprechen wagt. Einsamkeit und Burn-out sind hier nämlich keine Tabus; sie werden differenziert betrachtet und eingeordnet. Eben dieses Vorgehen verleiht dem Buch eine Authentizität, die es aus der Fülle der Erfolgsratgeber hervorhebt. Und so ist »111 Leadership Hacks« ein Werk, das durch Praxisnähe überzeugt und aufgrund seiner Klarheit auch bei fachfremden Lesern nachzuwirken vermag. Die Gratwanderung zwischen Zugänglichkeit und inhaltlicher Wissensvermittlung ist somit gelungen und verleiht dem Ratgeber eine zeitlose Relevanz. ♦ AS

»111 Leadership Hacks«
von Antje Heimsoeth
405 Seiten
Erschienen: Oktober 2025
Springer Verlag
ISBN: 978-3-658-46656-5



OCEAN'S ELEVEN TRIFFT REALITÄT

Warum **der perfekte Plan**
im Büro unmöglich ist

AUSZUG AUS DEM BUCH »NEUN LÜGEN ÜBER DIE ARBEIT« VON MARCUS BUCKINGHAM UND ASHLEY GOODALL



George Clooney hatte einen Plan. »Ich habe eine Frage«, sagt Carl Reiner in dem Film *Ocean's Eleven*, nachdem Clooney seinen Plan zum Einbruch in den Tresorraum von drei Casinos in Las Vegas dargelegt hat.

»Sagen wir, wir schaffen es in die Kasse rein und durch die Sicherheitsgurten durch, ja, und den Fahrstuhl hinunter, den wir nicht benutzen können, vorbei an den Wachleuten, in den Tresor, den wir nicht aufkriegen ... sagen wir, wir schaffen das alles. Glaubst du, wir marschieren da einfach raus mit 150 Millionen Dollar cash in der Hand, ohne dass uns einer aufhält?«

Es herrscht Schweigen. Die Mitglieder von *Ocean's* handverlesenem Team beäugen einander nervös, unsicher, was als Nächstes kommt. Clooney hält inne, nickt dann und sagt: »Ja.«

Und Carl sagt: »Oh.« Und dann: »Okay.« Und in einem Augenblick wissen wir, dass Clooney auch dafür einen Plan hat, und dass Carl weiß, dass es einen Plan gibt, und dass er nicht wissen muss, wie der aussieht, sondern nur, dass es einen gibt, und dass es besser ein guter ist, denn wie jeder weiß, gewinnt der beste Plan.

Der Nervenkitzel für uns, die Zuschauer, besteht darin, zu sehen, ob der Plan funktionieren wird – schafft es Matt Damon mit seinen Taschendiebkünsten, die Chipkarte zu entwenden? Können Casey Affleck und Scott Caan mit ihren albernen Streichen und den praktischen Geburtstagsballons die Kameras des Casinos blockieren? Wird Clooney Julia Roberts bezirzen? (Ja, ja und nochmal ja. Natürlich.)

Aber denken Sie einmal an den Nervenkitzel, den jedes Teammitglied verspürt haben muss. Diese Leute kamen zwar unter schwierigen Umständen zusammen, hatten jedoch einen Plan, dessen Ausgangsmaterial in einer bestimmten Rolle bestand, die jeder von ihnen spielen sollte. Die Rolle jedes Einzelnen war genau umrissen, zeitlich begrenzt und aufeinander folgend – Brad Pitt würde Julia Roberts



anrufen, aber erst, nachdem Clooney ihr das Telefon in die Manteltasche gesteckt hatte –, so konnten sich alle sicher fühlen, dass, wenn sie lernten, ihre Rolle gut zu spielen, und ihren Part gut umzusetzen, die Einzelteile nacheinander wie ein mathematischer Algorithmus perfekt ablaufen würden, der Plan funktionieren und das Geld ihnen gehören würde.

Wenn Sie kürzlich zum Teamleiter befördert wurden, wird von Ihnen als Erstes erwartet, dass Sie einen Plan erstellen. Bevor Sie noch richtig angefangen haben, will man von Ihnen wissen, wie Ihr Plan für Ihr Team aussieht, genauer gesagt, was Ihr Neunzig-Tage-Plan für Ihr Team ist. Sie werden sich hinsetzen und gründlich nachdenken, Ihre Teammitglieder befragen (von denen Sie viele geerbt haben), und dann Ihre beste George Clooney-Imitation geben und Ihren Plan erstellen.

Und wenn Sie das tun, werden Sie schnell einen der vielen Unterschiede feststellen zwischen Ihrem Team und dem von Clooney: Sein Team arbeitet allein, während Ihr Team mit einer ganzen Reihe anderer Teams verbunden zu sein scheint – und alle haben ihre eigene Version des Plans. Stecken Sie Ihren Kopf in die

Besprechungsräume der anderen Teams im Unternehmen, und Sie werden eine Art Planungswut entdecken. Jedes Team ist gerade auf dem Sprung oder bei einem Außentermin oder gerade zurück oder führt eine Nachbesprechung durch, und hat den Plan reorganisiert oder re-reorganisiert.

Es wird Ihnen nicht sofort auffallen, aber nach ein paar Jahren sehen Sie ein Muster, einen vorhersehbaren Rhythmus, der sich jedes Jahr wiederholt: Im September, im Vorfeld der Vorstandssitzung im November, nehmen die Führungskräfte Ihres Unternehmens an einer Klausurtagung der obersten Führungsebene teil. Möglicherweise führen sie eine SWOT-Analyse durch (Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats; deutsch: Stärken-Schwächen-Chancen Risiken-Analyse – und das ist genauso lustig, wie es klingt); Sie ziehen eventuell externe Berater zu Rate und nach vielen Analysen und Debatten und Vorschlägen und Gegenvorschlägen steigt weißer Rauch aus dem Schornstein auf und signalisiert, dass die Führungskräfte einen Strategieplan haben.

Diesen Plan werden sie dann dem Vorstand vorlegen, und sobald er genehmigt ist, werden sie ihn an ihre Mitarbeiter weitergeben. Dieser Plan wird dann in viele andere Pläne aufgeteilt (Abteilungspläne, Bereichspläne, regionale Pläne und so weiter), wobei jeder detaillierter ist als der vorhergehende, bis auch Sie aufgefordert werden, mit Ihrem Team »in Klausur zu gehen« und Ihre Version des Plans zu erstellen.

Wir gehen so vor, weil wir glauben, dass Pläne wichtig sind. Wenn wir den richtigen Plan haben, so denken wir, und den Plan jedes Teams in den Unternehmensplan einbinden, dann können wir sicher ▶

»Bevor Sie noch richtig angefangen haben, will man von Ihnen wissen, wie Ihr Plan für Ihr Team aussieht, genauer gesagt, was Ihr Neunzig-Tage-Plan für Ihr Team ist.«

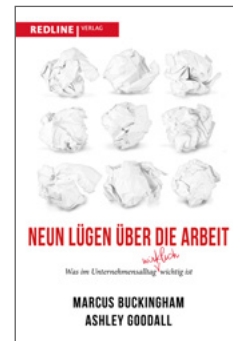
– Marcus Buckingham und Ashley Goodall

sein, dass unsere Ressourcen angemessen zugewiesen werden, die richtige Reihenfolge und das richtige Timing festgelegt sind, dass die Rolle jedes Einzelnen klar definiert ist und dass wir für jede Aufgabe die richtigen Leute in ausreichender Zahl zur Verfügung halten. Gestärkt durch diese Zuversicht brauchen wir unsere Teams dann nur noch zu Höchstleistungen anspornen und der Erfolg wird sich einstellen.

Diese Planung birgt eine Sehnsucht. Wir versuchen, unsere Zukunft zu gestalten, und unsere Pläne ähneln einem Baugerüst, das in den kommenden Monaten wächst und uns dafür »rüsten soll«, unsere bessere Welt aufzubauen – die Pläne dienen nicht nur dazu, diese Welt zu erschaffen, sondern sie sollen uns auch beruhigen. Pläne geben uns Gewissheit oder zumindest ein Bollwerk gegen Ungewissheit. Sie helfen uns zu glauben, dass wir tatsächlich mit dem Geld aus dem Casino spazieren werden.

Und dennoch geht dieser Kreislauf von großen zu mittleren und schließlich kleinen Plänen mit der nagenden Erkenntnis einher, dass die Dinge selten, wenn überhaupt, so laufen, wie man hofft. Natürlich, anfangs ist das Planen aufregend, aber je länger man in all diesen Planungs-Meetings sitzt, schleicht sich ein Gefühl der Aussichtslosigkeit ein. Auch wenn es auf dem Papier toll aussieht, schön ordentlich und perfekt, so spüren Sie doch, dass es sich so nicht abspielen wird,

»Neun Lügen über die Arbeit«
 von **Marcus Buckingham**
 und **Ashley Goodall**
 320 Seiten
 Erschienen: November 2024
 Redline Verlag
 ISBN: 978-3-86881-983-0



und dass Sie bald wieder in einem Planungs-Meeting sitzen werden. Sie werden dieses Meeting mit einem grob skizzierten Plan verlassen, sich auf die nächsten Schritte einigen, die notwendig sind, um diese Skizze in etwas Konkretes und Umsetzbares zu verwandeln, und dann wird das Treffen, bei dem es um die konkrete Umsetzung geht, verschoben, und wenn es dann endlich stattfindet, driftet es in eine andere Richtung ab. Wenn Ihr Team endlich dazu kommt, die Details festzulegen, taucht eine neue Idee oder ein neuer Gedanke oder eine neue Erkenntnis auf, was Sie dazu bringt, alles noch einmal zu überdenken. Mit so etwas hatte George Clooney nie zu kämpfen.

Aber in der realen Welt müssen Sie das. Das entscheidende Merkmal unserer Realität ist ihre Vergänglichkeit – die

Geschwindigkeit des Wandels. Wenn Ocean's Eleven in der realen Welt spielen würde, dann wäre Clooney, nachdem er seinen Plan ausgearbeitet, sein perfektes Team zusammengestellt, die Rolle jedes Einzelnen definiert und auf Start gedrückt hätte, im Tresorraum angekommen, hätte den Safe geöffnet ... und dieser wäre leer, weil Nevada seine Glücksspielbestimmungen geändert, der Casinobesitzer Andy Garcia das Bargeld weggeworfen und durch Bitcoin ersetzt hätte, in der Hoffnung, auf der Fortune-Liste ein paar Plätze nach oben zu wandern. Der Tresorraum wäre in ein unterirdisches Fitnesscenter umgerüstet worden, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern. In der realen Welt würde das Ocean's Eleven-Team in den Tresorraum platzen und vor dem 11:30 Uhr Bikram-Yoga-Kurs stehen. ♦

»Pläne geben uns Gewissheit oder zumindest ein Bollwerk gegen Ungewissheit. Sie helfen uns zu glauben, dass wir tatsächlich mit dem Geld aus dem Casino spazieren werden.«

– Marcus Buckingham und Ashley Goodall



Bild: Depositphotos / AntonMayukha; Cover: Redline Verlag

Moment
Mal!



Erfolg

»The Falcon has landed« – SpaceX feiert 10-Jahre-Meilenstein

Heute vor zehn Jahren markierte SpaceX einen Wendepunkt in der Raumfahrt: Am 21. Dezember 2015 gelang dem Unternehmen unter Elon Musk erstmals die kontrollierte Rückkehr einer orbitalen Raketenstufe aus dem All mit vertikalem, sicherem Landemanöver. Ein historisches Ereignis, das die SpaceX-Mission und die gesamte kommerzielle Raumfahrt neu definierte.

Diese erste erfolgreiche Rückkehr eines Falcon-9-Boosters (Falcon 9 CRS-8) war nicht nur ein technischer Coup, sondern auch der Beweis, dass Wiederverwendbarkeit keine Zukunftsvision, sondern praktische Realität sein kann. Bis dahin waren Raketenstufen bei Orbitalflügen fast ausnahmslos Einmal-Hardware, die nach der Trennung ins Meer stürzten. Ein extrem teurer Teil der Mission, der nicht wiederverwendet werden konnte. SpaceX setzte ...

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

Bild: IMAGO/ZUMA Press Wire



Das Buch, das ich als junge Führungskraft gebraucht hätte

von Martin Wachinger
300 Seiten, erschienen: November 2024
Editio Vigilans, ISBN: 978-3-982-68140-5

Führung ist mehr als das bloße Managen von Aufgaben. Dieses Werk von Martin Wachinger bietet eine tiefgründige Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Dynamiken, denen Führungskräfte heute begegnen. Mit systemtheoretischen und kybernetischen Ansätzen wird gezeigt, wie Unternehmen als komplexe soziale Systeme funktionieren.

Das ChatGPT Power-Handbuch

von Roman Fessler und Martina Brakemeier
178 Seiten, erschienen: August 2025
Verlag Mensch, ISBN: 978-3-903-49100-7

Mit diesem Power-Handbuch, verfasst für das im August 2025 veröffentlichte GPT-5, meistern Sie alle neuen Funktionen des neuen Modells. Viele praxiserprobte Anleitungen, Vorlagen und über 150 Screenshots (im Bonus-PDF) helfen Ihnen, den vollen Umfang von ChatGPT-5 zu nutzen und die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.



Der siebte Sinn fürs Business

von Tatjana Magda
308 Seiten, erschienen: Oktober 2025
Remote Verlag, ISBN: 979-8-894-74053-9



Du lernst, dich bewusst mit dem morphischen Feld zu verbinden und Impulse zu empfangen, die dich zu klaren, visionären Entscheidungen führen. Tatjana Magda verbindet ihre langjährige Business-Erfahrung mit spirituellem Know-how – nicht mit Räucherstäbchen, sondern mit einem klaren, alltagstauglichen Ansatz, der nachweislich wirkt.

KI in der Unternehmenspraxis

von Christof Seeger
240 Seiten, erschienen: Juli 2024
Schäffer-Poeschel, ISBN: 978-3-791-06228-0

Das Buch bietet Raum für eine reflektierte Auseinandersetzung mit den ethischen Fragen, die sich aus der Verwendung von KI ergeben. Den Schwerpunkt bilden konkrete Anwendungsfälle aus Unternehmen. Praxisbeispiele aus dem Mittelstand zeigen, wie künstliche Intelligenz bereits heute erfolgreich eingesetzt wird und welchen Nutzen sie bringt.



Systemische Fragetechniken

von Karin Reuter
204 Seiten, erschienen: Juli 2023
Buchfaktor Verlag, ISBN: 978-3-949-15786-8



Spüren Sie den Wunsch persönlich zu wachsen? Sie möchten Ihre Potentiale abschöpfen und sich souveräner in Ihren Professionswelten bewegen? Dann sind Sie hier richtig, als Mensch, Fach- und Führungskraft, Coach oder Berater. Es geht um LÖSUNGEN. ZIELE. KLARHEIT. Und das durch die Nutzung Systemischer Fragen.

Cover: Editio Vigilans, Verlag Mensch, Remote Verlag, Schäffer-Poeschel, Buchfaktor Verlag

Jetzt bei
amazon
prime video
streamen!

w *wirtschaft tv*
Wissen

Die Doku-Reihe rund um
das Thema Wirtschaft

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REDAKTION MORITZ NEUBRONNER, KAMERA UND TON MATHIAS BINDER,
SCHNITT UND POSTPRODUKTION MORITZ NEUBRONNER, SPRECHER SASCHA OLIVER MARTIN