

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 95

**PROF. DR.
JÖRG KUPJETZ**

Eine Praline ist keine
Verhandlungsmasse

MARTIN LIMBECK

Mach deine Vergangenheit
nicht zu deinem Geschäftsmodell!

**ERIC PARTAKER &
CHRISTIAN POENSGEN**

Der dreifache Fluch der
Pseudoproduktiven
Geschäftigkeit

Wenn KI Kontakte knüpft

Bernhard Schindler und **Dr. Alexander Chaloupka**
über digitales Networking



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

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

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



DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN
founders
Unternehmen, Menschen, Ideen

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,
Stefanie Klief

redaktion@backhausverlag.de

Layout und Gestaltung

Objektleitung

Judith Iben

Grafik:

Judith Iben,
Christina Meyer

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

Erfolgreich – oder nur beschäftigt?

Warum jetzt die Zeit für neue Prioritäten ist

Zeit ist die knappste Ressource – das soll Peter F. Drucker jedenfalls einmal behauptet haben. »Wenn man sie nicht managen kann, kann man auch nichts anderes managen«, so der Ökonom. Gerade jetzt, in wirtschaftlich herausfordernden Phasen, wird es für Unternehmer zunehmend wichtiger, den Fokus zu behalten. Vielleicht weiß die KI ja, aus welchen Kontakten tragfähige Geschäftsbeziehungen erwachsen können? Eine Antwort auf diese drängende Frage geben uns Bernhard Schindler und Dr. Alexander Chaloupka im großen Cover-Interview. Wie Künstliche Intelligenz auf ihrer kürzlich gelaunchten Plattform zum Einsatz kommt und welche Herausforderungen trotz aller Digitalisierung für Unternehmer bestehen bleiben, erfahren Sie in der aktuellen Ausgabe unseres Magazins.

Denn nicht jede Situation lässt sich mit einer technischen Lösung bewältigen, das weiß auch Martin Limbeck. Inwiefern der Blick in den Rückspiegel lohnt, um Misserfolge in Möglichkeiten zu verwandeln,

zeigt der erfahrene Unternehmer in seinem Gastbeitrag. Schnell weiterarbeiten, viel gleichzeitig erledigen und sich dabei produktiv fühlen: Ein bekanntes und oft auch gefordertes Muster im Business-Alltag. Doch bringt es Unternehmer auch voran? Diese Frage steht im Zentrum des Buches »Ultraproductive« von Eric Partaker und Dr. Christian Poensgen. Warum ständiges Wechseln zwischen Aufgaben nicht automatisch mehr Leistung bringt, lesen Sie bei uns. Gerade bei Verhandlungen ist es nahezu essenziell, das Gegenüber zu kennen, um seine Perspektive einzunehmen: Das hat Prof. Dr. Jörg Kupjetz in seinen Texten schon oft gezeigt. Kleinen Gesten kann dabei eine große Bedeutung zukommen – und selbst eine Praline vermag mitunter mehr in Gang zu setzen, als zunächst vermutet. Doch wann reicht Symbolik allein nicht mehr aus? Das verrät der Vertragsexperte in seiner Kolumne.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht
Anna Seifert
Redakteurin



Wenn KI Kontakte knüpft:

Bernhard Schindler und **Dr. Alexander Chaloupka**
über digitales Networking

Steigende Kosten, Fachkräftemangel und sich verändernde Märkte: Die deutsche Wirtschaft steht an einem Scheideweg. Dabei mangelt es ihr weder an Know-how noch an innovativen Geschäftsmodellen – es fehlt vielmehr an der richtigen Verbindung. Eine KI-gestützte Plattform will jetzt genau da ansetzen: »Wir verändern nicht, was Unternehmen können. Wir verändern, wie schnell sie zueinanderfinden«, heißt es bei swipecor. Doch wie kann KI dabei helfen, die richtigen Geschäftskontakte zusammenzubringen? Darüber haben wir mit den Köpfen hinter dem Projekt, Bernhard Schindler und Dr. Alexander Chaloupka, gesprochen.

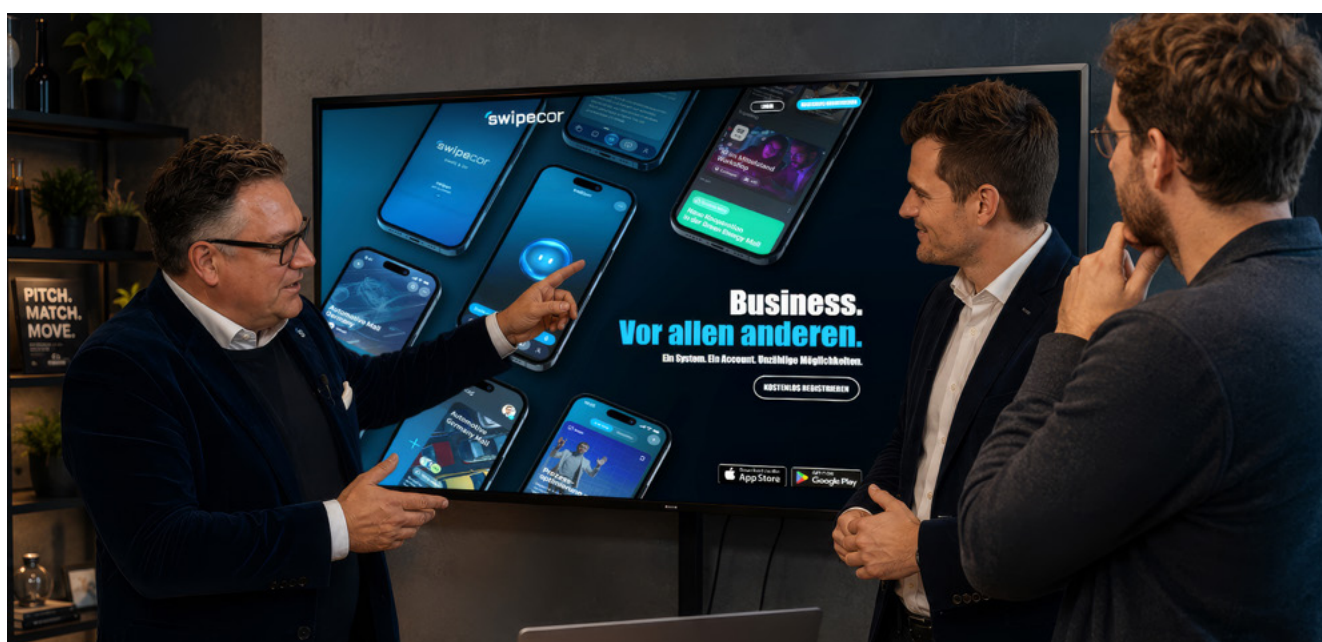
Bernhard, Deutschland und Europa stehen wirtschaftlich vor großen Herausforderungen. Warum braucht es ausgerechnet jetzt eine Plattform wie swipecor?

Bernhard Schindler: Wir erleben gerade eine Situation, in der Unternehmen mehr denn je unter Druck stehen: Kosten steigen, Märkte verändern sich, Fachkräfte fehlen, Digitalisierung und KI verändern ganze Geschäftsmodelle. Aber eines hat sich nicht verändert: Business entsteht zwischen Menschen und Unternehmen. Und genau da sehe ich ein großes Problem. Wir haben unglaublich viele Unternehmen, Kompetenzen, Technologien und Lösungen in Deutschland – aber sie finden nicht immer zueinander. swipecor soll genau das verändern. Gerade für die Industrie wird diese Frage immer wichtiger. Unternehmen müssen neue Kunden finden, Lieferketten stabil halten, geeignete Lieferanten und Partner finden und gleichzeitig neue Technologien integrieren. Oft fehlt dabei nicht die Kompetenz, sondern schlicht die Zeit, die richtigen Unternehmen überhaupt zu finden.

Alexander, was bedeutet das konkret für ein Unternehmen?

Dr. Alexander Chaloupka: Für mich als Unternehmer ist die Frage jeden Tag dieselbe: Wie erreiche ich den richtigen Kunden? Wer kann mein Problem lösen? Welchen Partner brauche ich? Welcher Lieferant könnte mir helfen? Heute bringe ich dafür unglaublich viel Zeit mit Recherche, Gesprächen und der Suche auf verschiedenen Plattformen. Und gerade in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation können sich Unternehmen diesen Aufwand eigentlich nicht mehr leisten. Wir müssen schneller zu den richtigen Chancen kommen.

Genau dabei kann swipecor unterstützen. Das gilt gerade im industriellen Umfeld. Wenn ein Unternehmen beispielsweise eine bestimmte Technologie, einen Zulieferer oder einen Produktionspartner sucht, beginnt heute oft eine lange Recherche. ▶





»KI verändern ganze Geschäftsmodelle. Aber eines hat sich nicht verändert: Business entsteht zwischen Menschen und Unternehmen. Und genau da sehe ich ein großes Problem.«

– Bernhard Schindler

Gleichzeitig gibt es möglicherweise genau das passende Unternehmen bereits – nur wissen beide nichts voneinander. swipecor kann dabei helfen, Angebot und konkreten Bedarf schneller zusammenzubringen.

Was macht swipecor dabei anders?

Dr. Alexander Chaloupka: Wir bauen nicht einfach noch ein Netzwerk, in dem ich möglichst viele Kontakte sammle. Die entscheidende Frage ist für mich nicht:

»Wen kenne ich?«, sondern: »Wen sollte ich jetzt kennen?« swAIper analysiert, was Unternehmen anbieten, was sie suchen und was gerade für sie relevant ist. Dadurch können Zusammenhänge entstehen, die ich selbst vielleicht gar nicht gesehen hätte. Aus Informationen werden relevante Geschäftschancen.

Warum ist gerade Deutschland dafür ein wichtiger Markt?

Bernhard Schindler: Deutschland hat eine unglaubliche wirtschaftliche Substanz. Wir haben Weltmarktführer, Mittelständler, Hidden Champions, hervorragende Ingenieure, innovative Start-ups und spezialisierte Dienstleister. Aber vieles davon ist noch viel zu stark voneinander getrennt. Ich glaube, wir müssen anfangen, diese Stärke besser miteinander zu verbinden. Nicht mehr jeder gegen jeden. Sondern mehr Unternehmen miteinander.

Alexander, du bist selbst Unternehmer und gleichzeitig Product Owner. Was treibt dich dabei an?

Dr. Alexander Chaloupka: Ich kenne beide Seiten. Ich kenne die Realität eines Unternehmers: Entscheidungen treffen, Kunden gewinnen, Lieferanten finden, neue Märkte erschließen – und gleichzeitig jeden Tag mit begrenzter Zeit arbeiten. Und ich kann diese Anforderungen mit unserem Entwicklungsteam direkt in Technologie übersetzen. Was mich dabei besonders fasziniert, ist die Idee, dass Technologie nicht einfach Arbeit digitalisiert. Sie kann anfangen, unternehmerisch mitzudenken.

Was bedeutet das für die Künstliche Intelligenz swAIper?

Dr. Alexander Chaloupka: Heute hilft swAIper dabei, relevante Unternehmen, Kontakte und Geschäftsmöglichkeiten zu finden. Aber das ist für mich erst der Anfang. Ich möchte, dass swAIper irgendwann morgens für mich bereits die Fragen beantwortet: »Was ist heute für mein Business wichtig?«, »Welcher Kunde könnte interessant sein?«, »Welcher Partner?«, »Welche Lösung brauche ich?«, »Welche Chance sollte ich nicht verpassen?«

Und das Entscheidende: swAIper arbeitet weiter, auch wenn ich es gerade nicht tue. Wenn ich schlafe, auf Dienstreise bin oder einfach keine Zeit habe, kann im Hintergrund weiter nach relevanten Chancen gesucht werden.

Ist das also eine Art Konkurrenz zu bestehenden Business-Netzwerken?

Bernhard Schindler: Nein. Wir wollen nicht besser darin werden, Kontakte zu sammeln. Wir wollen besser darin werden, Geschäft entstehen zu lassen. Das ist ein großer Unterschied. Ein klassisches Netzwerk zeigt mir, wer da ist. swipecor soll mir zeigen, wer für mein Business relevant sein könnte – und warum.

Was kann swipecor gerade für den Mittelstand verändern?

Dr. Alexander Chaloupka: Ich glaube, hier liegt eine riesige Chance. Große Unternehmen können sich eigene Research-, Sales- und Market-Intelligence-Teams leisten. Ein mittelständisches

»Wir wollen Business einfacher machen. Wir wollen die Stärke, die in unseren Unternehmen steckt, besser miteinander verbinden.«

– Dr. Alexander Chaloupka

Unternehmen kann nicht für jede Frage zehn Menschen beschäftigen. Wenn swAlper einen Teil dieser Recherche und Vorauswahl übernimmt, bekommt gerade der Mittelstand etwas, das bisher vor allem großen Unternehmen zur Verfügung stand: eine intelligente Business-Intelligence-Ebene.

Und genau das kann in der aktuellen Situation einen echten Unterschied machen. Denn ein mittelständisches Unternehmen muss heute oft gleichzeitig neue Kunden gewinnen, bestehende Märkte absichern, Lieferanten finden und neue Technologien bewerten. Für all diese Themen gibt es Informationen – aber die Herausforderung besteht darin, daraus die richtigen Entscheidungen und Kontakte abzuleiten.

Genau hier kann swAlper unterstützen: Nicht, indem es dem Unternehmer die Entscheidung abnimmt, sondern indem es relevante Möglichkeiten schneller sichtbar macht.

Was ist eure Vision dahinter?

Bernhard Schindler: Wir wollen Business in Deutschland und Europa effizienter machen. Nicht durch noch mehr Meetings. Nicht durch noch mehr E-Mails. Nicht durch noch mehr Plattformen, auf denen Informationen liegen, sondern, indem die richtigen Unternehmen und Menschen schneller zusammenfinden. Denn gerade, wenn die Wirtschaft schwieriger wird, können wir es uns nicht leisten, Chancen ungenutzt zu lassen.

Alexander, woran würdest du irgendwann erkennen, dass die Plattform funktioniert?

Dr. Alexander Chaloupka: Nicht an der Anzahl der Nutzer, nicht an Likes – sondern daran, dass ein Unternehmer sagt:

»Durch swipecor habe ich einen Kunden gefunden« oder »swAlper hat mir einen Partner vorgeschlagen, den ich selbst niemals gefunden hätte.« Dann haben wir etwas verändert. Wir haben über 8.000 Stunden in die Entwicklung investiert, ein großes Team aufgebaut und eine komplexe intelligente Struktur geschaffen.

Aber am Ende geht es um etwas sehr Einfaches: Wir wollen Business einfacher machen. Wir wollen die Stärke, die in unseren Unternehmen steckt, besser miteinander verbinden. Und wir wollen dafür sorgen, dass relevante Chancen nicht mehr zufällig entstehen, sondern gefunden werden. Damit Business weiterläuft – auch wenn du schläfst. ♦ (L)



»Keine Theorie, kein Blabla« – so lautet das Credo von **Bernhard Schindler**. Der als »Mr. Network« bekannte Unternehmer ist als Investor, Coach und Moderator tätig und fokussiert sich auf Markenaufbau, Interaktion und die Kraft echter Netzwerke.



Dr. Alexander Chaloupka bildet die Schnittstelle zwischen Technologie und Unternehmertum. Bei swipecor bringt er diese Expertise als Mitglied des Founder Boards ein und verbindet so Vision und Innovation.

»Im Auto ist er unverzichtbar, denn du musst wissen, was hinter dir passiert. Doch es kommt trotzdem kein Mensch auf die Idee, die gesamte Fahrt immer nur in den Rückspiegel zu schauen.«

– **Martin Limbeck**



Mach deine Vergangenheit **nicht** zu deinem Geschäftsmodell!

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Es gibt Unternehmer, die können sich an jede Niederlage erinnern. An den Kunden, der sie über den Tisch gezogen hat. An den Mitarbeiter, der sie enttäuscht hat. An die Investition, die bloß Geld verbrannt hat. An den Geschäftspartner, bei dem am Ende nicht nur das Geschäft, sondern auch die Freundschaft kaputtgegangen ist. Sie erzählen diese Geschichten noch Jahre später mit erstaunlicher Detailtreue. Und wundern sich gleichzeitig, warum sie bei neuen Entscheidungen vorsichtiger geworden sind. Warum ich das für gefährlich halte und wie du als Unternehmer stattdessen mit Erfahrungen umgehen solltest? Mehr dazu in diesem Beitrag.

Erfahrung ist nur dann wertvoll, wenn sie nicht zum Bremsklotz wird

Natürlich meine ich damit nicht, dass wir unsere Fehler einfach vergessen sollten. Aus Fehlern zu lernen ist wichtig, um sie nicht zu wiederholen. Doch damit ist die Geschichte durch. Nach mehr als 30 Jahren im Unternehmertum habe ich für mich eine ziemlich einfache Haltung entwickelt: Ich schaue zurück, wenn ich daraus etwas lernen kann. Doch ich bleibe nicht stehen. Unternehmertum findet nicht in der Vergangenheit statt – sondern dort, wo noch nichts entschieden ist. Und dieser Zukunft möchte ich immer mit frischem Kopf begegnen. Nicht mit einem emotionalen Koffer, der Jahr für Jahr schwerer wird.

Erfahrung ist im Unternehmertum ein Wettbewerbsvorteil, wenn du sie richtig einsetzt. Wer schon einmal durch eine Krise gegangen ist, erkennt bestimmte Muster schneller. Wer bereits Mitarbeiter eingestellt, entlassen und entwickelt hat, trifft Personalentscheidungen irgendwann anders als jemand, der zum ersten Mal ein Team aufbaut. Wer einen Marktcrash erlebt hat, weiß, dass gute Zahlen von heute keine Garantie für morgen sind. Problematisch wird es allerdings, wenn du dich an negativen Erfahrungen festklammerst und aus »Das ist damals schiefgegangen« ein »Das wird immer wieder schiefgehen« machst. Dann hast du

keinen Vorteil mehr durch deine Erfahrungen, sondern begrenzt dich selbst.

Wer ständig zurückschaut, fährt nicht schneller

Ich mag das Bild vom Rückspiegel. Im Auto ist er unverzichtbar, denn du musst wissen, was hinter dir passiert. Doch es kommt trotzdem kein Mensch auf die Idee, die gesamte Fahrt immer nur in den Rückspiegel zu schauen. Genauso wichtig ist, was vor und neben dir geschieht. Im Unternehmertum passiert allerdings genau das erstaunlich häufig. Da werden alte Umsätze mit heutigen verglichen, frühere Entscheidungen immer wieder diskutiert und vergangene Fehler als Argument gegen neue Vorhaben eingesetzt. Mal ehrlich: Was bringt dir das? Wie willst du so eine sinnvolle Entscheidung für die Zukunft deines Unternehmens treffen?

Als Unternehmer gehört es dazu, dass du Risiken eingehst. Es wird immer wieder

Situationen geben, in denen du Entscheidungen treffen musst, ohne alle Fakten zu kennen, die möglicherweise einen Einfluss auf das Thema haben. Und das ist okay. Du kannst nicht mit hundertprozentiger Sicherheit wissen, ob der neue Mitarbeiter wirklich funktioniert. Du weißt nicht, ob der Kunde langfristig bleibt. Du weißt nicht, ob der Markt in sechs Monaten noch so aussieht wie heute. Und du weißt schon gar nicht, ob eine Investition am Ende die Rendite bringt, die du dir davon versprichst. Das gehört dazu.

Aus diesem Grund halte ich auch wenig von einer Unternehmenskultur, in der Fehler als Katastrophe behandelt werden. Wenn jeder weiß, dass eine falsche Entscheidung anschließend wochenlang diskutiert wird, wird irgendwann niemand mehr mutig entscheiden. Dann wird abgesichert, abgestimmt und auf Nummer sicher gegangen. Das Ergebnis sieht auf dem Papier vielleicht ordentlich aus. Doch in ▶

»Als Unternehmer gehört es dazu, dass du Risiken eingehst. Es wird immer wieder Situationen geben, in denen du Entscheidungen treffen musst, ohne alle Fakten zu kennen [...].«

– Martin Limbeck

»Wer keinen kennt, kann keinen anrufen«
von **Martin Limbeck**

432 Seiten

Erscheint: April 2026

Next Level Verlag

ISBN: 978-3-689-36149-5





»Loslassen bedeutet nicht, dass dir etwas egal ist. Es bedeutet, dass du akzeptierst, dass deine Energie begrenzt ist. Und du bist derjenige, der entscheidet, wofür du sie einsetzt.«

– Martin Limbeck

Wahrheit treten dann alle nur noch auf der Stelle. Wachstum funktioniert anders.

Deine Vergangenheit darf keine Grenze für deine Zukunft werden

Besonders gefährlich wird der Blick zurück dann, wenn er sich auf das eigene Selbstbild auswirkt. Ich habe selbst im Rahmen meiner Mentorings schon festgestellt, was das mit Menschen machen kann: Ein Unternehmer ist beispielsweise vor ein paar Jahren mit einem Projekt gescheitert – und hat seitdem den Glaubenssatz, dass er schlecht im Projektgeschäft sei. Ein anderer machte einen Fehler bei einer Einstellung und glaubt daher, kein Menschenkenner zu sein. Und ein Dritter hatte komplett das Vertrauen in seine eigene Entscheidungsfähigkeit verloren, weil er eine alte Krise mental einfach nicht loslassen konnte.

Wie das passieren kann? So funktioniert unser Gehirn: Wir suchen nach Mustern, weil sie uns helfen, die Welt zu verstehen. Doch manchmal bauen wir aus einem einzigen Ergebnis eine Regel, die in Wirklichkeit gar keine ist. Ich habe im

Laufe meines Lebens genügend Dinge ausprobiert, die nicht funktioniert haben. Wenn ich jedes dieser Erlebnisse zu einer festen Überzeugung gemacht hätte, würde ich heute wahrscheinlich gar nichts mehr ausprobieren. Und das wäre für einen Unternehmer fatal.

Denn die nächste Chance sieht selten genauso aus wie die letzte. Der nächste Markt ist nicht der alte Markt. Der nächste Mitarbeiter ist nicht der Mitarbeiter, mit dem du schlechte Erfahrungen gemacht hast. Und die nächste Entscheidung muss nicht genauso enden wie die letzte. Lass also nicht zu, dass deine Vergangenheit deine Zukunft bestimmt! Und sag solchen negativen Denkmustern den Kampf an, sobald du sie bei dir bemerkst.

Loslassen ist keine Schwäche

Im Zusammenhang mit Unternehmertum reden wir viel über Durchhaltevermögen, Disziplin und Konsequenz. Es gibt jedoch noch eine Stärke, die ich ebenfalls für enorm wichtig halte: die Fähigkeit, loslassen zu können. Eine falsche Strategie loslassen. Einen ungeeigneten Mitarbeiter loslassen.

Einen Kunden loslassen, der nicht mehr passt. Eine Idee loslassen, die sich als Sackgasse erwiesen hat. Und eben auch die eigene Wut über etwas, das längst vorbei ist.

Loslassen bedeutet nicht, dass dir etwas egal ist. Es bedeutet, dass du akzeptierst, dass deine Energie begrenzt ist. Und du bist derjenige, der entscheidet, wofür du sie einsetzt. Willst du dich weiter über den Fehler von gestern ärgern? Oder stattdessen die Herausforderung von heute lösen? Du hast die Wahl.

Unternehmer müssen nach vorne denken

Am Ende möchte ich noch eine grundsätzliche Frage aufgreifen: Was willst du mit deiner Erfahrung machen? Du kannst sie als Beweis dafür verwenden, warum etwas nicht funktioniert. Oder sie als Werkzeug nutzen, um die nächste Entscheidung besser zu treffen. Ich entscheide mich immer für die zweite Variante. Denn ich will als Unternehmer nicht möglichst wenig Fehler machen. Ich möchte möglichst viel richtig machen – gerade auch in dem Wissen, dass nicht alles funktionieren wird. Dafür brauche ich einen klaren Kopf, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, und manchmal eben auch die Fähigkeit, einen Haken hinter etwas zu setzen.

Die Vergangenheit ist wichtig. Sie ist schließlich der Grund dafür, warum du heute dort stehst, wo du dich gerade befindest. Doch sie sollte niemals darüber entscheiden, welchen Weg du als nächstes nimmst. Schau ruhig in den Rückspiegel – mach ihn jedoch nicht zu deinem Navigationssystem. Denn wenn du als Unternehmer dauerhaft nach hinten schaust und gedanklich in der Vergangenheit hängst, verpasst du irgendwann das, was direkt vor dir liegt: die nächste Chance, die nächste Entscheidung und vielleicht die nächste große Entwicklung deines Unternehmens. Erfahrung soll dich klüger machen. Nicht vorsichtiger. ♦

Der Autor



Martin Limbeck ist Inhaber der Gipfelstürmer Mentoring GmbH, Mehrfachunternehmer, Experte für Sales und Sales Leadership sowie siebenfacher Bestseller-Autor.

Eine Praline ist keine Verhandlungsmasse

BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

Als ich kürzlich wieder mal im Hotel übernachten durfte, fand ich auf dem Schreibtisch einen Zettel, der ein Angebot enthielt, das freundlich formuliert mein grünes Umweltgewissen sofort ansprach: »Wer auf die tägliche Zimmerreinigung verzichtet, erhält eine kleine Aufmerksamkeit.«

Am nächsten Abend, als ich das Zimmer wieder betrat, kam die Auflösung. Die Aufmerksamkeit bestand aus einer (!) Praline. Ich glaube, dass ich etwas enttäuscht auf mein ungemachtes Bett und die schmutzigen Handtücher geschaut habe. Auf den ersten Blick wirkt dieser Deal harmlos und nachhaltig. Doch bei genauerem Hinsehen ist es ein gutes Beispiel dafür, wie im Alltag

Der Autor



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

manchmal Verhandlungen geführt werden. Natürlich hätte man vorher an der Rezeption fragen können, was denn die Aufmerksamkeit genau beinhaltet. Maximale Aufklärung von Wissenslücken in Verhandlungen ist schließlich oberstes Gebot.

Aber dennoch: Das Hotel bittet den Gast um einen konkreten Verzicht (auch das ist Teil einer Verhandlung). Keine Reinigung bedeutet weniger Arbeitszeit, weniger Personalkosten, weniger Wasser und Energie. Der wirtschaftliche Nutzen liegt klar auf Seiten des Hotels. Der Gast hingegen erhält (neben dem vielleicht bestehenden kleinen Spannungseffekt) eine symbolische Gegenleistung, deren Wert kaum ins Gewicht fällt. Das Ungleichgewicht wird nicht offen benannt, sondern durch Appell überdeckt. Genau hier liegt der Kniff: Es wird nicht über einen fairen Austausch verhandelt, sondern über das Gewissen. Nachhaltigkeit dient als Argument, die Praline als Beruhigung. Wer ablehnt, fühlt sich schnell kleinlich. Wer zustimmt, hat das Gefühl, »etwas Gutes« zu tun, obwohl der eigene Beitrag real deutlich höher ist als der erhaltene Gegenwert.

In Verhandlungen ist Symbolik ein mächtiges Werkzeug. Kleine Gesten können echte Kompensation ersetzen, wenn sie emotional geschickt platziert sind. Das Problem entsteht dann, wenn sie einen fairen Ausgleich vollständig verdrängen. Eine kleine Praline ist keine Wertschätzung, sondern (zumindest aus Sicht des Gastes in meinem Beispiel) ein Zeichen dafür, dass der eigentliche Wert des Verzichts nicht ernsthaft verhandelt wird. Ein faires Angebot hätte anders ausgesehen: ein Gutschein, ein Rabatt, eine Spende nach Wahl oder zumindest Transparenz über den tatsächlichen Nutzen. Vor allem aber eine echte Wahl ohne moralischen Druck. Die Lektion in diesem Sachverhalt ist einfach: Gute Verhandlungen erkennt man nicht an der Freundlichkeit des Angebots, sondern an der Balance der Interessen – also Sekt oder Selters! ♦



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





Der dreifache Fluch der Pseudoproduktiven Geschäftigkeit

AUSZUG AUS DEM BUCH »ULTRAPRODUCTIVE« VON ERIC PARTAKER UND DR. CHRISTIAN POENSGEN



Die meisten von uns stecken in »pseudoproduktiver Geschäftigkeit« fest, einem Arbeitsstil, der von drei miteinander verbundenen Verhaltensweisen

geprägt ist: von zwanghafter Reaktivität, zwanghafter Kollaboration und zwanghaftem Aufgabenwechseln. Alles fühlt sich im Moment produktiv an, aber in Wirklichkeit sind wir wie die schwarze Königin in Alice hinter den Spiegeln: Wir rennen, bleiben aber auf der Stelle. Bevor wir uns mit diesen Verhaltensweisen näher befassen, wollen wir die zwei Hauptkategorien moderner Wissensarbeit definieren: Kollaboration mit anderen – und konzentriertes Arbeiten allein. Kollaboratives Arbeiten umfasst Aufgaben, die wir gemeinsam mit anderen erledigen. Die drei wichtigsten Kanäle, über die WissensarbeiterInnen im 21. Jahrhundert zusammenarbeiten, sind Meetings, E-Mails und Gruppenchats (auf Slack, Microsoft Teams oder ähnlichen Plattformen). Für die Zusammenarbeit ist es grundlegend, interaktiv zu sein, sie fordert Verfügbarkeit und Reaktionsfähigkeit in Echtzeit. Konzentriertes Arbeiten ist hingegen eine

tiefgehende, selbstständige Anstrengung: Daten analysieren, Berichte schreiben, neues Wissen und neue Fähigkeiten erwerben, komplexe Probleme lösen oder strategische Pläne erstellen. Im Gegensatz zur Kollaboration mit anderen erfordert konzentriertes Arbeiten ungestörte Aufmerksamkeit und profitiert davon, wenn wir für eine gewisse Zeit für andere nicht erreichbar sind.

In der heutigen Arbeitswelt ist konzentriertes Arbeiten selten geworden. Ein Grund dafür ist die erste verbreitete Verhaltensweise, die der pseudoproduktiven Geschäftigkeit zugrunde liegt: zwanghafte Reaktivität. Wie wir beide früher auch organisieren die meisten Menschen ihren Arbeitstag anhand ihrer To-do-Listen und E-Mail-Postfächer. Sie erfassen alles, was ihnen zugeschickt wird, auf einer ständig wachsenden Liste von Aufgaben, die erledigt werden müssen. In Wirklichkeit sind aber ihre verschiedenen Postfächer To-do-Listen, die von anderen für sie erstellt wurden. Eine Studie ergab, dass 70 Prozent der eingehenden E-Mails innerhalb von 6 Sekunden nach Erhalt bearbeitet wurden (und 85 Prozent innerhalb

von 2 Minuten). Infolgedessen gehen die meisten Menschen bloß reagierend statt vorausschauend handelnd durch ihren Tag, wobei die einfachen oder dringenden Aufgaben die wichtigen Aufgaben verdrängen. Die Folge ist, dass am Ende eines langen Tages oft die wirklich wichtigen Aufgaben unerledigt bleiben.

Das führt uns zur zweiten verbreiteten Verhaltensweise, die pseudoproduktive Geschäftigkeit bestimmt: zwanghafte Kollaboration. Moderne Arbeitsplätze sind stark auf diese Art von Arbeit ausgerichtet. Im Jahr 2021 verbrachten WissensarbeiterInnen 85 Prozent ihrer Zeit mit kollaborativer Arbeit. Allein in Meetings verbrachten sie durchschnittlich 21,5 Stunden pro Woche – mehr als die Hälfte einer üblichen 40-Stunden-Woche.

Und wer glaubt, dieser Trend habe sich seit der COVID-19-Pandemie umgekehrt, irrt sich. Eine Studie von Microsoft ergab, dass im Jahr 2023 MitarbeiterInnen 192 Prozent mehr Zeit pro Woche in Team-Meetings verbrachten als noch 2020 – eine fast dreifache Steigerung. Eine Folge davon ist, dass immer mehr AI Notetaker anstelle von MitarbeiterInnen zu Meetings geschickt werden. Hinzu kommt, dass Büroangestellte durchschnittlich 77 Mal am Tag ihre E-Mails abrufen. Kollaboration ▶

»In der heutigen Arbeitswelt ist konzentriertes Arbeiten selten geworden. Ein Grund dafür ist die erste verbreitete Verhaltensweise, die der pseudoproduktiven Geschäftigkeit zugrunde liegt: zwanghafte Reaktivität.«

– Eric Partaker und Dr. Christian Poensgen



»Wenn sich die Arbeit jedoch ausschließlich um Kommunikation statt um die Umsetzung des Besprochenen dreht, stagniert die Produktivität.«

– **Eric Partaker und Dr. Christian Poensgen**

an sich ist nicht das Problem. Teams und Organisationen brauchen sie, um zu funktionieren. Wenn sich die Arbeit jedoch ausschließlich um Kommunikation statt um die Umsetzung des Besprochenen dreht, stagniert die Produktivität.

Statt schwierige Probleme zu lösen, planen wir schon wieder ein Meeting. Statt selbstständig Entscheidungen zu treffen, schreiben wir schon wieder eine E-Mail. Und da andere dasselbe Verhalten zeigen, entsteht eine Arbeitsplatzkultur, in der Schnelligkeit die Zielstrebigkeit verdrängt und kaum Zeit für konzentriertes Arbeiten bleibt.

Zwanghafte Reaktivität und zwanghafte Kollaboration führen gemeinsam zu einer dritten verbreiteten Verhaltensweise, die pseudoproduktive Geschäftigkeit kennzeichnet: dem zwanghaften Aufgabenwechseln. Untersuchungen von Gloria Mark zeigen einige alarmierende Trends. Im Jahr 2004 verbrachten Menschen durchschnittlich etwa 2,5 Minuten mit einer Aufgabe, bevor sie sie wechselten. Bis 2021 sank diese Zahl auf nur noch 47 Sekunden. Noch überraschender ist vielleicht, dass etwa die Hälfte der Unterbrechungen selbst verschuldet ist. Menschen wechseln Aufgaben mittlerweile genauso oft von selbst wie aufgrund von Unterbrechungen durch andere. In der Folge konzentrieren sie sich immer nur noch 40 Sekunden. Stellen Sie sich das vor: 40 Sekunden. Sie wenden sage und schreibe 90 Mal pro Stunde die Aufmerksamkeit einem neuen Gegenstand zu. Darüber hinaus verbringen Sie viel Zeit damit, Multitasking zu betreiben – beispielsweise eine Präsentation vorzubereiten und gleichzeitig E-Mails zu checken oder in Meetings an Gruppenchats teilzunehmen. Doch es gibt ein Problem: Multitasking ist ein Mythos. Der Begriff wurde ursprünglich von Computerexperten geprägt, um Maschinen zu beschreiben, die mehrere Programme gleichzeitig ausführen können. Unser Gehirn funktioniert aber nicht so. Zwar können wir einfache Aufgaben automatisch parallel erledigen (wie beim Gehen sprechen), aber kognitiv anspruchsvolle Aufgaben kann unser Gehirn nur nacheinander verarbeiten. Wenn wir also

glauben, Multitasking zu betreiben, wechseln wir in Wirklichkeit nur zwischen Aufgaben schnell hin und her, wobei jeder Wechsel mentale Anstrengung kostet.

Die drei Verhaltensweisen, die dieser pseudoproduktiven Geschäftigkeit zugrunde liegen – zwanghafte Reaktivität, zwanghafte Kollaboration und zwanghaftes Aufgabenwechseln –, verstärken sich gegenseitig in einem sich selbst erhaltenden Kreislauf. Zwanghafte Reaktivität fesselt uns an äußere Anforderungen und führt zu übermäßiger Kollaboration und ständigem Aufgabenwechseln. Zwanghafte Kollaboration erzeugt häufige Unterbrechungen, die die Reaktivität anheizen und konzentriertes Arbeiten noch schwieriger machen. Zwanghaftes Aufgabenwechseln zerreißt die Aufmerksamkeit und macht uns anfälliger für Reaktivität und unnötige Kollaboration.

Oberflächlich betrachtet mögen diese Verhaltensweisen produktiv erscheinen, weil wir beschäftigt sind und das Gefühl haben, etwas zu schaffen. In Wahrheit schaden sie unserem Wohlbefinden und unserer Leistungsfähigkeit jedoch dreifach: Sie schüren chronischen Stress, lassen unsere Effizienz abstürzen und sabotieren unsere Fähigkeit, wichtige und anspruchsvolle Aufgaben konzentriert zu erledigen.

Erstens: Pseudoproduktive Geschäftigkeit schürt chronischen Stress. Die ständige Reaktion auf eingehende Anforderungen hält uns in einem Zustand, der Kampf oder Flucht erfordert. Wie die Forschung von Gloria Mark zeigt, führt der ständige Aufgabenwechsel während des Arbeitstages dazu, dass wir uns ständig überfordert fühlen. Er schürt Frustration, mentale Erschöpfung und ein anhaltendes Gefühl von Zeitdruck. Je mehr wir uns darauf einlassen, umso wahrscheinlicher ist es, dass wir uns überfordert und unproduktiv fühlen. Dauerndes Hin- und Herwechseln zwischen verschiedenen Aufgaben geht mit einem höheren Maß an Depression und Symptomen sozialer Angst einher.

Zweitens: Pseudoproduktive Geschäftigkeit senkt die Effizienz. Mark zitiert Studien, denen zufolge die Arbeit bis zu 50 Prozent länger dauert, wenn wir zwischen Aufgaben wechseln, und dass jeder Aufmerksamkeitswechsel die Gesamtproduktivität verringert. Allein das Lesen einer E-Mail kostet 64 Sekunden kognitive Umorientierung, während es nach längeren Unterbrechungen mehr als 23 Minuten dauert, bis die Konzentration wieder erreicht ist. Marks Kollegin Sophie Leroy zeigt uns den Grund: Wir können nicht nahtlos von einer Aufgabe zur nächsten übergehen. Immer bleiben



»Pseudoproduktive Geschäftigkeit schürt chronischen Stress. Die ständige Reaktion auf eingehende Anforderungen hält uns in einem Zustand, der Kampf oder Flucht erfordert.«

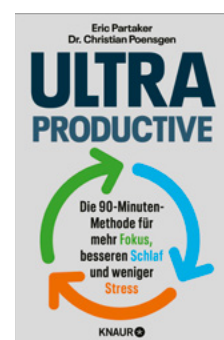
– Eric Partaker und Dr. Christian Poensgen

Fragmente der vorherigen Aufgabe in unserer Aufmerksamkeit präsent, sodass unser Geist noch lange nach dem Übergang zur nächsten Aufgabe weiter daran arbeitet und uns beschäftigt und unkonzentriert hält. Leroy hat diesem Phänomen einen treffenden Namen gegeben: Aufmerksamkeitsresiduen.

Drittens: Pseudoproduktive Geschäftigkeit beeinträchtigt unsere Fähigkeit, uns intensiv auf wichtige, anspruchsvolle Aufgaben zu konzentrieren. Wie Sie im nächsten Kapitel erfahren werden, braucht tiefes, konzentriertes Arbeiten immer Zeit. So wie wir nicht sofort nach dem Hinlegen in einen tiefen Schlaf fallen, erreichen wir auch nicht sofort tiefe Konzentration, nachdem wir uns an den Schreibtisch gesetzt haben. Das Gehirn benötigt in der Regel 5 bis 10 Minuten, um in einen Zustand tiefer Konzentration zu gelangen. Diese Zeit ist

notwendig, um die für die Aufgaben relevanten neuronalen Netzwerke zu aktivieren, Ablenkungen zu unterdrücken und in den Fokus zu kommen. Wenn wir aber unsere Aufmerksamkeit alle 40 Sekunden wechseln, verharren wir permanent in dieser Aufwärmphase. Wir erreichen nie die 60 bis 90 Minuten tiefer Konzentration pro Tag, die unsere Gesamtproduktivität verdoppeln. Die in der Einleitung erwähnte McKinsey-Studie ergab, dass Führungskräfte durchschnittlich nur 24 Minuten täglich in tiefer Konzentration verbringen. Diese Zeitverluste beeinträchtigen unsere Fähigkeit zu Höchstleistungen erheblich. Der Economist hat es so formuliert: »Nur durch intensive Konzentration kann man eine schwierige Disziplin meistern oder ein anspruchsvolles Problem lösen.« Doch pseudoproduktive Geschäftigkeit hindert die meisten Menschen daran, dieses Potenzial jemals auszuschöpfen. ♦

»Ultraproductive«
von Eric Partaker und
Dr. Christian Poensgen
336 Seiten
Erscheint: November 2026
Knaur Taschenbuch
ISBN: 978-3-426-56238-3





Wie das **Röntgen** Medizin und Industrie **revolutionierte**

In unserer Reihe »**Legendäre Erfindungen**«
blicken wir auf Innovationen, **ohne die unsere
Lebensrealität heute eine andere wäre.**

Viele Innovationen, die Alltag und Industrie von Grund auf verändert haben, verdanken wir langjährigen Entwicklungsprozessen und dem beharrlichen Tüfteln einiger Entrepreneure. Doch so manche Entdeckung ist schlicht dem Zufall geschuldet: Das gilt auch für die Strahlen, die bis heute den Namen ihres Entdeckers tragen.

Wenn Verborgenes sichtbar wird

Wie genau Wilhelm Conrad Röntgen die Strahlung entdeckte, ist heute nicht mehr vollständig bekannt: Die wissenschaftlichen Aufzeichnungen, die hierüber Aufschluss geben könnten, wurden nach seinem Tod vernichtet. Rekonstruktionen zufolge experimentierte

Röntgen
am Abend des
8. November 1895
am Physikalischen
Institut der Universität

Würzburg mit einer Kathodenstrahlröhre, die mit schwarzer Pappe abgeschirmt war. Dabei soll ein fluoreszierender Schirm in einiger Entfernung zu leuchten begonnen und der Physiker plötzlich auf die bloßen Knochen seiner Hand geblickt haben. Auf die Frage, was er bei dieser Entdeckung der »X-Strahlen« gedacht habe, soll der Röntgen später geantwortet haben: »Ich dachte nicht, sondern ich untersuchte.«

Wilhelm Conrad Röntgen: Ein Quereinsteiger wird Professor

Dass Röntgen an diesem Abend überhaupt an seinem Institut in Würzburg forschen konnte, ist und war auch damals keineswegs selbstverständlich – besaß er doch kein Abitur oder einen vergleichbaren Abschluss: Im Jahr 1863 hatte er nämlich die Technische Schule in Utrecht nach einem Disziplinarvorfall ohne Abschluss verlassen müssen. Trotz dieses Vorfalls wurde er einige Jahre später am Polytechnikum in Zürich aufgenommen, wo er Maschinenbau studierte. Später wandte er sich auf Anraten seines Mentors August Kundt der Physik zu. Über Stationen in

Auf die Frage, was er bei dieser Entdeckung der »X-Strahlen« gedacht habe, soll der Röntgen später geantwortet haben: **»Ich dachte nicht, sondern ich untersuchte.«**

Straßburg und Gießen führte sein Weg schließlich nach Würzburg, wo er 1888 den Lehrstuhl für Physik übernahm. Sieben Jahre danach machte er eben dort jene Beobachtung, die seinen Namen weltweit bekannt werden lassen sollte.

Vom Zufallsbefund zum Fachgebiet

Nach dem verhängnisvollen Abend des 8. Novembers 1895 ging somit vieles Schlag auf Schlag: Nur wenige Wochen später stellte Röntgen das Potenzial seiner Entdeckung eindrucksvoll unter Beweis, indem er eine Aufnahme der Hand seiner Frau Bertha anfertigte. Auf dem heute weltberühmten Bild sind Knochen zu erkennen – und ihr Ehering. Auch wenn Röntgens Entdeckung schnell überzeugte – ein Patent beantragte der heutige Medizin-Pionier nicht: Er war wohl der Überzeugung, dass die Strahlen und ihre Anwendungen der Allgemeinheit zugutekommen sollten.

Und so dauerte es nicht lange, bis die Entdeckung ihren Weg aus dem Labor in die Praxis fand. Bereits 1896, nur ein Jahr später, begannen Reiniger, Gebbert & Schall – ein Unternehmen, das später in den Siemens-Reiniger-Werken aufging – mit dem Verkauf von Röntgenapparaten.

Besonders in der Medizin setzte sich die neue Technik schnell durch: Ärzte konnten jetzt Knochenbrüche, Fremdkörper und Veränderungen erkennen, ohne dass sie dafür in den Körper eingreifen schienen. Mittlerweile gehören Röntgengeräte und Computertomografen zur Standardausstattung moderner Kliniken. Durch die zunehmende Verbreitung zeigte sich allerdings auch, dass die Röntgenstrahlung nicht ungefährlich war: Hautschäden und Verbrennungen von Ärzten, die sich der neuen Technologie aussetzten, gehörten zu den ersten sichtbaren Folgen. Die Erkenntnisse führten zu den heutigen Strahlenschutz-Regelungen und einem nunmehr kontrollierten Einsatz. Heute ist die Radiologie ein eigenes, medizinisches Fachgebiet.

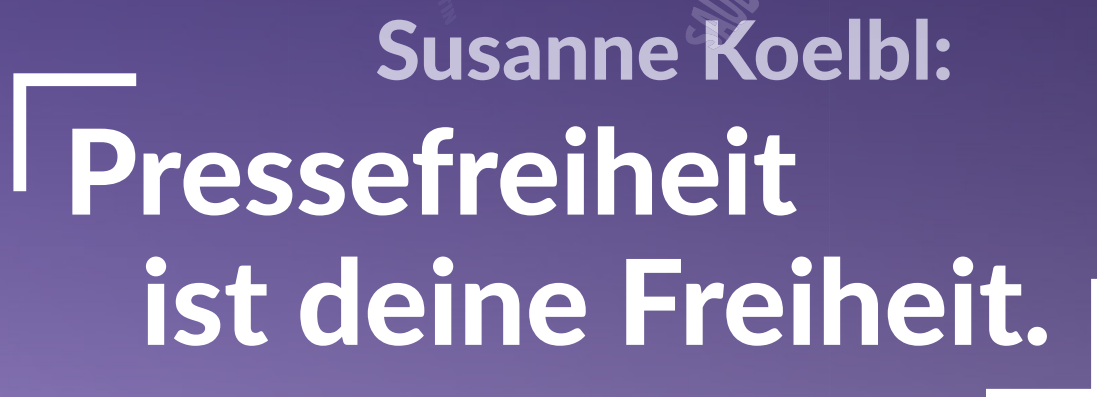
Doch Röntgenstrahlung kann nicht nur im menschlichen Körper Strukturen sichtbar machen – auch außerhalb der Medizin hat sich die Technik etabliert: In der Industrie lassen sich damit Bauteile untersuchen, ohne in ihre Struktur eingreifen zu müssen.

Hier machen die Aufnahmen beispielsweise fehlerhafte Schweißnähte, Risse oder Hohlräume in Gussteilen sichtbar. In der Archäologie ermöglicht die Strahlung zudem Einblicke in verborgene Strukturen historischer Objekte, ohne das Risiko einzugehen zu müssen, diese zu beschädigen.

Obwohl Wilhelm Conrad Röntgen also weder ein Gerät erfand noch ein Unternehmen gründete, hatte seine Beobachtung international weitreichende Folgen. Auch er selbst geriet nicht in Vergessenheit: Für seine Entdeckung erhielt er im Jahr 1901 den Nobelpreis für Physik. Und nicht nur die Wissenschaft erinnert sich bis heute an den Ausnahme-Professor – gerade im Deutschen ist sein Name zum Synonym für eine Strahlung geworden, die unseren Blick auf das Unsichtbare verändert hat. ♦

Wilhelm Conrad Röntgen
(1845–1923)





Moment Mal!



Erfolg Wie Bauer mit BRAVO Wachstum kaufte

Vor 58 Jahren wechselte eine der bekanntesten deutschen Zeitschriften ihren Besitzer. Die BRAVO war damals längst kein Start-up mehr, sondern ein erfolgreiches Jugendmagazin mit Hunderttausenden Käufern. Für den Heinrich Bauer Verlag war die Übernahme trotzdem ein unternehmerischer Schritt, der erstaunlich modern wirkt: Statt einen neuen Markt mühsam selbst aufzubauen, kaufte sich das Familienunternehmen eine starke Marke, eine junge Zielgruppe und eine führende Marktposition. Wenige Tage nach dem 70. Geburtstag von der BRAVO lohnt deshalb der Blick weniger auf das Heft als auf den Verlag dahinter.

Am 1. September 1968 begann für die BRAVO ein neues Kapitel. Nach 628 Ausgaben bei Kindler & Schiermeyer erschien das Jugendmagazin fortan im Heinrich Bauer Verlag. Erst wenige Tage zuvor, am 26. August 2026, hat die BRAVO ihren 70. Geburtstag gefeiert. 58 dieser 70 Jahre gehören damit inzwischen zur Geschichte von Bauer.

Gegründet worden war die Zeitschrift 1956 von Helmut Kindler, Peter Boenisch und Alexander Rentsch. Als Bauer zwölf Jahre später zugriff, kaufte der Verlag also keine Idee, deren Erfolg noch bewiesen werden ...

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

Bild: IMAGO / Lars Berg

Buchtipps



Das Venture-Mindset

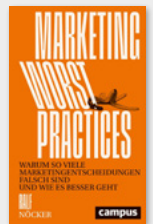
von Ilya Strebulaev und Alex Dang
384 Seiten, erschienen: Februar 2026
Redline Verlag, ISBN: 978-3-690-46007-1

Wie gelingt es, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen und sich gegen die Branchenriesen zu behaupten? Dieses Buch entschlüsselt die Denkweise von Risikokapitalgebern, die hinter bahnbrechenden Innovationen wie Zoom, Amazon oder Google stehen. Ilya Strebulaev und Alex Dang enthüllen deren erfolgsentscheidenden Fähigkeiten.

Marketing Worst Practice

von Ralf Nöcker
253 Seiten, erschienen: September 2026
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-51622-6

Ralf Nöcker zeigt faktenbasiert und an realen Beispielen, warum Fehlentscheidungen im Marketing weniger mit Inkompetenz als mit Systemversagen zu tun haben. Er erklärt anhand der 13 Worst Practices, welche Denkfehler und strukturellen Zwänge Geld verbrennen – und was erfolgreiche Marketingentscheidungen tatsächlich auszeichnet.



Reset – Ändere, was nicht funktioniert

von Dan Heath
288 Seiten, erschienen: April 2026
Redline Verlag, ISBN: 978-3-690-46001-9

Festgefahrene Systeme, ineffiziente Arbeitsabläufe, unproduktive Prozesse – wenn Gewohnheiten keine Ergebnisse mehr liefern, hilft es oft nur noch, den Reset-Knopf zu drücken. Bestsellerautor Dan Heath setzt genau hier an. Er erklärt, wie man die richtigen Hebelpunkte findet und mit kleinen Maßnahmen große Fortschritte erreicht.

The Need to Lead – Was Führung ausmacht

von Dave Berke
304 Seiten, erschienen: April 2026
Redline Verlag, ISBN: 978-3-690-46013-2

Führung ist die universelle Voraussetzung für Erfolg, ob im Cockpit eines Kampffliefers oder im Unternehmensalltag. Dave Berke, ehemaliger TOPGUN-Ausbilder und Kampfpilot, teilt seine Erkenntnisse aus über dreißig Jahren Führungserfahrung und erläutert den grundlegenden Zusammenhang von Disziplin, Entschlossenheit und Erfolg.



Why I Care

von Paula Brandt
400 Seiten, erschienen: November 2021
ForwardVerlag, ISBN: 978-3-947-50673-6

Was kommt für dich, wenn du als UnternehmerIn erfolgreich bist? Wenn du das alles gelöst hast, bist du nach Auffassung vieler erfolgreich. Wirklich? Denn manchmal kommt genau dann der Wunsch nach einer ganz anderen Tiefe – danach, persönlich zu wachsen. Unternehmer sein so angehen, dass es ein echtes »from good to great« wird.

Cover: Redline Verlag, Campus Verlag, ForwardVerlag

Jetzt bei
amazon
prime video
streamen!

wirtschaft tv **Wissen**

Die Doku-Reihe rund um
das Thema Wirtschaft

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

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