

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Ausgabe 46

Kreativität
statt Krise

MARC GALAL
»Alles oder
nichts!«

Bircan Davuslu und Tino Leukhardt

GOLD GOES BLOCKCHAIN

TOBIAS BECK
»Die junge Generation wird
uns das Fürchten lehren«

MARTIN LIMBECK
Ranklotzen statt
Vier-Tage-Woche

Bild: Metierum





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

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

www.erfolg-magazin.de/shop



Julien Backhaus
Verleger und
Herausgeber

Bild: Dominik Pfau

Editorial

Traditioneller Handel trifft auf Digitalisierung

Neue Technologien verändern derzeit die Welt, wie wir sie kennen. Aber nicht nur Elektroautos, digitale Währungen oder Künstliche Intelligenz werden durch den Boom verändert, sondern auch ganz alte Branchen bekommen eine Verjüngungskur. So geschehen in der Edelmetallbranche. Man kann sie, ohne zu übertreiben, als eine der ältesten Branchen der Welt bezeichnen. Denn lange bevor es Währungen gab, gab es Gold und Silber als Tauschmittel und Wertspeicher. Und später wurden die Edelmetalle dann zu Geld verarbeitet. Und heute bilden Unternehmen diese klassischen Vermögenswerte auf Blockchains ab und vereinfachen damit den weltweiten Handel. Wie genau dieses neue Prinzip funktioniert, erklären die Experten Tino Leukhardt und Bircan Davuslu.

Chancen entstehen oft aus Krisen. Wie bekannte Unternehmerinnen und Unternehmer solche Krisen genutzt haben, um Ihren Erfolg aufzubauen, lesen sie in dieser Ausgabe – auch wie wichtig es ist, bei alledem man selbst zu sein. Authentizität ist ein Mysterium, mit dem sich Experten seit langem beschäftigen. Und konträrer könnten die Meinungen kaum sein, wie Sie in unserem Artikel lesen werden.

Viele weitere spannende Recherchen und Experten erwarten Sie in dieser Ausgabe. Viel Vergnügen bei der Lektüre
Julien Backhaus

Impressum

Founders Magazin

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

Redaktion

Anna Seifert, Martina Karaczko
redaktion@backhausverlag.de

Layout und Gestaltung

Stefanie Schulz, Christina Meyer, Judith Iben, Jasmin Päper,
Anna Seifert
magazine@backhausverlag.de

Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

Herausgeber, Verleger:
Julien D. Backhaus

Anschrift:

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

Lektorat

Dr. Ole Jürgens
Jägerhöhe 36,
27356 Rotenburg / Wümme
E-Mail: info@textelsior.de

Alle Rechte vorbehalten

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

Vervielfältigung oder Verbreitung nicht ohne Genehmigung.

INHALT

NR. 46

ERFOLG

06 Gold goes Blockchain

Bircan Davuslu und
Tino Leukhardt im Interview

**20 Loslassen als Chance –
Die Kraft des Neuanfangs**

Auszug aus dem Buch »Quit«
von Annie Duke

EINSTELLUNG

**10 Ranklotzen statt
Vier-Tage-Woche**

Martin Limbeck

**14 »Die junge Generation wird
uns das Fürchten lehren«**

Tobias Beck im Interview

24 »Alles oder nichts!«

Marc Galal im Interview

»Alles oder nichts!«

Marc Galal im Interview

Seite 24



»Wenn du bereit bist,
mindestens zehn Jahre
das zu tun, wozu die
Masse nicht bereit ist,
wirst du danach ein
Leben führen, von
dem alle anderen
nur träumen.«

– Tobias Beck

**»Die junge Generation wird
uns das Fürchten lehren«**

Tobias Beck im Interview

Seite 14

WISSEN

16 Kreativität statt Krise!

Unternehmer berichten von ihren Lösungsstrategien

26 Echt im Unternehmen?

Warum authentische Führungskräfte gerade jetzt gefragt sind

»Unsere Grundidee war, eine Anlageklasse noch sicherer zu machen und die größten Probleme unserer Branche, wie das Double-Spending oder den reinen Papierverkauf, unmöglich zu machen.«

– Bircan Davuslu

LEBEN

13 Zurück in die Zukunft

Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz

BUCHTIPPS

Alle Seite 31

Balance Your Work Life

Pit Rohwedder

Dein Wille geschehe

Stefan Merath

Der Chef, den ich nie vergessen werde

Alexander Groth

Der Weg zu den Besten

Jim Collins

Die Irrtümer der Komplexität

Stephanie Borgert

Wer hat den Ball?

Thomas Fritzsche

BEST OF WEB

30 Mark Zuckerberg setzt bei Meta künftig auf KI und P92



Gold goes Blockchain

Bircan Davuslu und Tino Leukhardt

Seite 06

A man and a woman are standing side-by-side against a dark, textured background. The woman on the left has long dark hair and is wearing a black top. The man on the right has short brown hair and a beard, wearing a white shirt and a tan blazer. The text 'Gold goes Blockchain' is overlaid on the image, with 'Gold goes' in a yellow script font and 'Blockchain' in a large white sans-serif font.

Gold goes
Blockchain

WIE UNTERNEHMEN DURCH DIGITALISIERUNG DEN MARKT VERÄNDERN

Gold ist eines der ältesten Wertspeicher der Welt und nimmt als Anlageklasse eine besondere Rolle ein. Jetzt halten auch hier Blockchain-Technologie und Tokenisierung Einzug. Edelmetallhändler Tino Leukhardt und Bircan Davuslu haben gemeinsam eine Strategie entwickelt, den Edelmetallhandel zu digitalisieren und erklären in unserem Interview, welche Herausforderungen es dabei gab und was ihre Gründe für diesen Schritt sind.

Herr Leukhardt, Frau Davuslu, Sie haben sich zusammengetan, um traditionellen Edelmetallhandel und Blockchain-Technologie zusammenzubringen, was steckt dahinter?

Tino Leukhardt: In erster Linie war es die Faszination für eine Technologie, die uns begeistert hat. Eine dezentrale mathematische Formel, die unfälschbar ist, hat ihren Reiz. Für uns war es auf den ersten Blick nicht erkennbar, dass diese Technologie auch beim traditionellen Edelmetallhandel eine Rolle spielen kann. Das erste Mal wurden wir jedoch damit konfrontiert, als wir beschlossen haben, strategische Metalle in unser Portfolio aufzunehmen. Denn während man Gold als Münzen, Gramm, Unzen und Barren erwerben kann, gibt es bei strategischen Metallen oft nur eine einheitliche Grammzahl in Form von Barren oder in abgepackter Pulverform. Als wir uns näher damit beschäftigt haben, sind wir auf das Thema Tokenisierung gestoßen. Ein Prozess, der durch die Blockchain ermöglicht wird und einen Barren auf Wunsch in kleinste Teile aufteilt.

Bircan Davuslu: Auf dieser Reise wurde uns klar, dass mit dieser Technologie Sicherheitsrisiken in der Lieferkette auch bei Edelmetallen verhindert werden können. Wir waren fasziniert von der Idee, Double-Spending und Papierverkäufe den Kampf anzusagen und ein wirksames Kontrollinstrument für die Investition zu haben. Das funktioniert ähnlich wie bei einem Grundbuch. Auf ein Wallet, eine Art digitaler Geldbörse, bekommt der Investor für jedes eingelagerte Gramm an Rohstoffen einen Token. Ein solcher Token kann



immer nur einem gehören. Dies schließt Mehrfachverteilung der im Lager befindlichen Metalle sowie Leerverkäufe aus.

Ist diese Neuausrichtung des Unternehmens nur den Krisen geschuldet oder ist es eine Chance, mit der Blockchain-Technologie zukunftssicher zu werden?

Tino Leukhardt: Es ist in vielerlei Hinsicht eine Bereicherung und eine tolle Ergänzung der Möglichkeiten, an Rohstoff- und Edelmetall-Investments teilzunehmen und sich breiter zu diversifizieren. Historisch betrachtet kehren Krisen und politische Unruhen immer wieder zurück und werden vermutlich auch in Zukunft auftreten. Daher ist es umso wichtiger, dass wir als Unternehmer einen klugen und nachhaltigen Unternehmensansatz verfolgen. Am Ende können wir uns nur durch eine breite Streuung unseres Vermögens gegen wirtschaftliche Turbulenzen und Krisen besser absichern und langfristig erfolgreich bleiben. Moderne und zukunftsorientierte Ansätze sollten auch digitale Assets beinhalten, die mit echten Sachwerten verknüpft

sind. Als Unternehmer sehen wir unsere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft darin, Lösungen zu bieten, die uns auch in Zukunft handlungsfähig machen.

Bircan Davuslu: Die Blockchain dient hier als moderne Ergänzung und ersetzt nicht den klassischen Handel. Unsere Unternehmenskultur basiert auf der historischen Tatsache, dass große wirtschaftliche Depression und Krieg, wenn auch selten, bereits vermieden wurden. Wir wollen nicht immer vom Schlimmsten ausgehen, sondern setzen auf Dialog und versuchen, die Perspektive unserer Kunden zu verstehen. Wir wissen, dass Gold und Edelmetalle eine wichtige Rolle bei der Vermögenssicherung spielen und seit Generationen fester Bestandteil vieler Gemeinschaften sind. Gerade für Neueinsteiger, die bisher keine Erfahrung im Investment in Gold haben, ist die Blockchain-Technologie ein zusätzliches Argument, sich damit zu beschäftigen. Unsere Grundidee war, eine Anlageklasse noch sicherer zu machen und die größten Probleme unserer Branche, ▶

»Unsere Grundidee war, eine Anlageklasse noch sicherer zu machen und die größten Probleme unserer Branche, wie das Double-Spending oder den reinen Papierverkauf, unmöglich zu machen.«

Tino Leukhardt ist Edelmetallexperte und CEO von Metallorum. Bircan Davuslu ist Business Developer und CEO der Physical Invest. Um den Edelmetallhandel zu digitalisieren, haben sie gemeinsam Strategien entwickelt.

wie das Double-Spending oder den reinen Papierverkauf, unmöglich zu machen. Dass wir jetzt von einer Krise in die nächste rutschen, bestätigt unseren Grundgedanken, beim Thema Sicherheit neue Wege zu gehen.

Jüngere Anleger befassen sich eher mit Kryptos als mit Edelmetallen. Kann die Blockchain-Technologie die Rolle der traditionellen Edelmetalle neu definieren?

Bircan Davuslu: Ja. Allerdings ist die Blockchain-Technologie nicht unbedingt notwendig dafür. Im Kryptomarkt kann man nur dann Gewinne erzielen, wenn man weiß, wann man aussteigen sollte und sein Vermögen sinnvoll sichert. Ich betrachte den Edelmetallhandel als eine logische Konsequenz für jeden Krypto-Investor, um seine Gewinne zu sichern. Als Unternehmen ist es besonders wichtig, den Zeitgeist und das Verständnis für Vermögen der Generationen Y und Z zu verstehen, die ihr Vermögen verwalten oder vermehren wollen.

Tino Leukhardt: Leider wird der Gen Y und Z dieses Wissen nicht mehr beigebracht, und es zeigt sich eine bedenkliche Naivität. Reichtum muss jeder für sich definieren, aber Glück, Freiheit und Unabhängigkeit stehen bei den jüngeren Generationen definitiv an oberster Stelle. Der Luxuskonsum und die Definition von Luxus verändern sich eben. Traditionell waren Anlageformen wie Gold und Edelmetalle oft nur für Investoren mit hohen Beträgen zugänglich oder für Anfänger aufgrund ihres elitären Auftretens eher abschreckend. Durch Tokenisierung und Blockchain werden diese nun auch für kleinere Anleger attraktiver. Die Tokenisierung ermöglicht es, das Eigentum an einem Teil eines Vermögenswerts darzustellen und diesen innerhalb seines eigenen Wallets mit anderen Metallen zu tauschen.

Bei tokenisierten Technologie- und Edelmetallen geht es oft um sehr geringe



Gewichtseinheiten. Wird die Logistik für Händler und Käufer damit nicht sehr unübersichtlich?

Tino Leukhardt: Nein, im Gegenteil. Durch die Tokenisierung gelingt es uns, den Ist- und Soll-Zustand der gelagerten Ware 1:1 und grammgenau abzubilden und über unser Sicherheitsnetzwerk aus Zoll und Versicherung zu überwachen. Dadurch, dass es fälschungssicher auf der Blockchain hinterlegt ist, ist menschliches Versagen ausgeschlossen und erleichtert die Logistik enorm, da Kauf und Verkauf ausschließlich digital und über Wallets stattfinden.

Bircan Davuslu: Wir müssen akzeptieren, dass das digitale Erlebnis immer mehr an Bedeutung gewinnt. Als Anbieter auf dem Markt ist es unsere Verantwortung, sicherzustellen, dass wir nicht zu einem Rand- oder Nischenprodukt werden. Der Aufwand, den wir betrieben haben, ohne ein Beispiel auf dem Markt zu haben, war enorm und logistisch nicht immer einfach. Aber um auch Kleinstanlegern in Zukunft

diese Chance zu geben, war die Tokenisierung der richtige Schritt. Denn durch die Entstehung einer Einkaufsgemeinschaft, innerhalb derer das Transferieren und Kaufen schneller und kosteneffizienter stattfinden kann, wird die Logistik erleichtert.

Welches Sicherheitsrisiko birgt diese Art der Datenspeicherung?

Tino Leukhardt: Die Gefahren sind eher theoretischer Natur, wie Datenverlust oder das weltweite Abschalten von Strom. Es ist deshalb wichtig, sich für die richtige Blockchain zu entscheiden, die weltweit ausreichend dezentralisiert ist. Wir arbeiten hier mit der Gnosis, eine Ethereum Sidechain zusammen. Ein weiteres Missverständnis besteht darin, dass einige glauben, dass die Digitalisierung das Eigentum an dem Metall nicht wirklich sichert. Dem ist aber nicht so. Durch die Tokenisierung gehört die Ware zu 100 Prozent dem Käufer und ich habe noch zusätzlich ein einzigartiges Kontrollsystem.

»Wir erkennen die Wichtigkeit, Informationen zu teilen und unsere Erfahrungen aus erster Hand weiterzugeben. Wir verbinden dies jedoch auch mit der Welt der jüngeren Generation und derer, die sich bisher von diesem Bereich ferngehalten haben.«



»Durch die Tokenisierung gehört die Ware zu 100 Prozent dem Käufer und ich habe noch zusätzlich ein einzigartiges Kontrollsystem.«

Insbesondere das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), das Kreditwesengesetz (KWG) und das Geldwäschegesetz (GwG) sind dabei relevant. Anleger sollten darauf achten, dass der Anbieter über eine entsprechende Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) verfügt und dass sie ihre Tokens nur über sichere Plattformen kaufen und verwalten sollten.

Bircan Davuslu: Andere vermuten, dass die Transparenz der Blockchain-Technologie eine Sicherheitslücke darstellt, da alles digital für jeden einsehbar ist. Tatsächlich ist es jedoch richtig zu sagen, dass die Transparenz der Blockchain-Technologie für ihre Sicherheit unerlässlich ist. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass diese Transparenz immer unter einem Pseudonym stattfindet. Dies ist ein großer Unterschied zum sogenannten Web 2.0, bei dem man sich mit einem Benutzerkonto anmelden muss, und dem aufkommenden Web 3.0, bei dem man sich über Wallets anmeldet.

Für das Unternehmen bedeutet die Umstellung auf die Blockchains einen erheblichen Mehraufwand, rechnet sich das überhaupt?

Tino Leukhardt: Der Mehraufwand entsteht vor allem in der Entwicklung und auch die neue Anlagemöglichkeit muss dem Kunden noch erklärt werden, was zusätzlichen Aufwand erfordert. Das ist richtig. Als Unternehmer muss man sich jedoch fragen, ob es sich lohnt, Zeit und Ressourcen in die Betreuung und den Service von Kunden zu investieren, um ihn dadurch auf lange Sicht optimal zu schützen. Als wir beschlossen haben, Gold-, Edelmetall- und Technologiemetalle einem breiteren Publikum zugänglich zu machen, war unser Entschluss jedoch gefasst, diesen Weg zu gehen. Es erforderte Unternehmergeist und eine gewisse Abenteuerlust.

Bircan Davuslu: Einen neuen Weg zu gehen, den zuvor noch niemand gegangen ist, ist immer mit Mehraufwand verbunden. In unserer Branche spielt die User-Experience

eine immer größere Rolle, die durch Dashboards und Apps verbessert werden kann. Zunächst war ich skeptisch und dachte, dass unsere Kunden diesen Aufwand nicht schätzen würden. Aber als ich mich mit der Blockchain-Technologie vertraut gemacht habe, wurde mir klar, dass sie uns helfen kann, die zahlreichen Betrugsfälle in unserer Branche zu vermeiden und für mehr Transparenz zu sorgen.

Wie ist der Handel mit Token gesetzlich geregelt und worauf müssen Anleger achten?

Tino Leukhardt: Der Handel mit Tokens in Deutschland unterliegt verschiedenen Vorschriften und ist gesetzlich geregelt.

Bircan Davuslu: Abschließend ist zu sagen, dass eigenes Wissen und eigene Recherche unbezahlbar sind. Wir erkennen die Wichtigkeit, Informationen zu teilen und unsere Erfahrungen aus erster Hand weiterzugeben. Wir verbinden dies jedoch auch mit der Welt der jüngeren Generation und derer, die sich bisher von diesem Bereich ferngehalten haben. Kritisches Denken und das Überwinden kognitiver Verzerrungen sind hierbei unsere Schlüsselbegriffe. Wir hinterfragen immer beide Seiten und versuchen, unsere instinktive Wahrnehmung wachzuhalten. Wir gehen in den kritischen Dialog mit uns selbst und den Problemen unserer Zeit. ♦ MK





**Bankklotzen statt
Vier-Tage-Woche:**
Ohne Leistung geht es nicht!

Immer mehr Menschen wünschen sich eine verkürzte Arbeitswoche, um mehr Zeit für Erholung, Hobbys und Familie zu haben. Befeuert durch eine britische Studie, wird das Thema aktuell heiß debattiert. Welche Aspekte dabei meiner Ansicht nach zu kurz kommen und warum wir uns eine Vier-Tage-Woche mit Blick auf die Lage der deutschen Wirtschaft eigentlich gar nicht leisten können? Das beleuchte ich in diesem Beitrag.

Kürzere Arbeitszeit, höhere Produktivität?

Eine Studie zur Vier-Tage-Woche in Großbritannien kam zu überraschenden Ergebnissen: Trotz verkürzter Arbeitszeit stieg der Umsatz der teilnehmenden Unternehmen. Insgesamt rund 3.000 Mitarbeiter arbeiteten an vier statt an fünf Tagen in der Woche und waren seltener krank und eigenen Angaben zufolge auch weniger gestresst. Auch die Zahl der Kündigungen war in dieser Zeit rückläufig. 56 der teilnehmenden 61 Arbeitgeber teilten nach Ende der Testphase mit, bei diesem Modell bleiben zu wollen.

Klar klingt das erst mal großartig, keine Frage. Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung wünschen sich bei uns rund 41 Prozent der Frauen und 50 Prozent der Männer, mehr Zeit außerhalb des Berufs zu haben und wollen deswegen weniger arbeiten. Ich frage mich allerdings als Unternehmer: Wie soll das funktionieren? Es herrscht ein massiver Fachkräftemangel; immer mehr Arbeit wird von immer weniger Menschen gemacht. Wie soll die Rechnung da noch aufgehen, wenn die Arbeitszeit sinkt?

Ich denke, dass viele das Thema zu kurz-sichtig betrachten. Ja, der Umsatz der britischen Unternehmen stieg während der Testphase – um 1,4 Prozent. Mit Blick darauf, was gerade in der Wirtschaft los ist, sowohl in England als auch generell weltweit, kann ich nur eines sagen: Das reicht doch vorne und hinten nicht! Und lasst uns bitte realistisch sein: Die gemessenen Produktivitätsfortschritte werden sicherlich nicht dauerhaft sein, denn der Mensch ist ein



Gewohnheitstier. Die, die jetzt schon keine Lust auf ihre Arbeit haben, werden auch bei einer Vier-Tage-Woche Mittel und Wege finden, sich vor Verantwortung und Aufgaben zu drücken und nur so tun, als seien sie schwer beschäftigt. Und es sind auch diese Menschen, die dann ein paar Monate später als Erste jammern werden und von einer Drei-Tage-Woche träumen – während noch mehr Arbeit auf den Schultern der High Performer lastet. Und gleichzeitig steigen auch die Kosten für die Unternehmen weiter, weil sie mehr Mitarbeiter brauchen werden, um einen Gewinn zu erwirtschaften – oder um schlicht und ergreifend der Nachfrage überhaupt gerecht zu werden.

Die Arbeit muss gemacht werden!

Ich habe auch den Eindruck, dass viele hier nur an Bürojobs denken. Was würde ein Wechsel zur Vier-Tage-Woche für den Dienstleistungssektor bedeuten? Und was ist mit dem Handwerk? Der Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft bei mir in Wesel hat es auf den Punkt gebracht: »Am Ende des Tages muss die Arbeit gemacht werden.« Und das dürfen wir nicht vergessen. Gerade im Handwerk, in dem zwar

Immer mehr Menschen wünschen sich eine verkürzte Arbeitswoche, um mehr Zeit für Erholung, Hobbys und Familie zu haben.

eine hohe Auftragslage herrscht, gleichzeitig jedoch auch massiver Fachkräftemangel. Klar kann eine Vier-Tage-Woche da ein attraktiver Anreiz sein, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Doch dann brauchst du entsprechend viele, um die Aufträge überhaupt abgearbeitet zu bekommen.

Das Landhotel Voshövel in Schermbeck, in dem ich auch immer mal wieder Seminare veranstalte, hat die Vier-Tage-Woche bereits umgesetzt. Allerdings mit einer flexiblen Komponente, um das wirtschaftliche Betriebsinteresse zu wahren. Das heißt: Bei Großveranstaltungen im Hotel muss sichergestellt werden, dass alles glattläuft. Und Mitarbeiter müssen dann eben auch mal fünf Tage am Stück arbeiten und nicht auf die vier Tage beharren. Das ist für mich ein extrem wichtiger Punkt, der vielen Angeestellten heute völlig fremd zu sein scheint: Arbeit ist keine lästige Verpflichtung, sondern etwas, was dich auch erfüllt. Und es geht letztendlich auch um Teamply: ▶

»Dodoland – Uns geht's zu gut!«
von Martin Limbeck
240 Seiten
Erschienen: Mai 2022
Ariston Verlag
ISBN: 978-3-424-20261-8





Es sind Menschen wie Werner von Siemens, Gottlieb Daimler, Robert Bosch oder Ferdinand Porsche, die im 19. Jahrhundert gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Grundlage unserer Wirtschaft aufgebaut haben.

Du trägst deinen Teil dazu bei, damit das große Ganze funktioniert. Stattdessen erlebe ich jedoch immer häufiger Egoismus und isoliertes Denken. Dabei sind wir nicht allein auf der Welt, sondern stehen in internationalem Wettbewerb. Und jeder von uns hat seinen Anteil daran, ob wir den Karren wieder auf Kurs bekommen oder nicht.

Wir sind hier nicht bei »Wünsch dir was«! Leider haben wir in unserer Gesellschaft jedoch einen Haufen Dodos großgezogen, die diese Zusammenhänge nicht verstehen oder nicht verstehen wollen. Sie haben gelernt, dass sie durch reines Fordern alles kriegen. Wozu das führt, sehen wir beispielsweise an den ganzen Streiks, die momentan immer wieder das öffentliche Leben empfindlich stören. 10,5 Prozent mehr Lohn, mindestens 500 Euro mehr? Mit welcher Berechtigung? Natürlich sind die Lebenshaltungskosten gestiegen, ebenso die Kosten für Heizung und Benzin, jedoch für alle Menschen in unserem Land. Was die Streikenden dabei völlig ausblenden: Dieses Geld muss auch erst mal erwirtschaftet werden!

Und diese überhöhten Forderungen bewirken letztendlich doch nur, dass die Preise weiter steigen werden. Auch als Unternehmer müssen wir mehr für Energie, Strom und so weiter zahlen, haben gestiegene Preise bei Partnern, Lieferanten und Co. Mit höheren Löhnen werden wir das nicht ausgleichen, sondern dafür sorgen, dass sich die Spirale noch schneller dreht. Denn die Kosten werden wir auch nur tragen können,

wenn mehr Geld reinkommt. Und wie erwirtschaften wir das? Durch mehr Produktivität und mehr Leistung. Und da beißt sich die Schlange in den Schwanz. Das funktioniert nicht mit einer Vier-Tage-Woche.

»Wir brauchen mehr Bock auf Arbeit!« Nur mal zur Erinnerung: Vor den Weltkriegen war Deutschland ein wohlhabendes Land. Warum? Weil die Deutschen fleißig waren und tatsächlich Werte geschaffen haben. Schaut euch mal die Gründerzeitbauten in den Innenstädten an, die die Zeit überdauert haben. Oder historische Fabrikgelände oder die Industriedenkmäler im Ruhrgebiet, wo ich herkomme. Es sind Menschen wie Werner von Siemens, Gottlieb Daimler, Robert Bosch oder Ferdinand Porsche, die im 19. Jahrhundert gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Grundlage für unsere Wirtschaft aufgebaut haben. Das wäre nicht geschehen, wenn damals schon alle gejamert und nach mehr Work-Life-Balance geschrien hätten. Seit Einführung der Fünf-Tage-Woche in den 50er-Jahren war Deutschland niemals ein Land, das sich im europäischen Vergleich durch besonders hohe Arbeitszeiten oder exorbitant viele Überstunden herausgestellt hat. Es ging auch so – weil die Leute ihren Job gemacht haben. Sie waren fleißig und stolz, zum Beispiel »beim Daimler zu schaffen«.

Und jetzt leben wir seit Jahrzehnten von der Substanz. Der Haken an der Sache: Der Wohlstand von heute gründet auf dem Fleiß von gestern. Und der Wohlstand

von morgen? Wo soll der herkommen? Irgendjemand muss ranklotzen. Kluge Geschäftsideen auf den Weg bringen und Gas geben, damit wir in Zukunft eine Perspektive haben. Und das wird nicht mit einer Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich gelingen. Ich halte es hier mit Steffen Kampeter, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände, der jüngst forderte: »Wir brauchen mehr Bock auf Arbeit!« Genauso sieht es aus. Auch wenn ich mich damit unbeliebt mache – ich bin Realist. Wir werden alle die Extrameile gehen müssen. Und sollten uns besser mit dem Gedanken an die 42-Stunden-Woche anfreunden, um unsere Wirtschaft wieder auf Kurs zu bringen. ♦

Der Autor



Martin Limbeck ist unter anderem Inhaber der Limbeck® Group, Wirtschaftssenator (EWS) und einer der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa.

BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

»Deine Zukunft ist immer das, was du daraus machst, also gebt euch 'n bisschen Mühe, alle beide!«

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Wie viele Gedanken und vor allem Sorgen machen sich Menschen über die Zukunft? Die meisten von uns würden doch zu gerne einmal in die Zukunft sehen. Es interessiert uns, was passieren könnte und was an – positiven oder negativen – Ereignissen ausbleiben wird.

In dem Maße, wie uns die Zukunft im privaten Bereich brennend interessiert, wird diese bei Vertragsverhandlungen oftmals ausgeblendet. Viele Verträge haben aber eine Laufzeit über mehrere Jahre und sind gerade nicht nur für den Moment der Unterschrift entworfen – da lohnt doch ein Blick in die Zukunft!

Während der Laufzeit der verhandelten Verträge können sich die vertraglich vereinbarten Leistungen verschlechtern, Geschäftspartner insolvent gehen oder von einem Konkurrenten aufgekauft werden, sich zur Herstellung notwendige Materialien verteuern, politische Umstände und Gesetzesänderungen die Vertragsbeziehung belasten und so weiter.

Um nach Vertragsschluss keine bösen Überraschungen zu erleben, sollten diese Zukunftsthemen angesprochen, der Umgang

Der Autor



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

mit ihnen verhandelt werden und im Ergebnis dann auch in den Vertrag einfließen. Und woher weiß ich nun, was in der Zukunft passiert? Einerseits aus der Vergangenheit, aus der Erfahrung und dem Umgang mit negativen Situationen (wer einmal im Geschäftsleben wegen eines Vulkanausbruchs gehemmt wurde, wird ein solches Ereignis in Zukunft wohl auch regeln wollen) und andererseits als Ergebnis eines kreativen Denkprozesses.

Aufgenommen in den Vertrag werden dann aber nur diejenigen Themen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten können – und das sind dann meistens diejenigen, die in der Vergangenheit schon einmal zu Problemen geführt haben. Was einmal schiefgegangen ist, wird auch in Zukunft nicht unbedingt besser laufen. Probleme sollten geregelt und nicht totgeschwiegen werden – und deshalb gehören sie in den Vertrag. Zum Zeitpunkt der Vertragsverhandlung sind die Verhandlungspartner meist auch noch gut gestimmt und um Lösungen bemüht. Wenn das Kind erst einmal in den Brunnen gefallen ist, sieht es meist anders aus.

Und wie heißt es so schön in »Zurück in die Zukunft III«? »Deine Zukunft ist immer das, was du daraus machst, also gebt euch 'n bisschen Mühe, alle beide!« ♦

Michael J. Fox als Marty McFly und Christopher Lloyd als Dr. Emmett Brown im Film »Zurück in die Zukunft«.



Tobias Beck ist Start-up-Gründer und »Spiegel«-Bestsellerautor. Als internationaler Speaker hält er seit mehr als 20 Jahren weltweit Trainings und Keynotes, als Coach berät er CEOs großer Unternehmen.

»Die junge Generation wird uns das Fürchten lehren«

Arbeitswelt und Firmenkultur befinden sich im Wandel

Angestellte als dressierte Zirkuspferde? Für Verkaufsprofi und Unternehmer Tobias Beck ist das graue Vorzeit. Das Bedürfnis der Arbeitnehmer hat sich gewandelt, aber auch die Philosophie vieler Unternehmer. Wer heute gründet, braucht nicht nur Mut und Disziplin, sondern auch eine klare Vorstellung von seiner Unternehmenskultur. In unserem Interview erklärt Tobias Beck, wie das funktioniert.

Herr Beck, angehende Unternehmer brauchen nicht nur ein gutes Konzept, sondern auch Wagemut. Welches Verhältnis von Mut und Risiko sollte aus Ihrer Sicht bestehen? Zunächst einmal ist es sehr mutig, sich selbstständig zu machen, denn nur jeder zehnte Erwerbstätige geht diesen Schritt. Warum? Unser gesamtes System ist auf Angestellte ausgelegt. Die Masse bestimmt, wo es langgeht und dir wird ein Knüppel nach dem anderen zwischen die Beine

geschmissen. Demnach ist der Schritt wahnsinnig mutig und das Risiko auch wahnsinnig hoch. Alle, die sich auf den Weg in die Selbstständigkeit machen, sollten das wissen. Was es braucht, um trotzdem erfolgreich selbstständig zu sein? Das richtige Mindset und Disziplin. Der einfache Weg ist nicht immer der richtige!

Wenn du bereit bist, mindestens zehn Jahre das zu tun, wozu die Masse nicht bereit ist,

wirst du danach ein Leben führen, von dem alle anderen nur träumen. Apropos träumen: Auch das ist ein Motor, um niemals aufzugeben und dem Gegenwind zu trotzen. Dream big – du brauchst ein ganz klares Bild vor Augen. All das wird aber umso schwieriger, wenn das komplette Umfeld gegen deine Pläne ist. Deshalb ist mein ultimativer Tipp: Umgib dich mit Menschen, die da sind, wo du hinwillst. Du bist die Summe der fünf Menschen, mit denen du die meiste Zeit verbringst. Umso effektiver ist es, wenn du mit mutigen Unternehmern sprichst und von ihnen lernst. Gerade bei Ratschlägen ist es Gold wert, von ihren Erfahrungen und Fehlern zu profitieren. Dein altes Umfeld wird dir nicht helfen können; besonders diejenigen nicht, die selbst angestellt sind.

Der Arbeitsmarkt befindet sich im Wandel, Generationen rücken nach, die Digitalisierung schreitet voran, die Arbeitswelt unterliegt einem Paradigmenwechsel. Was müssen Unternehmer heute beachten, um passende Mitarbeiter zu gewinnen? Der größte Paradigmenwechsel ist, dass Mitarbeitende nicht mehr blind Aufgaben abarbeiten und brav wie trainierte Zirkuspferdchen durch einen Reifen springen und ihrem 13. Monatsgehalt entgegenfeiern. Dienst nach Vorschrift war gestern! Diese Zeit ist vorbei und das ist auch gut so. Die neuen Generationen werden uns noch das Fürchten lehren, wenn wir nicht endlich damit beginnen, das individuelle Wachstum und die Bedürfnisse des Gegenübers in den Fokus zu stellen. Mitarbeitende wollen nicht geführt, sondern gefühlt werden. Wie gelingt das? Durch Empathie und ehrliches

Interesse am Gegenüber. Ich weiß alles über mein Team und kann dementsprechend fordern und fördern. Vor allem aber müssen Unternehmer lernen, sich selbst zurückzunehmen und die Vision in den Vordergrund zu rücken. Sinnhaftigkeit ist ein starker Antrieb für alle Mitarbeitenden. Deshalb ist mein Team immer wieder bei Seminaren live dabei. Dadurch spüren sie, wofür sie täglich arbeiten.

Und was müssen gute Chefs heute an Führungsqualitäten mitbringen?

Die Leader der neuen Zeit punkten mit Empathie und Entschlossenheit. Im Fokus steht, dass jedes Teammitglied andere Bedürfnisse hat. Den eigenen Maßstab, den wir bei anderen anlegen, gilt es zu überprüfen. In der Psychologie wird es als Self-Hugging bezeichnet, wenn ich immer von mir auf andere schließe. Dieses Verhalten lässt sich aber einfach vermeiden, wenn ich ein Bewusstsein dafür schaffe.

Auch beim Thema Firmenkultur tut sich einiges. Junge Unternehmen wollen oft mit Lifestyle und Benefits locken. Wie ist das in Ihrem Unternehmen und wie beurteilen Sie das?

Wichtig ist, dass hinter den Lockmitteln auch wirklich etwas steckt und es nicht bei leeren Versprechungen bleibt. Wir leben »New Work«: Unser Team arbeitet komplett remote und eigenverantwortlich. Jeder darf in seiner Stärke arbeiten und sich individuell einbringen. Wir treffen uns regelmäßig in virtuellen Huddles für Abstimmungen und um eine offene Kommunikation zu fördern. Allein durch dieses Konzept ziehen wir selbstständig denkende

Macher an. Mehrmals im Jahr treffen wir uns außerdem in unserem Office in Aschaffenburg, richten uns gemeinsam aus und sammeln Lebensmomente. Das absolute Highlight des Jahres ist unsere gemeinsame Reise an die schönsten Orte dieser Welt. Ich kann nur sagen: Glückliche Mitarbeitende sind gute Mitarbeitende.

Um sich abzusetzen, braucht es eine Marke, fürs Unternehmen oder für die Person. Welche Strategie bewährt sich aus Ihrer Sicht für eine Markenbildung?

Die Tobias Beck Academy ist eine Personenmarke und ich bin fest davon überzeugt, dass Menschen sich – wenn die Richtung zu 100 Prozent klar definiert wird – um die Vision herumstellen und es zu ihrer machen. Um in der Fülle der Angebote nicht unterzugehen, lautet die Regel Nummer eins: Normal is boring! Sei anders und du bleibst im Kopf!

Der Schlüssel zum Erfolg liegt am Ende oft im Verkauf. Was ist aus Ihrer Sicht das Wichtigste dabei?

Der Schlüssel für die Wirtschaft der neuen Zeit: Menschen begeistern und berühren! Am effektivsten gelingt das mit authentischen Geschichten und den Werkzeugen der freien Rede. Das nutzen aber die wenigsten.

Wenn ich die ganzen Instagram »High Ticket Loser« – sorry, »Closer« – sehe, muss ich mich übergeben. Verkauf bedeutet, eine Beziehung zu Kunden aufzubauen, die auf Vertrauen und gelebten Werten aufgebaut ist. Beim Verkauf von Seminaren geht es darum, den Kunden zu helfen, eine Entscheidung zu treffen, die ihr Leben für immer verändern kann. ♦ MK

»Wenn du bereit bist, mindestens zehn Jahre das zu tun, wozu die Masse nicht bereit ist, wirst du danach ein Leben führen, von dem alle anderen nur träumen.«
– Tobias Beck





Kreativität

statt

KRISE!

Unternehmer berichten von ihren Lösungsstrategien

Der 16. März 2020, der Tag als die »Leitlinien zum Kampf gegen die Corona-Epidemie« beschlossen wurden, war ein einschneidendes Ereignis, das die deutsche Wirtschaft in ihren Grundfesten erschütterte: Nur kurze Zeit später waren Begegnungen mit anderen Menschen auf ein Minimum beschränkt – eine von vielen Maßnahmen, durch die sich so manche Berufsgruppe in ihrer Existenz bedroht sah. Doch Corona, so zeigt sich rückblickend, war nur der Auftakt einer Reihe an Krisen, beschleunigte doch bald darauf der Russland-Ukraine-Krieg die Inflation und warf insbesondere in den Bereichen Sicherheit, Energieversorgung und Lieferketten weitere essenzielle Fragen auf. Und auch bei diesen Problemen wird es offenbar nicht bleiben – die Studie des schwedischen Forschungsinstituts »Sipri«, die im Mai 2022 veröffentlicht wurde, spricht von einem »Zeitalter der Risiken«. Was das für die globale Wirtschaftslage sowie für einzelne Firmen bedeutet, lässt sich derzeit allenfalls erahnen – und daher gilt es gerade jetzt, gut vorbereitet zu sein.

Welche Strategien zur Problemlösung haben sich also in der Vergangenheit bewährt, welche konnten sogar frühere Erfolge übertreffen – und welche Ansätze überdauerten kaum mehr als ein paar Monate? Gemeinsam mit Unternehmern verschiedener Branchen und weiterer Experten lassen wir die vergangenen Krisenjahre Revue passieren.

Die Krise – Chance für Innovationen?

»Ich kann heute sagen, dass uns die Beweglichkeit in der Pandemie gerettet hat«, fasst der Bernd-das-Brot-Erfinder Tommy Krappweis die Situation seiner Produktionsfirma bumm film während der letzten Jahre zusammen. Die Zeit der Beschränkungen hat er insgesamt beruflich gut überstanden – und das, obwohl Corona Kreativbranche besonders hart getroffen hat: Umsatzverluste um 15,3 Milliarden Euro habe die Kultur- und Kreativwirtschaft im Jahr 2020 zu verzeichnen, heißt es in einer Studie, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz in Auftrag gegeben wurde.

Doch der bumm film ist es gelungen, durch diese herausfordernde Zeit zu kommen,

ohne auf »schmerzhaft Maßnahmen« zurückgreifen zu müssen, wie Krappweis es nennt. In Krisen könne er seine speziellen Fähigkeiten eben besonders effektiv einsetzen, erläutert er. Zudem hätten sich die Umstände für ihn als verhältnismäßig günstig herausgestellt: Die Firma sei nämlich Eigentum der Brüder Krappweis. Hierdurch sei es ihnen möglich gewesen, Entscheidungen schnell umzusetzen und die Veränderung des Fokus von Film- und Fernsehdrehen auf coronakonformere Formate wie Hörspiel-Aufzeichnungen und Streamings zu legen.

Und noch eine weitere Chance bot sich Krappweis während der Pandemie – auf Twitch hatte er plötzlich die Möglichkeit, eine Talkrunde zu präsentieren, in der er

als Host »ungeniert unwissend Fragen stellen durfte«. Für ihn schon bald ein Erfolg auf ganzer Linie: Denn das #ferngespräch, das sich zunächst vor allem mit auf die Pandemie bezogenen Fragen beschäftigte und sich später zu einem Wissenschaftstalk von allgemeinerer Couleur entwickelte, wuchs nicht nur bald in seiner Zuschauerzahl, sondern wurde zudem mit Preisen ausgezeichnet.

Vom Problem zur Lösung: Geschäftsideen dank Krise

Die Krise zu nutzen, um Unkonventionelles auf dem Markt zu etablieren – das ist auch den Geschwistern Willers gelungen. Als die Menschen aus Angst vor einem Lockdown plötzlich begannen, Toilettenpapier zu hamstern, scherzte Céline Flores Willers ▶

»In einer Krise ist man einem großen Problem, einer Herausforderung ausgesetzt. Und genau da fällt einem ein Bedarf auf. Dieser Bedarf treibt Unternehmer an, eine Lösung zu finden. Um Inspirationen für eine Innovation zu erlangen, sollte man sich deshalb auch mit den Problemen unserer Gesellschaft befassen und überlegen, wie diese zu lösen sind.« – Jasper Willers



Jasper, Céline und Lennart Willers sind die Gründer von MerryLoo.

noch, ein Dusch-WC müsse her. So beschreibt die Influencerin die Gründungsgeschichte von MerryLoo jedenfalls in einem LinkedIn-Post. In Japan sei diese Form des WCs bereits bekannt gewesen, ergänzt ihr Bruder Jasper Willers uns gegenüber. Gemeinsam mit seinen Geschwistern hat er das Projekt aus der Taufe gehoben und auch heute ist er noch als CEO in dem Unternehmen tätig.

Nur zwei Monate, so erzählt er, habe es von der Idee bis zum Launch der Webseite gedauert. »In einer Krise ist man einem großen Problem, einer Herausforderung ausgesetzt. Und genau da fällt einem ein Bedarf auf. Dieser Bedarf treibt Unternehmer an, eine Lösung zu finden. Um Inspirationen für eine Innovation zu erlangen, sollte man sich deshalb auch mit den Problemen unserer Gesellschaft befassen und überlegen, wie diese zu lösen sind.« Für Jasper Willers und das Team von MerryLoo hat sich dieses Konzept offenbar bewährt. Ihr ursprüngliches Geschäftskonzept wurde mittlerweile sogar erweitert – als Anlass

diente eine weitere globale Herausforderung: Aufgrund der Energiekrise setzten sie nämlich mittlerweile auf Wassersparer – mit der Mission, jedem deutschen Haushalt beim Wassersparen zu helfen, teilt uns Jasper Willers mit.

Durch die disruptive Denkweise ihrer Unternehmer können gerade Start-ups von der Krise profitieren – doch zu den Gewinnern zählen sie dadurch noch lange nicht: Als sich 2020 ein Land nach dem anderen in den Lockdown verabschiedete, ging auch die Zahl der Gründungen in Deutschland zurück. Lediglich 47.000 neue Unternehmen zählte der KfW Start-up-Report im entsprechenden Zeitraum – eine deutliche Veränderung, hatte die Anzahl ein Jahr zuvor noch rund 70.000 betragen.

Start-ups als Problemlöser

Eine weitere und zunächst von der Krise unabhängige Schwierigkeit, der angehenden Unternehmer ins Auge blicken müssen, ist das Vorhandensein begrenzter Finanzierungsmöglichkeiten. Diese erschwerten

das notwendige Wachstum, auch mangelte es oft an der Erkennung des Potenzials eines einzelnen Unternehmens, meinte jedenfalls die Bundesregierung bei Veröffentlichung ihrer »Start-up-Strategie«. Ihr Ansatz: Der Ausbau eines Start-up-Ökosystems soll gefördert und sogenannte Start-up-Hubs etabliert werden.

Ein solches hat auch die Bundeswehr ins Leben gerufen: Gerade im Bereich Sicherheit kann schnelles Handeln auf dem neuesten Stand der Technik entscheidend sein, das habe der Russland-Ukraine-Krieg unlängst gezeigt, berichtet Sven Weizenegger, Leiter des Cyber Innovation Hubs; der ersten Digital Innovation Unit eines deutschen Bundesministeriums. »Wir können es uns nicht mehr leisten, dass zehn oder gar 15 Jahre vergehen, bis wichtige technische Neuerungen auch in der Truppe ankommen. Die Soldaten brauchen die damit einhergehenden Fähigkeiten besser jetzt als gleich«, sagt er. Sogenannte Goldrandlösungen seien derzeit der falsche Weg, unterlägen diese doch langwierigen Entwicklungsprozessen.

Bereits vor Ausbruch des Kriegs habe eine solche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen Früchte getragen, erzählt der Experte. Auch unabhängig davon sei die Implementierung von Start-up-Hubs seiner Ansicht nach eine Win-win-Situation für alle Beteiligten: Den Start-ups werde schließlich wertvolles Feedback an die Hand gegeben, um ihre Produkte noch besser entwickeln zu können und wer dank eines Innovationsvorhabens mit der Bundeswehr zusammengearbeitet habe, der könne diese schließlich auch informell als Referenz angeben – gleichzeitig sei es der Bundeswehr hierdurch möglich, schnell über die Fähigkeiten zu verfügen, die sie bräuchte, um für die veränderte weltpolitische Lage gewappnet zu sein.

Kursänderung: Wenn ein »Weiter so« unmöglich wird

Doch nicht nur aufstrebende Unternehmer, auch solche, die sich mit ihren Leistungen bereits seit Jahren auf dem Markt etabliert hatten, mussten durch die Pandemie wirtschaftliche Einbußen verzeichnen. Besonders hart traf es hierbei Branchen aus dem Dienstleistungssektor, die bis dato vor allem von der Anwesenheit ihrer Kunden profitiert hatten. Einer derjenigen, die es trotz hoher Hürden geschafft haben, ist Bernd Arends. Als deutlich wurde, dass Kulturveranstaltungen in der bisher gekannten Form durch die Maßnahmen zunächst zum Erliegen kommen würden, versammelte der Leiter des

»Wir können es uns nicht mehr leisten, dass zehn oder gar 15 Jahre vergehen, bis wichtige technische Neuerungen auch in der Truppe ankommen. Die Soldaten brauchen die damit einhergehenden Fähigkeiten besser jetzt als gleich.« – Sven Weizenegger

Sven Weizenegger, Leiter des Cyber Innovation Hubs



Katielli-Theaters umgehend sein Team, um das weitere Vorgehen zu planen. »Wir wollten auf jeden Fall einen Weg finden«, erzählt er. Gemeinsam erstellten sie ein Hygienekonzept für ihre Spielstätte – und investierten. »Wir haben uns zu diesem Zwecke eine eigene Streaming-Anlage angeschafft«, berichtet Arends. Von nun an ließen sich also viele der Veranstaltungen auch live vor den Monitoren verfolgen. Um das Erlebnis für die zuhause gebliebenen Zuschauer noch angenehmer zu gestalten, hätte es sogar Umbauarbeiten gegeben: »Bei einigen Stream-Veranstaltungen während des Lockdowns haben wir sogar die Bestuhlung aus dem Zuschauerraum entfernt um dort zwei kleine Extra-Bühnen aufgebaut.« Viel Aufwand also – für einen lediglich kurzfristigen Erfolg. Denn obwohl diese Idee durchaus Anklang fand, konnte sie nicht in die Zeit nach der Pandemie überführt werden. »Leider bekommt man für diesen Zweck in den seltensten Fällen die Rechte zum Streamen vom zuständigen Verlag zugesprochen. Daher bleibt vieles (...) virtuell ungesehen«, so Arends. Glücklicherweise, fügt er hinzu, werde die Option, Theater vor Ort zu erleben, mittlerweile wieder gut angenommen.

Für Niclas Bönström hingegen ist das digitale Angebot, das er während der Pandemie etablierte, zu weit mehr als einer Notlösung geworden: Die Online-Plattform, die der Gründer der Frauenfitness-Kette Mrs. Sporty ins Leben gerufen hatte, werde auch nach Aufhebung der Beschränkungen Bestand haben, hieß es seinerzeit in einer Pressemitteilung des Unternehmens. »Sehr viele Frauen sind im Alltag stark eingespannt und auch wenn die Motivation da ist und man das Training fest eingeplant hat, schafft man es zeitlich nicht immer in den Club zu kommen – einfach, weil zum Beispiel ein Termin dazwischenkommt oder ein Kind krank wird«, führt Bönström die Gründe seiner Entscheidung aus. Das in der Pandemie eingeführte Online-Programm werde daher ein zusätzliches Angebot darstellen, das neben der persönlichen Betreuung an den jeweiligen Standorten bestehen bleibe. Ebenso wie Arends hat auch er viel Herzblut in den Transfer von analogem zu einem maßnahmenkonformen Training gesteckt: Gerade bezüglich der individuellen Betreuung, sei es nötig gewesen, alternative Kanäle zu finden, die für die Mitglieder individuell funktionierten. »Die Trainer:innen waren beispielsweise telefonisch, per Video-Chat oder Whats-App mit den Frauen in Kontakt«, erinnert sich Bönström an die Zeit, als Fitnessstudios für den Publikumsverkehr geschlossen bleiben mussten.



Niclas Bönström, Gründer der Frauenfitness-Kette Mrs. Sporty

»Sehr viele Frauen sind im Alltag stark eingespannt und auch wenn die Motivation da ist und man das Training fest eingeplant hat, schafft man es zeitlich nicht immer in den Club zu kommen – einfach, weil zum Beispiel ein Termin dazwischenkommt oder ein Kind krank wird.« – Niclas Bönström

Veränderungen entscheidend – trotz, wegen und ohne Krise

Ob Pandemie, Energiekrise oder Krieg – die globalen Herausforderungen der letzten Jahre hätten zu schwierigen, aber dennoch produktiven Zeiten geführt, das stellen unsere Gesprächspartner branchenübergreifend heraus. Doch auch wenn Theater-Inhaber Arends sagt, dass er die Krise nicht nur negativ erlebt habe, der Fitnessketten-Gründer Bönström von ihr profitieren konnte und unser Experte für Start-up-Hubs, Weizenegger, sogar explizit darauf verweist, dass durch Krisen ein »Dringlichkeitsgefühl« entstehe, das die Bereitschaft für Innovationen erhöhe: Die Aussage, dass es Krisen als Innovationstreiber brauche, stößt bei vielen unsere Gesprächspartnern nicht auf uneingeschränkte Zustimmung – schließlich setze Innovation keine Krise voraus, wie beispielsweise Jasper Willers erläutert. Doch ohne ersichtlichen Grund das Konzept anzupassen – davor schrecken nach wie vor viele Gründer zurück, denn eine Veränderung bedeutet Ungewissheit

und erscheint damit vielen zu risikoreich als sie ohne Not anzugehen.

Wie wichtig es ist, den eigenen Innovationsdrang nicht zu beschränken, auch nicht gegenüber Konzepten, die sich als bewährt herausgestellt haben – diese Erfahrung machte erst kürzlich Tommy Krappweis. Er unterzog sein in der Krise konzipiertes Streaming-Format starken Anpassungen und änderte dabei sogar den Namen des Talks. »Sobald etwas ausreichend erprobt ist, droht mein Interesse zu erlahmen«, klärt uns der Unternehmer über seine Beweggründe auf. Darüber hinaus hätten auch inhaltliche Gründe seine Entscheidung beeinflusst: So fühle er sich etwa zunehmend unwohl damit, aus der Metaebene über Menschen zu reden, statt mit ihnen. Das Risiko eingegangen zu sein, bereut der Filmemacher, Musiker, Comedian und Autor bisher nicht: Mit der Entwicklung, die der Stream seit den Anpassungen vollführt habe, könne er kaum glücklicher sein, lautet jedenfalls sein vorläufiges Fazit. ♦ AS



QUIT

**LOSLASSEN ALS CHANCE -
DIE KRAFT DES NEUANFANGS**

AUSZUG AUS DEM BUCH »QUIT« VON ANNIE DUKE

Im Jahr 2006 gründete Andrew Wilkinson Metalab, ein Unternehmen, das Apps für Technologieunternehmen entwickelt. Es war augenblicklich profitabel und wuchs rasch. Zu seinem Kundenkreis gehörten Apple, Google, Disney, Walmart und bekannte erfolgreiche Start-ups wie Slack und Coinbase.

Im Laufe der Jahre setzte er einen Teil dieser Gewinne ein, um über zwanzig Firmen zu gründen. Eine davon, das 2014 gegründete Tiny, hatte außerdem in Dutzende von Internetunternehmen investiert oder sie gekauft. Weil Wilkinson den Ruf hatte, schnelle Deals abzuschließen, ein lockerer Käufer zu sein und langfristig dabeizubleiben, nannte man ihn den »Warren Buffett für Start-ups«.

Wilkinsons Unternehmergeist machte sich schon früh bemerkbar. Als er Anfang der 2000er-Jahre noch zur Highschool ging, schuf er gemeinsam mit ein paar Freunden die Technews-Website MacTeens.com. Er arbeitete intensiv an dem Projekt und konnte sogar ein Interview mit Steve Jobs ergattern. Die Seite war so erfolgreich, dass sie zwischen Personalmanagement, Werbeverhandlungen und Contentschöpfung zu einem Vollzeitjob wurde. Das Projekt nahm so viel Zeit in Anspruch, dass er kaum seinen Abschluss schaffte.

Nach einem kurzen Ausflug in das Studienfach Journalismus brach er die Uni ab und gründete MetaLab. Als er 2009 feststellte, dass er eine Möglichkeit finden wollte, damit sein Team To-do-Listen untereinander austauschen konnte, beschloss er, sein eigenes Listentool zu entwickeln. Die Idee wurde zu einem Softwareprodukt namens Flow, das er bis 2021 finanzierte und begleitete.

Der Markt für SaaS-Tools wie Google Docs und Slack (die MetaLab 2013 beauftragten, ihre Oberfläche zu gestalten) ist inzwischen explodiert, doch als er damals die Idee entwickelte, steckte er noch in den Kinderschuhen. Er war einer der Ersten in diesem Bereich und sah die potenzielle Marktgröße für solche Produkte richtig voraus. MetaLab war erfolgreich genug geworden, um Flow selbst auf die Beine zu stellen, um das Unternehmen selbst zu finanzieren, statt externe Investoren wie Venture-Capital-Firmen in Anspruch nehmen zu müssen.

Nach neunmonatiger Arbeit mit zwei Entwicklern von MetaLab gelang es Wilkinson, eine Betaversion des Listentools herzustellen. Er schilderte seinen Stolz auf das

Produkt: »Es war echt richtig cool. Vom ersten Tag an war es ein absoluter Knaller.«

Die Betaversion von Flow erzielte rasch wiederkehrende monatliche Umsätze von 20.000 Dollar und wuchs bald um 10 Prozent monatlich. Das Produkt war begehrt. Alle großen Venture-Capital-Firmen kamen auf ihn zu.

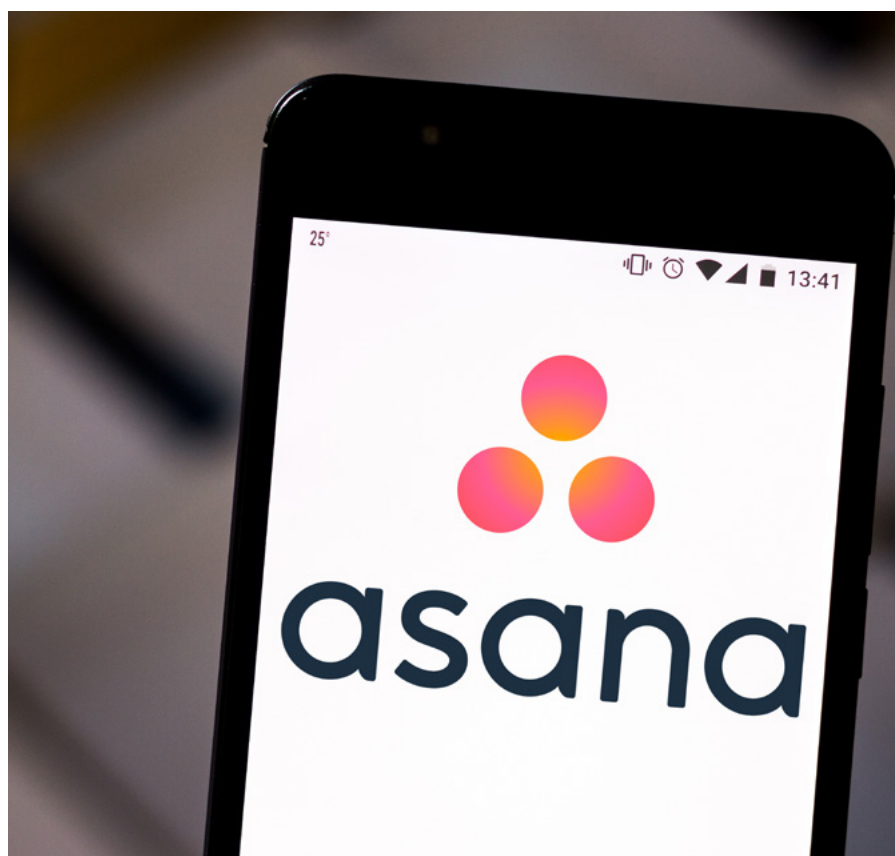
In der Community von Menschen, die neue Projekte aushecken (und der größeren Community von Menschen, die dem nachfolgen, was diese tun), wurde lange und intensiv über die Vor- und Nachteile von Venture-Finanzierung und Eigenfinanzierung debattiert. Wilkinson gehörte zu denjenigen, die sehr öffentlich für Eigenfinanzierung als bessere Option eintraten, sowohl für ihn selbst als auch als allgemeine Strategie. Das

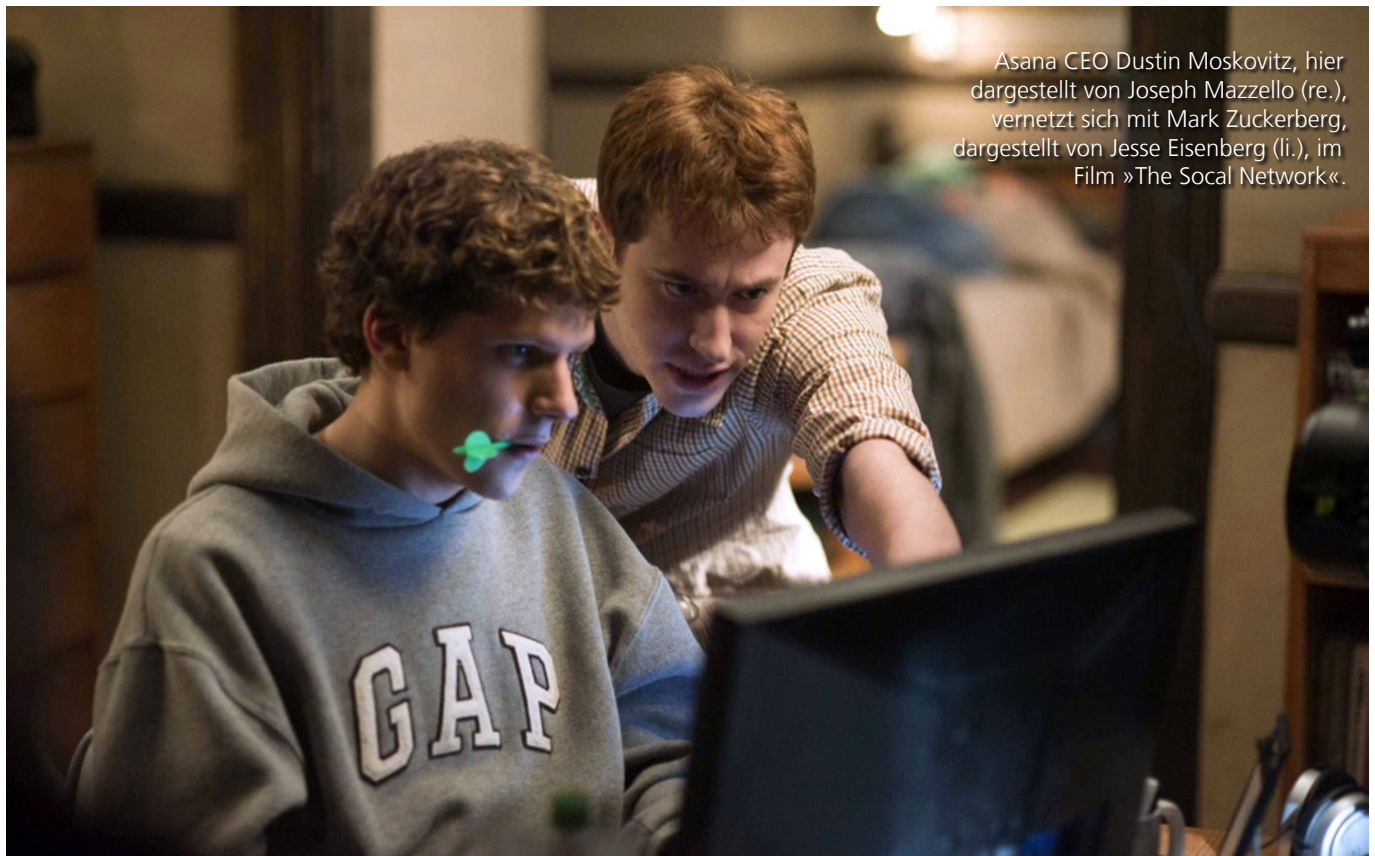
trug sicherlich dazu bei, dass er all die Venture-Capital-Angebote ausschlug, die ihm unterbreitet wurden.

Flow war eine spartanische Unternehmung, doch die Aufwendungen überstiegen deutlich die vielversprechenden ersten Verkaufserträge, was für ein neues Unternehmen in diesem Bereich wenig überraschend ist. Wilkinson stellte bereitwillig die Schecks aus, um die steigenden Kosten zu decken. Er hatte Kapital, ein Produkt, das ihn begeisterte, und den häufig geäußerten Wunsch, die Verwässerung zu vermeiden, die mit externen Investoren einhergeht.

Auch wenn der anfängliche Erfolg von Flow bestätigte, dass es eine Nachfrage für ein SaaS-Tool gab, das Teams die Handhabung und das Austauschen von To-do-Listen ▶

Wilkinsons Unternehmergeist machte sich schon früh bemerkbar. Als er Anfang der 2000er-Jahre noch zur Highschool ging, schuf er gemeinsam mit ein paar Freunden die Technews-Website MacTeens.com.





Asana CEO Dustin Moskovitz, hier dargestellt von Joseph Mazzello (re.), vernetzt sich mit Mark Zuckerberg, dargestellt von Jesse Eisenberg (li.), im Film »The Social Network«.

erleichterte, erkannte er, dass die potenzielle Nachfrage auch andere Anbieter auf den Plan rufen würde.

Kurz nach der Einführung von Flow hörte Wilkinson von einem anderen Produkt namens Asana. Er hatte Grund zur Besorgnis, was Asana anging. Es wurde von Dustin Moskovitz mitgegründet und geleitet. Moskovitz war Mitgründer von Facebook, ein Milliardär mit enormer Glaubwürdigkeit und Achtung bei potenziellen Investoren, Beschäftigten und potenziellen Nutzern.

Als Asana Ende 2011 auf den Markt kam, stieß Wilkinson einen Seufzer der Erleichterung aus. »Das war hässlich! Es war von Technikern designt worden. Kompliziert und schwer anzuwenden. Nicht die geringste Bedrohung.«

Durch den Vergleich von Flow mit dieser Debütversion von Asana fühlte er sich bestätigt. »Mit einem nur ein Viertel so großen Team und einem Bruchteil des Geldes

hatten wir etwas geschaffen, das meiner Meinung nach das überlegene Produkt war.«

Nachdem Asana herausgekommen war, nahm Dustin Moskovitz Kontakt zu Andrew Wilkinson auf. Sie trafen sich auf einen Kaffee in San Francisco, wo Asana seine Büroräume hatte. Bei dieser Begegnung sprach Moskovitz ganz offen darüber, wie viel Geld sie hatten und was für Talente sie ins Unternehmen holten.

Hinterher war Wilkinson überzeugt, die Botschaft sei gewesen, dass Asana bessere Ressourcen hätte und Flow nicht würde mithalten können.

Viel später erklärte Moskovitz öffentlich, dass er das Meeting ganz anders in Erinnerung habe. Er dachte, er lote die Möglichkeit aus, dass Asana und Flow sich zusammenschließen, vielleicht im Rahmen einer Akquisition, um es besser gegen die größeren, etablierten Mitbewerber in diesem Bereich aufnehmen zu können. Es ist

schwer zu sagen, warum sie die Ereignisse bei diesem Treffen so unterschiedlich interpretierten. Doch was Wilkinson verstand, stimmt sicherlich mit seinen Überzeugungen in Bezug auf Eigenfinanzierung und Venture-Capital überein. Es bestärkte auch seinen Standpunkt, dass Flow der schäbige Außenseiter war und Asana nicht so sehr ein weiteres um Anerkennung ringendes neues Projekt, sondern eins von »denen« in einem Wir-gegen-die-Krieg zwischen Eigenfinanzierern und von Venture-Capital finanzierten Gründern.

Innerhalb weniger Monate nach dem Erscheinen von Asanas Bezahlprodukt (im April 2012) hatte es drei Finanzierungsrunden hinter sich, in deren letzter das Unternehmen mit einer Bewertung von 280 Millionen Dollar 28 Millionen Dollar aufbrachte.

Wilkinson hätte das als negativ für Flow betrachten können. Schließlich florierte sein Hauptkonkurrent, schwamm im Geld und war eindeutig eine heiße Nummer auf dem Venture-Markt. Stattdessen wertete er es als gute Nachricht für die Aussichten von Flow. Wenn erfahrene Venture-Investoren dachten, Asana sei 280 Millionen Dollar wert, musste sein Unternehmen mit dem besseren Produkt doch viel mehr wert sein.

Zu diesem Zeitpunkt überstiegen die Ausgaben von Flow die monatlichen Einkünfte um das Zwei- oder Dreifache, und es

Wilkinson blieb bei seiner Überzeugung, dass die Qualität von Flow es rechtfertigte, weiterhin Geld hineinzupumpen.

»QUIT«
 von Annie Duke
 336 Seiten
 Erschienen: 15. März 2023
 Ariston Verlag
 ISBN: 978-3-424-20279-3



würden noch höhere Ausgaben nötig sein, wenn das Mithalten mit Asana Priorität hatte. Als sein besorgter CFO das vorbrachte, sagte Wilkinson ihm, sie müssten durchhalten. Aufgrund seiner Argumentation, dass Flow mehr wert sein musste als Asana, lohnte es sich eindeutig, weiterhin seine persönlichen Ressourcen in das Produkt zu stecken.

Dieser selbst auferlegte Kreuzzug gegen Asana wurde rasch zu einem Zermürbungskrieg. Damit Flow auf zahlreichen Plattformen verfügbar war (so wie Asana), die von den Kunden gewünschten Features eingeführt werden konnten und man wenigstens einen Bruchteil des Marktniveaus von Asana erreichen konnte, verdoppelte sich die Cash-Burn-Rate von Flow rasch.

Wilkinson blieb bei seiner Überzeugung, dass die Qualität von Flow es rechtfertigte, weiterhin Geld hineinzupumpen. »Wir fingen an, Geld für Werbung und Personaleinstellungen rauszuhauen, nur um den Fuß in der Tür zu halten, aber hauptsächlich konzentrierten wir uns darauf, das Produkt besser zu machen als ihres. Unser einer verbleibender Vorteil.«

Während sie dem Produkt immer neue Features hinzufügten, schlichen sich immer mehr Bugs ein (ein wohlbekanntes Problem in der Softwareentwicklung). Trotz der regelmäßigen Geldspritzen waren das Entwicklungs- und das Designteam unterbesetzt und überarbeitet. Sie konnten einfach nicht Schritt halten mit dem endlosen Strom von Fehlermeldungen der Kunden. Das monatliche Wachstum verlangsamte sich von 20 auf 5 Prozent.

Im September 2015 brachte Asana eine neue Version heraus, die nicht mal entfernt dem Produkt ähnelte, das Wilkinson in seiner ursprünglichen Form so negativ bewertet hatte. Es hatte jetzt alle Features, die Flow hatte, und alle, von denen er wünschte, dass Flow sie hätte. Es funktionierte auf mehr Plattformen und war im Gegensatz zu Flow nicht von Bugs geplagt.

Inzwischen betrug die Burn-Rate von Flow 150.000 Dollar pro Monat. Wilkinsons Gesamtinvestition betrug über 5 Millionen Dollar, und es war kein Ende in Sicht. Die Welt sagte ihm, dass in diesem Fall ein schäbiges selbst finanziertes Unternehmen einen aussichtslosen Kampf führte gegen ein solide finanziertes,

von Venture-Capital gestütztes Unternehmen. Doch er gab es immer noch nicht auf, sondern führte es sieben weitere Jahre fort, bis er schließlich 11 Millionen Dollar in die Firma gesteckt hatte. In diesem Zeitraum verlangsamte sich das Wachstum und erstarb schließlich vollends, während Asana (sowie die anderen Mitbewerber in diesem Bereich) ihre Produkte immer weiter verbesserten.

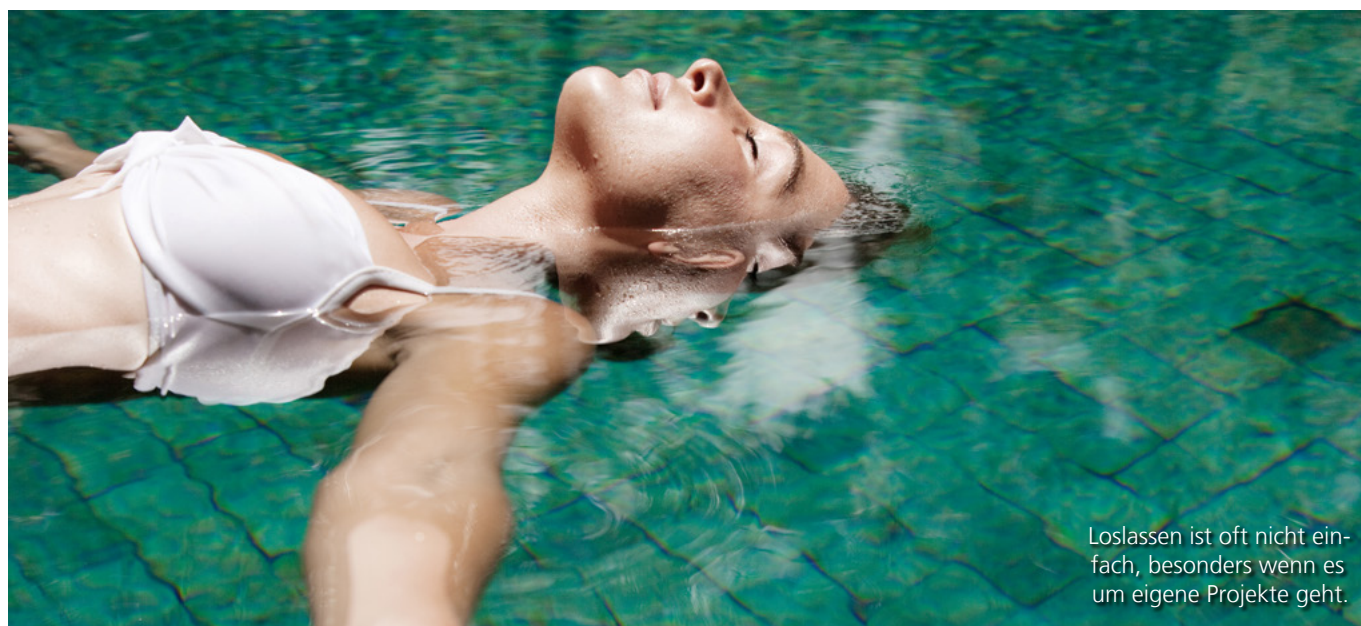
Bei alledem schlug er ein Angebot aus, Flow für 6 Millionen Dollar aufzukaufen. Er lehnte ab, weil er 11 Millionen Dollar hineinsteckt hatte und den sicheren Verlust von 5 Millionen nicht realisieren wollte. Der klassische Fehler der versunkenen Kosten.

Erst nach zwölf Jahren und »10 Millionen+ verbrannten Dollar«, wie Wilkinson es formulierte, erkannte er, was allen anderen längst klar gewesen war. Asana war in jeder Hinsicht besser: Marketing, Produkt, Features, Support, Integration.

Flow war zu einem Schatten seiner selbst geschrumpft und schloss (bei geringem Wachstum) mit weniger als einem Drittel seiner vorherigen Jahreseinnahmen ab.

Doch noch bemerkenswerter war, dass Andrew Wilkinson seine Erwartungen für Flow fallen ließ. Im Jahr 2021 war das Unternehmen zwar technisch gesehen noch aktiv, aber er hat erkannt, dass er seine Investition niemals zurückholen wird und dass Flow niemals einen großen Anteil des Markts für Produktivitätstools erobern wird.

Wilkinsons Geschichte zeigt, wie Besitz sich mit unserer Fähigkeit des Aufgebens in die Quere kommen kann, besonders wenn wir das, was wir besitzen, selbst geschaffen haben. ♦



Loslassen ist oft nicht einfach, besonders wenn es um eigene Projekte geht.

Marc Galal ist Life- & Business-Mentor, Autor und Unternehmer. Er ist lizenziertes Trainer der Society of NLP (USA) und leitet Seminare zu Persönlichkeitsentwicklung, Verkauf, Selbstständigkeit und Unternehmertum.



»Alles oder nichts!«

Marc Galal: Klare Positionierung als Unternehmer gefragt

In Deutschland ein Unternehmen zu gründen, ist nicht ganz einfach. Das liegt nicht nur am nötigen Kapital oder an der Bürokratie: Auch die generelle Haltung gegenüber unternehmerischem Mut ist hierzulande eher hinderlich als hilfreich, meint der Life- und Business-Mentor Marc Galal. Da hilft von Beginn an ein klares Ziel, eine klare Positionierung und eine entsprechende Kommunikation nach außen. Wie man den Boden für ein Unternehmen bereitet und wie man von der Person zur Marke wird, erklärt der seit 24 Jahren aktive Trainer, Mentor und Coach in unserem Interview.

Herr Galal, als Sie zu Beginn Ihrer beruflichen Laufbahn noch angestellt waren, haben Ihre Arbeitskollegen Ihnen abgeraten, sich selbständig zu machen. Was raten Sie selbst jemandem, der gründen möchte?

Zu Beginn meiner Karriere habe ich von meinem Umfeld keinen Zuspruch erhalten. Alle kannten nur das »normale« Alltagsleben eines 08/15-Angestellten.

Keiner hatte bisher über den Tellerrand geblickt. Es wollte auch gefühlt keiner: bloß nicht aus der Komfortzone raus, bloß keine Risiken eingehen. Jeder meiner Bekannten und Arbeitskollegen riet mir von der Selbstständigkeit ab. »Wäre es so einfach, dann würde es doch jeder machen« – war der Standardsatz, den ich zu hören bekam, wenn ich über meinen Traum sprach. Doch der Horizont der anderen war nicht meiner. Ich habe mich nicht abbringen lassen, sondern meine Ziele verfolgt und das rate ich jedem da draußen. Wenn du an dich, deine Fähigkeiten und an deine Vision wirklich glaubst, ist es jedes Risiko wert! Da hilft nur durchhalten, bis man sein Ziel erreicht hat. Auf Andere zu hören, bringt da nichts.

Sie haben sich trotz aller Warnungen auf den Weg zum eigenen Unternehmen gemacht, haben auf Ihr Bauchgefühl gehört. Wie hoch darf ein Risiko aus Ihrer Sicht sein?

Prinzipiell würde ich sagen: »Alles oder nichts!« Der Unternehmer geht immer

ins persönliche Risiko. Ich würde allerdings zwei Phasen der Risikobereitschaft unterscheiden: Zu Beginn ist es wichtig, risikobereit zu sein; man hat erstmal nichts zu verlieren. Sobald jedoch ein gewisses Vermögen erreicht wurde, sollte die Risikobereitschaft natürlich sinken, da man nun viel mehr zu verlieren hat. Scheitern ist in unserer Gesellschaft häufig mit dem Makel des Verlierers behaftet. Davon müssen wir wegkommen. Wir müssen Menschen vielmehr mit ihren Ideen fördern. Wir müssen Strukturen schaffen, in denen es einfach wird, die bürokratischen Unabdingbarkeiten zu erledigen, sie nebenbei oder sogar automatisiert abzuwickeln.

Wir müssen unseren Blickwinkel verändern und schon bei der jungen Generation ansetzen. Wenn wir Kreativität fördern und Scheitern tolerieren, anstatt jeden Fehler zu bestrafen, wird das viel bewirken. Unternehmertum muss sich lohnen und Risiko und Fehler müssen akzeptiert werden. Wenn der persönliche Makel des Scheiterns aus dem Weg geräumt ist, hilft

das enorm. Denn wie immer gilt: Wo ein Risiko ist, ist auch eine höhere Rendite. Das heißt nicht, dass man blauäugig sein soll. Wenn aber unternehmerische Risiken abgedefert werden, ist der Anreiz sehr viel höher.

Ein Unternehmen aufzubauen, ist eine Sache. Aber es besteht nur mit den richtigen Mitarbeitern. Wie sieht für Sie die optimale Mitarbeitergewinnung aus?

Für unsere Mitarbeitergewinnung verwenden wir unterschiedliche Strategien, um möglichst überall präsent zu sein. Derzeit sind wir mit diesem Thema sehr stark auf unseren Social-Media-Kanälen vertreten. Wir möchten unsere Community darauf aufmerksam machen, da gerade sie die Unternehmensphilosophie verstehen. Sie sind mit der Thematik bereits vertraut und haben eine positive Einstellung ihr gegenüber. Das ist mir bei der Mitarbeitergewinnung sehr wichtig. Kompetenzen halte ich nicht für wichtiger als persönliche Eigenschaften. Kennt jemand unser Thema, unsere Philosophie, die Branche und passt zum Team, bilde ich die Person lieber intern weiter. So habe ich immer Mitarbeiter, die Dynamik im Team hochhalten, weil sie sich leicht anpassen können. Das früh herauszufinden, ist für mich wichtig. Außerdem nutzen wir unsere unterschiedlichen Kontakte und fragen offen und ehrlich, ob es Bekannte oder Freunde gibt, die für die ausgeschriebenen Stellen Interesse zeigen. Des Weiteren nutzen wir selbstverständlich auch standardmäßige Plattformen und Online-Job-Portale, auf denen wir mit unserem Profil vertreten sind. Initiativ-Bewerbungen sind ebenso immer willkommen.

Was muss ein Unternehmer, der langfristig bestehen will, an Führungsqualitäten mitbringen?

Ein Unternehmer mit guten Führungsqualitäten zeichnet sich für mich durch drei wesentliche Merkmale aus: Er hat sich verschiedene Qualifikationen und Fähigkeiten angeeignet, die dem Unternehmen und jedem einzelnen Mitarbeiter zu Gute kommen, zum Beispiel durch Schulungen oder Ausbildungen. Er besitzt selbstverständlich ein ausgeprägtes betriebswirtschaftliches Wissen und er weist eine überdurchschnittliche emotionale und soziale Kompetenz auf. Und gerade dieser letzte Punkt ist meiner Meinung nach ausschlaggebend. Kann sich der Unternehmer in seine Mitarbeiter hineinversetzen? Versteht er, wie sie denken und was sie brauchen? Wenn er weiß, wie sich seine Kollegen und Mitarbeiter fühlen, und wenn er Einblicke darin hat, wie der Umgang untereinander ist, trägt das zu einem gesunden Arbeitsklima bei. Generell ist das

Wir-Gefühl, das Gemeinschafts-Gefühl, sehr wichtig – nicht nur für die persönliche Komponente, sondern auch für die Produktivität eines Unternehmens. Sind Mitarbeiter und Kollegen wie eine Familie, ist der Zusammenhalt und die Unterstützung größer, und die Arbeit wird ganz anders wahrgenommen. Stimmt also die Harmonie im Unternehmen, steigert das den Erfolg des Unternehmens enorm. Zusätzlich werden Investitionen in Weiterbildung sozusagen rentabler, da die Mitarbeiter gerne länger im Unternehmen bleiben, wenn die Stimmung stimmt. Das ist gerade für langfristigen Erfolg entscheidend. Fluktuation im Unternehmen kann zu einem massiven Faktor für unsichtbare Kosten werden. Immer neue Einarbeitungen belasten die Prozesse, je nach Position kann es Monate dauern, bis eine Person effektiv ist. Stabile, eingespielte Teams handeln effizienter.

Und wie wird man von der Person zur Marke?

Der Weg von der Person zur Marke kann in fünf großen Schritten zusammengefasst

werden: Um eine Personenmarke zu kreieren, muss eine klare Positionierung festgelegt werden, die auf allen Kanälen – sei es online oder offline – im Unternehmen oder extern klar kommuniziert wird. Die Personenmarke muss mit Leben gefüllt werden. Wer ist sie, was macht sie? Es muss eine Identifikations-Figur gezeigt werden, damit die Zielgruppe ein Gesicht hat, an das sie sich erinnern kann. Der potentiellen Zielgruppe muss außerdem verdeutlicht werden, für was die Person steht, was sie verkörpert und welche eigene Vision sie verfolgt. Mit der Personenmarke, mit dem »Gesicht« und mit der »Vision« muss ein Wiedererkennungswert geschaffen werden. Was macht sie so besonders? Was hat sie besonders gemacht, was der Zielgruppe bei den eigenen Problemen helfen kann? Was hebt sie ab von der Masse? Wenn all diese Punkte geklärt und am besten schriftlich in einem Brandbook festgehalten sind, dann geht es an die Vermarktung. Die Person und ihre Geschichte müssen bekanntgemacht werden. Reichweite und Sichtbarkeit sind dabei die entscheidende Währung. ♦ MK

»Wenn du an dich, deine Fähigkeiten und an deine Vision wirklich glaubst, ist es jedes Risiko wert!«



»Wirkungskompetenz
hat die Sachkompe-
tenz überholt.«

– Monika Matschnig

Monika Matschnig ist Diplom-
psychologin, selbstständige
Trainerin, Referentin und Coach
mit eigenem Unternehmen.



ECHT IM UNTERNEHMEN?

Warum authentische Führungskräfte
gerade jetzt gefragt sind

Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen zusehends – und das ist nicht allein dem technischen Fortschritt oder der Corona-Pandemie geschuldet, sondern vor allem einem Wertewandel zu verdanken, der sich derzeit in der Arbeitswelt vollzieht: Denn laut Ergebnis der Deloitte Millennial Survey 2022 erhoffen sich die junge Generationen, die nun auf den Markt drängen, von ihrer beruflichen Tätigkeit vor allem einen Arbeitsplatz, der nach den Kriterien des New Work-Konzepts gestaltet ist, also auf mehr örtliche und zeitliche Flexibilität und flachere Hierarchien setzt und zudem die Potenzialentfaltung der einzelnen Mitarbeiter in den Fokus rückt. Eine solch tiefgreifende Veränderung des Zeitgeistes veranlasst derzeit vor allem Unternehmer zum Umdenken: Wie können – insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels – junge Mitarbeiter gewonnen und neue Kunden akquiriert werden?

Die Antwort auf diese Frage soll vor allem ein Schlagwort liefern – Authentizität. Der Begriff sei gerade hoch im Kurs, bestätigt auch Monika Matschnig. Als eine der fragtesten Körpersprache-Experten Deutschlands weiß sie, wovon sie spricht, unterstützt sie doch unter anderem Personen in Führungspositionen darin, die bestmögliche Wirkung zu erzielen. Ist der Fokus auf »Authentizität« also ihrer Meinung nach zielführend, um die aktuellen Herausforderungen anzugehen oder handelt es sich lediglich um ein gebräuchliches, aber weitgehend inhaltsleeres Buzzword? Für Matschnig scheint es eher letzteres zu sein: »Haben Sie schon mal Ihr authentisches Ich gesehen? Was ist der Kern Ihres Ichs?«, fragt sie und stellt sogleich fest: »Das gibt es nicht.«

Authentizität – Teil der Persönlichkeit oder Momentaufnahme?

Die derzeitige Forderung nach einem solidarischem, respektvollem Verhalten in der Berufswelt einerseits und dem Wunsch danach, an erster Stelle zu stehen, empfinde sie als paradox, erklärt unsere Expertin. Bei Leitsätzen wie »Sei du selbst und werde glücklich« dürfe man nicht vergessen, dass nach wie vor soziale Rollen existierten, die es gelte, bestmöglich auszufüllen. Und so sei das Verhalten einer Person auch davon abhängig, welche Position sie bekleide und in welcher Situation sie sich befinde; bei Authentizität handele es sich also um eine Momentaufnahme.

Diese Ansicht kann Dr. Stefan Frädriich, Gründer der Coaching-Plattform »Greator«, nur bedingt teilen. Denn auch wenn er wie Matschnig eine zunehmende Relevanz des Schlagworts feststellt, ist seine Bewertung der aktuellen Wertewandels eine

andere: Wo Matschnig Authentizität im Unternehmen vor allem dann als relevant empfindet, wenn es um die Wirkung auf andere geht, verweist er auf die »treibende innere Kraft«. Seiner Überzeugung nach könne nur punkten, wer entsprechend seiner Persönlichkeitsstruktur lebe: »Du musst echter werden!«, appelliert er in einem seiner Vorträge ans Publikum.

Authentizität – auch branchenabhängig?

Uns gegenüber erläutert der Speaker: Es sei mitunter hinderlich alle Erwartungen erfüllen zu wollen, die Menschen an bestimmte soziale Rollen richteten. Seiner Erfahrung nach glaubten etwa viele Unternehmer, sich aufgrund ihrer Position in einer bestimmten Weise verhalten zu müssen – mit schwerwiegenden Folgen. Denn beim Thema Authentizität gehe es ja gerade darum, seinen Stärken entsprechend handeln zu können. Und dafür müsse man sich auf die eigenen Bedürfnisse fokussieren, meint er mit Verweis auf seinen unlängst erschienenen Ratgeber. Dies könne etwa bedeuten, dass jemand trotz Führungsposition keine persönlichen Meetings einberufe, obwohl dies landläufig von der Rolle eines Vorgesetzten erwartet werde. »Jeder, wirklich jeder ist da individuell und darf das auch sein«, fasst Frädriich seinen Standpunkt zusammen.

Einen ähnlichen Standpunkt vertritt auch die Vertriebsexpertin Ulrike Knauer: »Authentizität beginnt in dem Moment, in dem ich für das Thema brenne und es damit auch lebe. In dem Moment, wo dieses Ziel einen lebenserfüllenden Sinn beinhaltet, werden Sie es nicht mehr aus den Augen verlieren. Sie bleiben auf Kurs, lassen sich auch durch Rückschläge nicht aus der Bahn

»Jeder, wirklich jeder ist da individuell und darf das auch sein.«

– Dr. Stefan Frädriich

werfen und werden alle Handlungen nach dem Ziel ausrichten«, erläutert sie. Dieser innere Antrieb habe nichts mit dem Streicheln des eigenen Egos zu tun – er sei vielmehr wichtig, um gerade im Vertrieb auch zukünftig bestehen zu können: Für Verkäufer sei ein authentisches Auftreten und die damit verbundene Glaubwürdigkeit stets wichtig gewesen, doch durch den Einsatz von KI und die Nutzung von Online-Angeboten sei es nochmals relevanter geworden, außergewöhnlich gut zu performen. Dieses Ziel sei für Verkäufer allerdings ihrer Meinung nur erreichbar, wenn es ihnen gelänge, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Hierfür benötige man allerdings Glaubwürdigkeit, also Authentizität.

Zwar scheint sie die Möglichkeiten für authentisches Handeln in ihrer Branche für limitierter zu halten, als es Frädriich im Unternehmertum beobachtet – so sei es beispielsweise schon einmal möglich, dass es zu einem Konflikt zwischen den eigenen und den Unternehmenswerten komme, erzählt sie – dennoch sei eine gewisse ▶



Arzt und Motivationsexperte
Dr. Stefan Frädriich.

Leidenschaft mittlerweile notwendig. Können man sich mit seiner Arbeit oder dem Unternehmen grundsätzlich nicht mehr identifizieren, seien auch die Erfolgsaussichten gering. Denn das Gegenüber merke leicht, wenn wir unsere Überzeugungen nicht lebten – und gerade für Verkäufer sei es essenziell, das Vertrauen ihrer Kunden zu gewinnen und zu halten.

»Verbieg dich nicht«? – Fallstricke und Chancen

Um authentisch zu wirken, müsse die Körpersprache mit dem Gesagten harmonisieren; diesen Aspekt stellt auch Monika Matschnig heraus. Nur dann sei es tatsächlich möglich, die für den Erfolg oftmals so wichtige Überzeugungskraft zu entfalten. Dabei käme es aber nicht nur auf die eigene Einstellung an – sondern auch darauf, die Erwartungshaltung des Gegenübers zu erfüllen. Das bedeute auch, dass jeder an seiner authentischen Wirkung arbeiten könne – im Sinne der Weiterentwicklung könne dies ihrer Ansicht nach auch förderlich sein. Denn eine situationsgerechte Reaktion werde laut der Expertin immer wichtiger, je höher die bekleidete Position sei. Offenbar hat nämlich das ungefilterte Verhalten auch eine Kehrseite: »In unsicheren Situationen werden Führungskräfte mit Argus-Augen unter die Lupe genommen. Und das Verhalten, das in diesen kritischen Situationen an den Tag gelegt wird, wird auf alle anderen Situationen, auch auf die positiven, übertragen«, erklärt Matschnig: »Wenn der Vorgesetzte in einer herausfordernden Situation cholerisch reagiert, dann warten die Mitarbeiter nur darauf, dass er dieses Verhalten wieder an den Tag legt. Wenn ein Kunde in einer schwierigen Situation ein negatives Verhalten erlebt, dann finden wir ihn wohl beim Mitarbeiter vor.«

Auch der gegenteilige Fall – nämlich eine allzu deutliche Fokussierung auf Inhalte, welche persönliche Faktoren ausblende, irritiere heutzutage. »Wirkungskompetenz hat die Sachkompetenz überholt«, stellt die Expertin fest. Wer sich nach wie vor hinterm Rednerpult verschanze, der irritiere – und wirke daher nicht authentisch.

Nur eine andere Form der Inszenierung?

Ist Authentizität also ironischerweise gerade dann besonders erfolgversprechend, wenn sie selbst inszeniert ist? Tatsächlich müsse man sich, bei allem

Verständnis für Persönlichkeitsentfaltung, dennoch bis zu einem gewissen Grad an soziale Konventionen anpassen, räumt Frädrich ein. Zu den typischen Situationen, die eine Einschränkung der Authentizität erforderten, gehörten etwa das Kunden- oder Bankengespräch. »Aber ansonsten glaube ich, dass Unternehmer eigentlich so oft wie möglich authentisch sein sollten«, erklärt der Experte. Denn langfristig erfolgreich könne seiner Meinung nach nur werden, wer der Persönlichkeit auch beruflich Raum gebe, sich zu entfalten. Dadurch würden schließlich die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, die Unternehmer langfristig engagiert und motiviert bleiben ließen.

Es ist ein Plädoyer ganz im Sinne des derzeitigen New-Work-Trends – und eines, das kenntlich macht, worin sich alle unsere Ansprechpartner einig sind: Wer beruflich Verantwortung übernehmen will, darf die persönliche Ebene nicht mehr außen vor lassen. In welcher Intensität sich diese Entwicklung allerdings zukünftig im Unternehmenskontext niederschlagen und auf welche Weise sie die berufliche Landschaft noch prägen wird, bleibt abzuwarten. ♦ AS

»Authentizität beginnt in dem Moment, in dem ich für das Thema brenne und es damit auch lebe.«

– Ulrike Knauer



Bild: Gerda Eichholzer



**BACKHAUS
STIFTUNG**
GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG



Entdecken Sie jetzt unsere Multimedia-Inhalte

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

Mitglied im



Bundesverband
Deutscher
Stiftungen

www.backhaus-stiftung.de

MARK ZUCKERBERG SETZT BEI META KÜNFTIG AUF KI UND P92

Meta widmet sich nun auch der KI. Laut CEO Mark Zuckerberg baue der Konzern eine neue hochrangige Produktgruppe, heißt es in einem Bericht auf dem Onlineportal von »Der Standard«. Mit dieser Produktgruppe will Meta künstliche Intelligenz in die eigenen Strukturen einbauen. Hierfür sollen die Kräfte im Unternehmen gebündelt werden, um von allen Kompetenzen in Sachen Technologie zu profitieren. Der Konzern hat mit »LLaMa« ein eigenes Sprachmodell entwickelt, das eigentlich der Forschung helfen sollte, nun wird diese Technologie auch für Facebook, Instagram und WhatsApp genutzt.

Auf seinem Facebook-Profil kündigte Zuckerberg an, man wolle sich auf die kreativen und ausdrucksstarken Tools konzentrieren. Längerfristig sollen KI-Persönlichkeiten geschaffen werden, die den Nutzern helfen können. Wie genau diese Personas agieren sollen, sei noch offen, hier müsse noch Grundlagenarbeit geleistet werden. Zudem plant Zuckerberg mit einer textbasierten App mit dem Codenamen P92 eine Twitter-Konkurrenz. Geplant ist, dass sich Nutzer der Meta-App Instagram unkompliziert bei P92 anmelden ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de.



Einstellung

Weltfrauentag: Mit kleinen Schritten zur Gleichstellung in der Arbeitswelt



»Wer Fachkräfte sucht, kann auf Frauen nicht verzichten«, lautet die Devise beim diesjährigen Weltfrauentag. Viele gut ausgebildete Frauen tappen nach der Familienpause in die Teilzeitfalle, weil es an Betreuungsplätzen ihrer Kinder fehlt oder starre Zeitmodelle in Kitas und Unternehmen miteinander kollidieren. Noch vor einigen Jahren war das ein beliebtes Modell, der Mann geht arbeiten und die Frau kümmert sich um Familie und bessert das Einkommen mit einem Minijob auf. Doch die Zeiten und damit auch die Strukturen haben sich geändert – zumal die volkswirtschaftlichen Nachteile auf der Hand

liegen: Frauen, die während ihrer beruflichen Laufbahn durchschnittlich weniger verdienen, zahlen geringere Beiträge ins Renten- und Krankenversicherungssystem ein und sind nicht selten auf staatliche Ergänzungsleistungen angewiesen. Vor allem alleinerziehende Mütter und später Rentnerinnen sind davon betroffen. Hinzu kommt die Tatsache, dass viele Frauen von ihrem Partner finanziell abhängig sind. Dies schränkt sie in ihrer Lebensgestaltung ein. Der demografische ...

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

Thema

Deutschland ist bei ausländischen Fachkräften unbeliebt

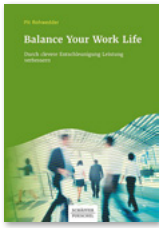
Deutschland braucht mehr Fachkräfte, doch Bürokratie und Sprachhürden halten ausländische Fachkräfte davon ab, ins Land zu kommen. Das hat eine Befragung des Münchner Unternehmens »Internations« ergeben. Das Unternehmen vernetzt weltweit Fachkräfte, die im Ausland leben und arbeiten und befragte 12.000 von ihnen, wie sie sich vor Ort zurechtfinden. Deutschland landet bei dem Ranking auf Platz 52 von 52, heißt es in einem Bericht auf der Onlineplattform von »capital«. Auf den ersten fünf Plätzen des Rankings finden sich Bahrain, Vereinigte Arabische Emirate und Singapur,

gefolgt von Estland und Oman. Gefragt wurden dabei die Kategorien Sprache, Wohnen, digitale Infrastruktur und Verwaltung. Laut Befragung ist die Sprache ein großes Problem: 59 Prozent der Expats antworteten, dass sie gut bis sehr gut Deutsch könnten. Dennoch hat man es laut Befragung in Deutschland deutlich schwerer als anderswo. In anderen Ländern sagen das nur 53 Prozent, doch in Deutschland würde man laut einer Teilnehmerin auf mehr Vorbehalte ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de.



Balance Your Work Life



Durch die Arbeitsverdichtung unserer Leistungsgesellschaft und die permanente Ablenkung unserer Multioptionsgesellschaft steigen Reizüberflutung, Dauerstress und Überforderung kontinuierlich an. Gleichzeitig werden

regenerative Zeiten immer rarer. Statt in der Arbeitswelt Selbstwirksamkeit, Motivation und Freude an der Zusammenarbeit zu erleben, schalten viele in einen Überlebensmodus um – Dienst nach Vorschrift und innere Kündigung. Oft mündet eine solche Situation dann auch im Burnout. Mit diesem intelligenten Entschleunigungskonzept werden Lebens- und Arbeitswelten ausgeglichener statt ausgebrannt. Es sorgt wieder für mehr Lebenssinn, Motivation und Leistungsfreude.

Der Chef, den ich nie vergessen werde



Persönlich führt sich's besser! Großartige Führungskräfte sind vor allem großartige Persönlichkeiten. Deshalb zeigt Alexander Groth in dieser komplett überarbeiteten Neuauflage, wie jeder Manager seine

starken persönlichen Eigenschaften nach und nach entwickeln kann. Am Ende des Prozesses steht ein Mensch, der sein Leben nicht auf Karriereoptimierung ausrichtet, sondern andere mit Demut, Akzeptanz und Vertrauen führt. Nur so hinterlässt man Spuren in den Unternehmen sowie in den Köpfen und Herzen seiner Mitarbeiter. Alexander Groth ist renommierter Experte in den Bereichen Management und Leadership. Er hält Lehraufträge und berät Führungskräfte zahlreicher Unternehmen.

Die Irrtümer der Komplexität



Kontrolle über komplexe Systeme ist eine Illusion, Komplexität prägt unser Jahrhundert und hat unsere Arbeitswelt drastisch verändert. Unklare Anforderungen, kurze Veränderungszyklen, hohe Dynamik und wachsende

Vernetzung sind die Auswirkungen. Wir begegnen ihnen jedoch mit alten Methoden und Denkweisen. Reflexartig reagieren wir auf diese wachsende Komplexität mit dem Ruf nach Vereinfachung, nach mehr Daten, nach besserer Planung. Aber Komplexität lässt sich so nicht in den Griff bekommen. Stephanie Borgert klärt uns anschaulich und mit lockerem Stil über unsere Irrtümer in Sachen Komplexität auf.

Dein Wille geschehe



Du bist Selbstständiger oder Unternehmer? Du hast ein Team unter dir, das einfach nicht das macht, was es soll? Führung ist vor allem Stress? Und oft hast du das Gefühl, dass du es schneller selbst gemacht hättest? Dem 42-jährigen

Unternehmer Marc ergeht es ähnlich. Das gesamte Unternehmen läuft nicht in die Richtung, in die er es eigentlich steuern möchte, was in einer Unternehmenskrise endet. Er spürt, dass es so nicht mehr weitergehen kann, und beginnt ein Coaching bei Wolfgang Radies. Seine Hoffnung: ein paar Führungsmethoden, damit sein Wille endlich im Unternehmen geschehe. Was er sich wirklich wünscht, ist Selbstbestimmung, Freiheit, Wirksamkeit und Erfüllung.

Der Weg zu den Besten



Der Weg an die Spitze ist steinig und schwer? Sie wollen wissen, wie Sie Ihr eigenes Unternehmen dauerhaft nach ganz vorne bringen können? »Der Weg zu den Besten« basiert auf den Ergebnissen einer fünfjährigen Studie, in deren Rahmen

Jim Collins und sein Forschungsteam Unternehmen analysierten, denen nach Jahren mittelmäßiger Erfolge der Aufstieg zum Spitzenunternehmen gelungen war. Dabei erfassen sie Faktoren, die diese Unternehmen von ihrer erfolglosen Konkurrenz abgrenzten und fassten sie zu Schlüsselkonzepten zusammen, die Führung, Unternehmenskultur und strategisches Management betreffen. Jim Collins ist ein amerikanischer Autor, Dozent und Berater, der einige Jahre Existenzgründung an der Stanford University gelehrt hat.

Wer hat den Ball?



»Nach drei Wochen muss ich alles wieder neu erklären!«, »Meine Mitarbeiter sind so unselbstständig!«, »Meine Leute denken nicht mit!« – diese Sorgen teilen viele Führungskräfte. »Wer hat den Ball« zeigt, welche Führungsfehler dieses

problematische Verhalten der Mitarbeiter auslösen. »Selbst schuld!« ist dabei die gute Nachricht für den Leser: Er muss sich nicht täglich über solche Mitarbeiter ärgern, er kann unmittelbar bei sich selbst beginnen, etwas zu verändern. In Form einer kurzweiligen Geschichte erzählt der Autor, wie Führungskraft Martin Dampf mithilfe der drei Schritte seine Mitarbeiter aktiviert und zum Mitdenken bewegt.



Allgemein

Ethereum-Gründer Buterin schickt Krypto-Kurse auf Talfahrt

Der Ethereum-Gründer Vitalik Buterin hat bei mehreren Alt-Coins innerhalb nur weniger Tage einen Kurs-Crash ausgelöst – teilweise mit einem Preissturz von mehr als 60 Prozent. Mit dem Wert der Coins geht er hart ins Gericht. Lobende Worte hingegen findet er für einen eher unbekanntem Stablecoin.

Wer aufmerksam Buterins Blog verfolgt, hätte es ahnen können. Dort hat er mehrfach prophezeit, dass im schwierigen Marktumfeld nur die Krypto-Projekte überleben würden, die stetig ihre Technologie verbesserten. Von Bitcoin und nicht nachhaltigen Coins hält er nichts. Nun zieht Buterin offenbar ...

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

Julien Backhaus

Bullshit Rules

50 Regeln, die Sie
brechen müssen, um
Erfolg zu haben

FBV

Jetzt im Handel!