DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich, Schwe

Ausgabe 96



MARTIN LIMBECK
Was kostet es dich, **wenn du keine Entscheidung triffst?**

LEO MARTIN
Menschenkenntnis statt Martini!

UNLEARN LEADERSHIP
Autoren-Kollektiv für **Veränderungen**

PROF. DR. JÖRG KUPJETZ
Sind Sie **sicher?**

Der Körper – das wichtigste Kapital

Till Duve über Schlaf, Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Bilder: Privat, Lars Laion

4 190872 505003



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
Deutschland, Österreich, Schweiz

Impressum

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

Chefredakteur (V. i. S. d. P.)
Julien Backhaus

Redaktion
Anna Seifert,
Laura Cecere

redaktion@backhausverlag.de

Grafikleitung/Organisation
Judith Iben

Layout/Gestaltung
Christina Meyer,
Judith Iben

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

Verbandsmitgliedschaften des Verlags:

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

Unternehmer zwischen Druck und Durchblick:

Was zählt, wenn Gewissheiten schwinden

»Schlechte Unternehmen werden von Krisen zerstört. Gute Unternehmen überleben sie. Große Unternehmen werden durch sie verbessert.« So soll zeitlebens das Credo des Intel-Mitgründers und CEOs Andy Grove gelautet haben – und es ist aktueller denn je. Doch wie gelingt es Unternehmern, in einer sich rasant verändernden Welt zu bestehen? Darauf geben die Experten dieser Ausgabe ganz unterschiedliche Antworten. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist dabei der Umgang mit den eigenen Ressourcen. Denn Schlafmangel und fehlende Erholung gelten im Unternehmeralltag noch allzu oft als unvermeidbar. In unserem großen Cover-Interview plädiert Führungskräfte-Coach Till Duve dafür, Regeneration nicht als notwendiges Übel, sondern als leistungssteigernde Investition zu begreifen.

Auch Menschenkenntnis und Vertrauensaufbau spielen im Unternehmertum eine zentrale Rolle – als Geheimagent können diese Fähigkeiten sogar überlebenswichtig sein, weiß Leo Martin. Mehrere Jahre lang war er für einen Nachrichtendienst tätig, jetzt steht er als Keynote Speaker und Bestseller-Autor in der Öffentlichkeit. Im Gespräch mit der Redaktion erläutert er, was Führungskräfte von seinem früheren Metier lernen können. Das eigene Unternehmen verkaufen oder doch investieren? Solche Entscheidungen können weitreichende Folgen haben und gehören dennoch zum Unternehmensalltag. Abzuwarten hat jedoch ebenfalls seinen Preis. In seinem Gastbeitrag erklärt Martin Limbeck, warum ein Aufschub keinesfalls Sicherheit bedeutet. Ist ein Beschluss erst einmal gefasst, kommt es auf Präzision an, meint indes der Vertragsexperte Prof. Dr. Jörg Kupjetz. In seiner Kolumne erläutert er, warum konkrete Formulierungen weit mehr als juristische Spitzfindigkeiten sind. Auch ein Buchauszug beschäftigt sich mit Führungskompetenzen im Wandel: Welche Fähigkeiten sind jetzt gefragt? Das erfahren Sie in dieser Ausgabe, Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

Anna Seifert
Redakteurin



Till Duve unterstützt seit zehn Jahren Unternehmer und Führungskräfte mit datenbasiertem Coaching in puncto Energie, Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Dabei verbindet er Blutwertanalysen, Ernährung, Trainingsplanung, Mindset-Arbeit und Biohacking zu einem 5-Baustein-System.

Der Körper – das wichtigste Kapital

Till Duve über Schlaf, Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Unternehmer investieren viel Zeit, Kapital und Aufmerksamkeit in ihr Unternehmen. Prozesse werden optimiert, Zahlen analysiert, Mitarbeiter entwickelt und Risiken abgesichert. Eine Ressource bleibt dabei erstaunlich häufig außerhalb dieses professionellen Managements: der Unternehmer selbst. Schlafmangel, Stress, fehlende Regeneration oder nachlassende Energie werden oft nicht als Problem betrachtet solange der Arbeitsalltag noch funktioniert. Till Duve plädiert deshalb für einen Perspektivwechsel: Gesundheit und Leistungsfähigkeit sollten genauso bewusst gemanagt werden wie andere erfolgskritische Ressourcen eines Unternehmens, findet er. Im Interview spricht der Experte über die Frage, warum Unternehmer einen Leistungsabfall häufig selbst nicht bemerken und warum gute Performance mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme beginnt.

Herr Duve, wie wichtig ist für Sie der Körper des Unternehmers? Oder anders gefragt: Kann ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn sein Gründer auf Kosten der eigenen Gesundheit arbeitet?
Mein Körper ist letztlich die einzige erfolgskritische Ressource meines Unternehmens, die ich nicht ersetzen kann. Eine Maschine kann ich austauschen, Software kann ich wechseln, Prozesse lassen sich verändern. Mich selbst kann ich nicht einfach ersetzen. Gerade in inhabergeführten Unternehmen hängen strategische Entscheidungen, wichtige Kundenbeziehungen, Führung, Kapitalallokation und ein großer Teil der Unternehmenskultur an einer einzigen Person. Der Unternehmer selbst ist damit ein Teil der kritischen Infrastruktur seines Unternehmens. Mit Kaffee, Adrenalin, Disziplin und Verantwortungsgefühl kann man Müdigkeit oder Erschöpfung zwar lange überdecken, die Frage lautet aber: Zu welchem Preis? Wenn meine Konzentration schlechter wird, betrifft das meine Entscheidungen. Wenn meine Stressresistenz sinkt, betrifft das meine Führung. Wenn ich ständig erschöpft bin, beeinflusst das irgendwann Kreativität, Geschwindigkeit und die Bereitschaft, komplexe oder unangenehme Themen anzugehen. Dann ist körperliche und mentale Leistungsfähigkeit kein reines Gesundheitsthema mehr.Deshalb finde ich auch den Gedanken der Vorsorge so wichtig.

Das Interessante ist: Bei jeder anderen kritischen Infrastruktur betreiben wir Vorsorge. Wenn beim Auto die Motorkontrollleuchte angeht, kleben wir sie schließlich nicht ab. Wir lesen den Fehlerspeicher aus und suchen nach der Ursache. Warum gehen wir bei Müdigkeit, Schlafproblemen oder Leistungsabfall häufig genau andersherum vor? Mehr Kaffee, mehr Disziplin, irgendein Supplement – das sind manchmal nichts anderes als Versuche, die Warnleuchte unsichtbar zu machen. Mich interessiert zuerst: Warum leuchtet sie überhaupt?

Warum behandeln viele Gründerinnen und Gründer ihren Körper schlechter als ihr Unternehmen – obwohl beides wichtige Ressourcen sind?
Weil Unternehmer sehr gut darin sind, Dinge auszuhalten. Das ist zunächst eine Stärke. Unternehmertum verlangt Frustrationstoleranz, Verantwortungsbewusstsein, Zielorientierung und die Fähigkeit, auch dann weiterzumachen, wenn es unangenehm wird. Problematisch wird es, wenn genau diese Eigenschaften dazu führen, dass Warnsignale über Jahre hinweg normalisiert werden. Wenn ich morgens ▸

> »Unternehmertum verlangt Frustrationstoleranz, Verantwortungsbewusstsein, Zielorientierung und die Fähigkeit, auch dann weiterzumachen, wenn es unangenehm wird.«
> – TILL DUVE



Bilder: Privat



länger brauche, um klar zu werden, nachmittags regelmäßig einbreche, Konzentrationsprobleme bekomme, bei Mitarbeitern schneller gereizt bin oder nach einem Arbeitstag für nichts anderes mehr Energie habe, sind das zunächst keine dramatischen Ereignisse. Man sagt sich schnell: »Das ist eben Unternehmertum.« Ich halte das für einen gefährlichen Satz.

Wir sehen solche Konstellationen auch in unserer Arbeit. Zum Beispiel bei einem Geschäftsführer, dessen beruflicher Alltag mit 34 Jahren gut zu funktionieren schien. Gleichzeitig berichtete er von weniger Energie, regelmäßigen Mittagstiefs und Konzentrationsproblemen. Dazu kamen Verdauungsbeschwerden, wenig Alltagsbewegung und abendlicher Heißhunger. Bei der strukturierten Bestandsaufnahme zeigten sich zusätzlich Auffälligkeiten in relevanten Blutwerten, unter anderem im Lipid- und Insulinresistenz-Cluster sowie niedrige Vitamin-D- und Vitamin-B12-Werte. Darauf aufbauend wurden unter anderem regelmäßiges Krafttraining, mehr Alltagsbewegung und Spaziergänge nach den Mahlzeiten sowie eine ergänzende Supplement- und Darmstrategie implementiert. Wearable- und App-Daten helfen dabei, die Entwicklung systematischer zu beobachten. Der Geschäftsführer war nicht arbeitsunfähig. Er hat weiter funktioniert. Und genau darin liegt der blinde Fleck: Funktionieren und auf dem eigenen Leistungsniveau zu arbeiten sind unterschiedliche Dinge.

Wie stark beeinflussen Schlaf, Ernährung, Bewegung und Regeneration tatsächlich die unternehmerische Performance?
Sehr stark – wobei ich mit pauschalen Prozentangaben vorsichtig wäre. Unternehmerische Performance ist zu komplex, um zu behaupten, eine einzelne Maßnahme mache jemanden automatisch 20 oder 30 Prozent leistungsfähiger. Beim Schlaf sehen wir allerdings sehr eindrucksvoll, warum das Fundament relevant ist. Eine kontrollierte Studie der University of Pennsylvania untersuchte bereits 2003 die Folgen wiederholter Schlafrestriktion. Bei Menschen, deren Bettzeit über zwei Wochen auf vier oder sechs Stunden begrenzt wurde, nahmen die objektiv gemessenen kognitiven Einschränkungen mit der Zeit zu. Besonders interessant war die Diskrepanz zwischen objektiver Leistung und subjektiver Wahrnehmung: Die Teilnehmer bemerkten das zunehmende Ausmaß ihrer Einschränkungen nur unzureichend. Das ist für Unternehmer hochrelevant. Das größte Risiko ist nicht unbedingt, dass meine Leistung sinkt. Das größere Risiko kann sein, dass meine Leistung sinkt und ich gleichzeitig glaube, weiterhin auf meinem normalen Niveau zu arbeiten. Aufmerksamkeit, Arbeitsgedächtnis und Reaktionsfähigkeit sind schließlich keine abstrakten Laborwerte. Ich brauche sie, wenn ich Informationen verarbeite, Prioritäten setze oder wichtige Entscheidungen treffe. Schlaf, Ernährung, Bewegung und Regeneration bilden für mich deshalb das Fundament. Aber die richtige Lösung bedeutet nicht, jedem denselben perfekten Tagesplan zu geben. Ein Unternehmer mit drei Kindern, 80 Mitarbeitern und internationalen Terminen braucht andere Strukturen als jemand, der seinen Kalender vollständig selbst bestimmen kann. Eine Maßnahme ist erst dann wirklich gut, wenn sie physiologisch sinnvoll und dauerhaft in das reale Leben dieser Person integrierbar ist.

Wo liegt für Sie die Grenze zwischen sinnvoller Selbstoptimierung und dem Druck, immer leistungsfähiger funktionieren zu müssen?
Für mich ist die entscheidende Frage: Dient mir die Maßnahme – oder diene irgendwann ich der Maßnahme? Wenn ich ein festes Schlaffenster etabliere und dadurch tagsüber klarer, konzentrierter und ausgeglichener bin, hat die Maßnahme einen konkreten Zweck. Wenn ich dagegen morgens meine Uhr anschaue, einen schlechten Recovery-Score sehe und mir damit schon vor dem Frühstück einrede, heute nicht leistungsfähig zu sein, läuft etwas falsch. Die Daten sollen mir helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Sie sollen nicht mein Leben kontrollieren. Deshalb halte ich auch nichts von Optimierung um der Optimierung willen. Mehr Leistungsfähigkeit sollte immer einem übergeordneten Ziel dienen. Ein gutes Beispiel für ist eine Klientin aus unserem CEO-Coaching. Sie war bereits vor Beginn der Betreuung sehr aktiv: Kickboxen, Ausdauertraining, Familie, Hund und ein anspruchsvoller beruflicher Alltag. Gleichzeitig bestanden Dauererschöpfung, hoher Stress und eine stagnierende Körperkomposition. Die oberflächlich naheliegende Antwort wäre gewesen: Noch konsequenter trainieren, noch mehr Aktivität. Das muss aber nicht die richtige Lösung sein. Deshalb betrachten wir in einem solchen Fall Trainingsbelastung, Schlaf, Regeneration, Ernährung, Blutwerte und bestehende Beschwerden gemeinsam.

Welche Rolle spielt körperliche Präsenz für Leadership, Ausstrahlung und die Wirkung auf andere?
Eine größere, als viele vermuten. Führung findet nicht nur über das statt, was wir sagen. Menschen nehmen sehr schnell wahr, wie präsent jemand ist, wie

»Das größere Risiko kann sein, dass meine Leistung sinkt und ich gleichzeitig glaube, weiterhin auf meinem normalen Niveau zu arbeiten.«
– TILL DUVE

ruhig er unter Druck bleibt, wie aufmerksam er zuhört und welche Energie er in ein Gespräch bringt. Interessant ist dazu eine 2016 im Journal of Applied Psychology veröffentlichte Untersuchung. In Experimenten wurde untersucht, welchen Einfluss Schlaf auf das wahrgenommene Charisma der Führung haben kann. Schlafrestriktion war dabei mit einer geringeren wahrgenommenen charismatischen Wirkung verbunden; in einem weiteren Experiment bewerteten auch unausgeschlafene Zuhörer dieselben Redner weniger positiv. Natürlich folgt daraus nicht, dass jemand nach acht Stunden Schlaf plötzlich eine gute Führungskraft ist. Die Studien wurden zudem in experimentellen Situationen durchgeführt und ersetzen keine Forschung zum realen CEO-Alltag. Aber die körperliche Verfassung beeinflusst, wie wir auftreten und wie wir andere wahrnehmen. Man ist nach einer schlechten Nacht immer noch dieselbe Person, aber häufig nicht dieselbe Version dieser Person.

Biohacking, Wearables und Longevity versprechen immer mehr Kontrolle über den eigenen Körper. Was davon ist für Sie echter Gamechanger – und was eher Hype?
Für mich ist Biohacking zunächst nur ein Werkzeugkasten. Ich habe nichts gegen Wearables, Kälte, Rotlicht, gezielte Supplementierung oder andere Verfahren. Vieles davon kann in der richtigen Situation sinnvoll sein. Aber die Reihenfolge entscheidet. Wenn jemand fünf Stunden schläft, sich kaum bewegt und zwanzig Supplements nimmt, betreibt er für mich kein fortgeschrittenes Biohacking. Er dekoriert ein Fundamentproblem. Ich würde zunächst Schlaf, Bewegung, Ernährung, Regeneration und relevante Gesundheitsparameter betrachten. Dann kommt die Frage: Wo liegt überhaupt der individuelle Engpass? Erst danach werden weiterführende Maßnahmen wirklich interessant. Auch bei Longevity ist diese Differenzierung wichtig. Eine 2025 in »Nature Aging« zeigte, dass Omega-3 bei mehreren untersuchten epigenetischen Altersmaßen mit günstigeren Veränderungen verbunden war; bei einem der Maße zeigte sich zusätzlich ein Effekt der Kombination von Interventionen.

Das ist wissenschaftlich spannend, aber daraus folgt nicht, dass diese Menschen tatsächlich um einige Monate »jünger« geworden sind oder entsprechend länger leben werden. Gemessen wurden Veränderungen bestimmter epigenetischer Altersmarker. Wearables sind dann interessant, wenn aus ihren Daten bessere Entscheidungen und Gewohnheiten entstehen. Wenn ich dagegen nur immer mehr Zahlen sammle, ohne Konsequenzen daraus abzuleiten, habe ich lediglich zusätzliche Daten. Meine Kriterien bleiben deshalb: relevanter Nutzen, belastbare Evidenz und langfristige Umsetzbarkeit.

Wenn Ihr Körper eine Bilanz über Ihre bisherige Karriere ziehen würde: Wie würde sie aussehen?
Auf der Habenseite würde sicherlich eine Menge Ausdauer stehen. Ich bin durch intensive Phasen gegangen und konnte hohe Belastung über lange Zeit tragen. Auf der Sollseite stünden aber auch Jahre, in denen Schlaf, Bewegung und Erholung hinter Deadlines und unternehmerischen Themen zurückstanden. Nur, weil der Körper etwas eine Zeit lang kompensiert, bedeutet das nicht, dass die Strategie gut ist. Heute würde ich deshalb früher hinschauen. Im Unternehmen halte ich schließlich auch nicht erst dann ein Controlling für sinnvoll, wenn die Firma kurz vor der Insolvenz steht. Auch bei Gesundheit und Leistungsfähigkeit muss man die Ausgangslage verstehen, relevante Daten betrachten, Engpässe erkennen, sinnvolle Maßnahmen priorisieren und anschließend prüfen, ob sie tatsächlich funktionieren. Das Ziel ist dabei ausdrücklich nicht, den eigenen Körper so weit zu optimieren, dass man anschließend noch mehr arbeiten kann. Das Ziel ist, die Stunden, die man arbeitet, auf einem möglichst hohen Niveau verbringen zu können – und trotzdem genügend Leistungsreserve für das Leben außerhalb des Unternehmens zu behalten. Hohe Leistungsfähigkeit bedeutet für mich nicht maximale Auslastung. Sie bedeutet nachhaltige Verfügbarkeit. ◆ *(L)*

»Das Ziel ist, die Stunden, die man arbeitet, auf einem möglichst hohen Niveau verbringen zu können – und trotzdem genügend Leistungsreserve für das Leben außerhalb des Unternehmens zu behalten.«
– TILL DUVE



Bilder: Privat



»Was, wenn es die falsche Entscheidung ist? Was, wenn ich es später bereue? Was, wenn ich damit etwas verliere, das ich nicht zurückbekomme?«

– Martin Limbeck

Was kostet es dich, wenn du keine Entscheidung triffst?

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Als Unternehmer triffst du jeden Tag Entscheidungen. Viele davon sind klein und kaum der Rede wert: Welcher Kunde bekommt heute einen Rückruf? Welches Thema hat im Team Priorität? Welche Aufgabe erledigst du selbst, welche gibst du ab? Doch es gibt auch die Entscheidungen, die deutlich mehr Gewicht haben. Du überlegst, ob du investieren, einen Geschäftsbereich aufgeben, einen Mitarbeiter ersetzen oder vielleicht sogar dein Unternehmen verkaufen sollst. Und plötzlich ist es vorbei mit der Selbstverständlichkeit, mit der du sonst Entscheidungen triffst.

Genau an diesem Punkt erlebe ich bei vielen Unternehmern einen interessanten Widerspruch: Im Tagesgeschäft entscheiden sie schnell, übernehmen Verantwortung und erwarten es von ihren Mitarbeitern ebenso. Doch sobald eine Entscheidung das eigene Leben, das Unternehmen oder die Zukunft betrifft, beginnt das große Abwägen und Zaudern. Was, wenn es die falsche Entscheidung ist? Was, wenn ich es später bereue? Was, wenn ich damit etwas verliere, das ich nicht zurückbekomme? Diese Fragen sind berechtigt. Allerdings sollten sie keinesfalls zu einer Hürde werden, die schier unüberwindbar wird. Denn auch eine Entscheidung, die du nicht triffst, kostet dich etwas. Du merkst es im Moment nur noch nicht.

Auch eine Entscheidung, die du nicht triffst, ist eine Entscheidung

Für viele Menschen fühlt es sich sicher an, erst mal nicht zu entscheiden. Warum? Weil du dir so alle Möglichkeiten offenhältst und Zeit gewinnst. Und dir nicht weiter den Kopf über die Konsequenzen zerbrechen musst, die eine Entscheidung hätte. Der Haken an der Sache: Die Zeit arbeitet nicht automatisch für dich. Die wenigsten Probleme lösen sich von selbst. Sie werden nur zu anderen, nicht selten sogar größeren Themen. Warum trennst du dich nicht von einem Mitarbeiter, wenn du längst weißt, dass er für Unruhe im Team sorgt und die Performance bremst? Eine Investition, die du aus Unsicherheit verschiebst, kann dazu führen, dass du von einem Marktbegleiter überholt wirst. Und du wirst nicht leichter einen Nachfolger für dein Unternehmen finden, wenn du dich nicht darum kümmerst und einfach noch ein Jahr oder zwei wartest.

Du solltest im Hinterkopf haben, dass sich auch die äußeren Umstände verändern können. Nur weil du dich nicht entscheiden willst, bedeutet das nicht, dass die Welt stehen bleibt. Märkte verändern sich, dein Unternehmen verändert sich und ebenso deine persönliche Situation. Ich kenne Unternehmer, die so lange gewartet haben, eine Produktinnovation auf den Markt zu bringen, bis sie keine mehr war. Das kannst du nicht wieder rückgängig machen. Deshalb ist Nichtentscheiden keine neutrale Position, sondern ebenfalls eine Entscheidung. Du entscheidest, dass alles so weiterläuft wie bisher. Fühlt sich sicher kann, kann jedoch ein Risiko mit sich bringen, das größer ist als die eigentliche Entscheidung, um die es ursprünglich ging.

Ich habe selbst erlebt, dass ein Plan scheitern kann

Ich weiß das nicht nur aus Gesprächen und Coachings mit Unternehmern. Ich habe selbst erlebt, wie schwer es sein kann, eine große Entscheidung zu treffen. Und wie es sich anfühlt, wenn sich diese Entscheidung dann auch noch ganz anders entwickelt als gedacht. Die Entscheidung, mein Unternehmen zu verkaufen, habe ich nicht über Nacht getroffen. Rückblickend war es ein Prozess, der sich bestimmt über ein Jahr hingezogen hat. Und dann ist der Verkauf nach mehreren Monaten Vorbereitung auf der Zielgeraden gescheitert. Natürlich hätte ich dann sagen können: »Gut, das ist ein Zeichen. Lasse ich es eben!« Doch so ticke ich nicht. Ich habe weitergemacht, mich nicht beirren lassen und einen neuen Käufer gefunden.

Warum ich das mit euch teile? Weil es für mich eine wertvolle Erkenntnis war, dass der fehlgeschlagene Verkauf nicht gleichzeitig bedeutet hat, dass ich die falsche Entscheidung getroffen habe. Die Richtung war nicht falsch. Nur der Weg, den ich zum Ziel eingeschlagen hatte, hat sich als der falsche herausgestellt. Eine Entscheidung ist auch keine unumkehrbare Festlegung. Du triffst sie auf Grundlage dessen, was du heute weißt. Dann beobachtest du, was passiert, lernst daraus und korrigierst deinen Kurs, wenn es notwendig ist. Das ist nicht etwa planloses Handeln, sondern schlicht und ergreifend der verantwortungsvolle Umgang mit Entscheidungen unter Unsicherheit.

Das gilt nicht nur für Entscheidungen im Business-Kontext. Auch privat stehen wir immer wieder vor Fragen, die sich nicht ▸

»Wer keinen kennt, kann keinen anrufen«
von **Martin Limbeck**
432 Seiten
Erscheint: April 2026
Next Level Verlag
ISBN: 978-3-689-36149-5



Bild: Depositphotos / londondeposit; Cover: Next Level Verlag



»Frag dich deshalb nicht nur, was passieren könnte, wenn du dich für einen bestimmten Weg entscheidest. Frag dich genauso ehrlich, was passiert, wenn du nichts veränderst!«

– Martin Limbeck

sauber in Zahlen ausdrücken lassen. Eine Beziehung, ein Wohnort, die eigene Gesundheit, die Familie, ein persönlicher Traum – überall dort, wo viel auf dem Spiel steht, wünschen wir uns Gewissheit. Doch das Leben liefert sie uns nicht auf Bestellung. Vielleicht ist das die eigentliche Reife einer Entscheidung: zu akzeptieren, dass du nicht alles kontrollieren kannst, und trotzdem Verantwortung für deinen Weg zu übernehmen.

Mit 58 habe ich mein Leben umgekrempelt

Der Verkauf meines Unternehmens blieb nicht die einzige große Entscheidung, die ich getroffen habe. Ich bin vor zwei Jahren nach Spanien ausgewandert, habe nochmal geheiratet, bin Vater eines zweiten Sohns geworden und habe eine neue Company aufgebaut. Und parallel dazu habe ich mich über anderthalb Jahre mit einem Projekt beschäftigt, das mir persönlich sehr viel bedeutet.

Was ich heute sagen kann: Es war nicht der eine große, mutige Plan. Sondern es waren mehrere Entscheidungen, die aufeinander gefolgt sind. Natürlich habe auch ich mir Fragen gestellt, die mich beschäftigt haben. Ist das der richtige Zeitpunkt? Funktioniert das? Was kommt danach? Will ich wirklich nochmal etwas ganz Neues aufbauen? Solche Gedanken hat jeder Mensch. Und sie verschwinden nicht einfach, nur weil du Unternehmer bist. Im Gegenteil: Je mehr Verantwortung du getragen hast, desto genauer kannst du auch mögliche Konsequenzen abwägen.

Doch es gibt eine Sache, die für mich bei jeder Entscheidung ausschlaggebend war. Die Frage an mich selbst: Wenn ich nichts ändere, will ich wirklich so weitermachen? Wenn die Antwort darauf »Nein« ist, bringt es dir nichts, auf den großen Moment zu warten, in dem auf magische Weise jede Unsicherheit verschwunden ist. Dieser Moment wird nicht kommen. Du hast es selbst in der Hand, die Situation, in der du dich befindest, zu verändern. Also triff die Entscheidung, auch wenn du keine hundertprozentige Sicherheit hast. Die wird es niemals geben.

Du brauchst einen Ort, an dem du klar denken kannst

Was mir bei all diesen Veränderungen immer deutlicher geworden ist: Für weitreichende Entscheidungen brauchst du nicht noch mehr Stimmen, die dir sagen, was du tun sollst. Natürlich kannst du dich austauschen – doch die Entscheidung triffst am Ende du allein. Und gerade, wenn es um eine weitreichende Entscheidung geht, ist es wichtig, sich dafür Raum zu schaffen. Ohne den Lärm des Alltags und alle Verpflichtungen, die es nur allzu verlockend machen, das Thema doch wieder auf später zu verschieben. Aus diesen Gedanken heraus ist »Stonehood Chamber« entstanden. Sieben Tage auf einem abgeschieden gelegenen Grundstück, maximal sechs Männer, die endlich Klarheit haben wollen über das eine Thema, das schon lange in ihnen steckt und an die Oberfläche drängt. Ein Entscheidungsprotokoll, das ihnen genau das ermöglicht. Denn manchmal geht es gar nicht um fehlende Informationen. Manchmal ist das Problem, das dich davon abhält, die Entscheidung zu erkennen und zu treffen, dein Umfeld.

Entscheide nicht aus Angst, sondern aus Verantwortung

Du musst nicht jede Entscheidung sofort treffen. Gründliches Abwägen ist kein Zeichen von Schwäche, sondern gerade bei weitreichenden Fragen notwendig. Doch irgendwann sollte die Analyse ein Ende haben. Sonst wird sie zum Versteck. Frag dich deshalb nicht nur, was passieren könnte, wenn du dich für einen bestimmten Weg entscheidest. Frag dich genauso ehrlich, was passiert, wenn du nichts veränderst!

Vielleicht bleibt dein Unternehmen erfolgreich. Vielleicht läuft alles weiter wie bisher. Vielleicht wird sich das Problem tatsächlich irgendwann erledigen. Doch vielleicht verlierst du auch Zeit, Energie, Chancen oder einen Teil der Freiheit, die du dir als Unternehmer eigentlich aufbauen wolltest. Ich habe in meinem Leben gelernt, dass sich große Entscheidungen selten vollkommen sicher anfühlen. Doch ich wusste immer, dass ich den nächsten Schritt gehen wollte. Das, was du brauchst, ist Klarheit darüber, wofür du Verantwortung übernehmen willst. ◆

Der Autor



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

Bilder: Depositphotos / SergeyNivens, Oliver Wagner

Sind Sie sicher?

EINE KOLUMNE VON PROF. DR. JÖRG KUPJETZ

BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

Was kostet eigentlich ein Auto?« Diese oder ähnliche Fragen kennen Sie bestimmt auch. Die Antwort fällt anwaltstypisch aus: »Es kommt darauf an.« Auf die Größe, die Sonderausstattung etc. Ein Auto ist also nicht gleich ein Auto.

Was uns im Alltag relativ klar ist, wird bei Vertragsverhandlungen manchmal zum echten nachträglichen Hindernis. Neulich berichtete mir ein Berufseinsteiger sehr stolz, dass er als Teil seines Gehaltspaketes eine Fortbildung ausverhandelt habe. Klingt gut, oder? Stark verhandelt? Auf den ersten Blick schon, nur auf Nachfrage konnte der glückliche Mensch mir leider nicht sagen, ob es sich um eine mehrtätige Fortbildung, ein dreistündiges Online-Seminar oder etwas ganz anderes handelte. Er war sich einfach nicht sicher, was gemeint und auf beiden Seiten des Verhandlungstisches gewollt war.



Natürlich sind die meisten von uns keine Juristen und betreiben die Wortklauberei nicht berufsmäßig. Aber Präzision in vertraglichen Formulierungen sollte schon jedem Einzelnen wichtig sein. Ein Auto ist nicht gleich ein Auto und eine Fortbildung ist nicht gleich eine Fortbildung. Um späteren Streit zu vermeiden, machen Sie sich unbedingt die Mühe und definieren Sie in Ihren Verträgen klar und deutlich, was Sie regeln möchten. »Ein dreitägiges Seminar zum Thema ›Modernes Personalrecruiting 2.0‹ vom Anbieter XY in Berlin, spätestens drei Monate nach Ende der Probezeit«.

Bedenken Sie immer: Nur weil für Sie eine Sache klar ist, muss das für Ihr Gegenüber noch lange nicht der Fall sein (oder er nuzt die Unklarheit schamlos zu seinen Gunsten aus). Fragen Sie in Verhandlungssituationen konkret nach, ob sich Ihr Verständnis mit demjenigen des Verhandlungspartners deckt, lassen Sie den unsichtbaren Elefanten nicht im Raum herumstehen. Und wenn Sie sich beide darüber einig sind, dass Sie sich heute noch nicht einigen können, wenn die notwendige Regelungstiefe zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung noch nicht feststeht (»irgendwas mit Medien«), formulieren Sie zumindest abstrakte Beschreibungen des Gewollten: »Ein dreitägiges Seminar zum Thema Social Media im Unternehmen«. Und wenn auch das noch nicht möglich ist, dann bitte verbindliche Hinweise aufnehmen, wie und wann man sich im Nachgang zum Vertrag noch einigen wird. Wer sich heute Mühe bei der Formulierung gibt, vermeidet später Streitigkeiten. Ganz sicher! ◆



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

Der Autor



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

Bilder: Depositphotos / VitalikRadko, Jan Kupjetz; Cover: GABAL Verlag



Leo Martin ist Ex-Geheimagent, Kriminalist und Vernehmungsexperte. Während seiner Karriere war er zehn Jahre lang für einen deutschen Nachrichtendienst tätig. Heute ist er Keynote Speaker und Trainer für Führungskräfte und dreifacher SPIEGEL-Bestsellerautor. Seit 2015 ist er regelmäßiger Referent an der Universität St. Gallen (HSG) und außerdem Geschäftsführer des Privat Instituts für forensische Textanalyse.

Menschenkenntnis statt Martini!

Agentenwissen für den Business-Alltag

Was benötigt eigentlich mein Gegenüber? Eine Frage, die im Unternehmen oft zu kurz kommt – und doch so entscheidend für gute Zusammenarbeit ist, wie Leo Martin weiß. Zehn Jahre lang führte er für einen deutschen Nachrichtendienst verdeckt Informanten im Milieu der Organisierten Kriminalität, heute zeigt er Unternehmern, was Führungskräfte von Geheimagenten lernen können. Weshalb ihn sein Weg letztlich in die Wirtschaftswelt führte und warum Unternehmer Menschen eher rühren als schütteln sollten, hat er uns im Interview verraten.

Herr Martin, bei dem Wort »Geheimagent« denken viele an James Bond: Schnelle Autos, große Action, stets in Lebensgefahr. Wie viel davon entspricht der Realität?
Schnelle Autos hatten wir auch, aber Verfolgungsjagden gehören ins Kino. Der echte Kern meiner Arbeit war viel unspektakulärer und gleichzeitig viel anspruchsvoller: Menschenarbeit. Ich habe Vertrauensleute im Milieu der Organisierten Kriminalität angeworben und in riskanten Operationen geführt. Ich musste in kurzer Zeit und unter hohem Druck Vertrauen aufbauen, zu Menschen, die an einer Zusammenarbeit naturgemäß kein Interesse hatten.

Und ich hatte nichts in der Hand: kein Produkt, keine Dienstleistung, keine Hierarchie, kein Druckmittel. Im Gegenteil – je mehr Druck ich gemacht hätte, desto größer wäre der Widerstand geworden. Meine Aufgabe war es, Menschen dazu zu bringen, freiwillig mitzugehen. Wie man in diesen Beruf kommt, hat übrigens auch wenig mit Hollywood zu tun: Ich habe bei der Polizei angefangen und die Ausbildung als Jahrgangsbester unter 360 Absolventen abgeschlossen. Das hat offenbar Aufmerksamkeit erregt und mir die Türen beim Verfassungsschutz geöffnet. Dort habe ich Kriminalwissenschaften studiert, bevor es in den operativen Einsatz ging.

Nach einer Karriere bei einem Nachrichtendienst könnte man meinen, dass jede weitere Tätigkeit erst einmal weniger spannend klingt. Aber ist das tatsächlich so? Was reizt Sie an der Arbeit als Keynote Speaker und Coach?
Die größte Umstellung: Im Dienst war ich unsichtbar und das war ein wichtiger Teil des Jobs. Als selbstständiger Autor, Führungskräftetrainer und Speaker lebt man davon, sichtbar zu sein. Das musste ich lernen. Mein Vorteil war, dass jedes Unternehmen das Handwerk braucht, das ich mitbrachte. Ob Menschen einer Führungskraft folgen, ob Kunden kaufen und ob Teams offen miteinander arbeiten, entscheidet sich an denselben Fähigkeiten, die ich im Einsatz gebraucht habe.

Genau das reizt mich bis heute: zu erleben, wie Methoden aus einer Einsatzsituation im Alltag von Führungskräften funktionieren. Seit über zehn Jahren ▸

> »Meine Aufgabe war, Menschen dazu zu bringen, freiwillig mitzugehen.«
> **– Leo Martin**



Bilder: Depositphotos / mario7, Lars Laion, Leo Martin



»Eine Formel hat mich durch meine Jahre im Einsatz begleitet: Vertrauen entsteht aus Sicherheit plus Anerkennung. Menschen müssen wissen, woran sie bei Ihnen sind, und sie müssen sich gesehen fühlen, als Mensch, nicht als Arbeitskraft.«

– Leo Martin

halte ich Keynotes und Intensivtrainings, inzwischen mehr als 800 Trainings für Führungskräfte und ihre Teams. Ein Training ist bei mir keine Folienschlacht. Die Teilnehmer arbeiten an einem echten, anonymisierten Fall aus meiner Dienstzeit und brauchen Kommunikation, um die Mission zu lösen. Seit 2015 bin ich zudem regelmäßig Referent an der Universität St. Gallen. Drei meiner Bücher sind SPIEGEL-Bestseller geworden: »Ich krieg dich!«, »Ich durchschau dich« und »Ich stopp dich!«. Und mit dem Privat Institut für forensische Textanalyse, das ich führe, kommen wir Verfassern anonymer Drohschreiben auf die Spur. Langweilig wird es also nicht.

Welche Eigenschaften und Skills braucht es wirklich, um beim Verfassungsschutz erfolgreich zu sein, und welche davon sind auch für Führungskräfte essenziell?
Drei Dinge: professionelle Menschenkenntnis, Führung und Kommunikation, vor allem unter Druck. Alle drei sind für Führungskräfte genauso entscheidend.

Die Basis ist Vertrauen. Eine Formel hat mich durch meine Jahre im Einsatz begleitet: Vertrauen entsteht aus Sicherheit plus Anerkennung. Menschen müssen wissen, woran sie bei Ihnen sind, und sie müssen sich gesehen fühlen, als Mensch, nicht als Arbeitskraft. Fehlt eines davon, bricht die Verbindung, im Einsatz genauso wie im Unternehmen. Beim Führen gilt der wichtigste Satz: Sie bekommen das Verhalten, das Sie verstärken. Manche Führungskräfte reagieren vor allem auf das, was schiefläuft, und wundern sich, dass diese Themen dann mehr Raum bekommen. Im Einsatz arbeiten wir nach dem Prinzip der minimalen Intervention: so viel Klarheit wie möglich, bei so wenig

Druck wie möglich. Im Führungsalltag heißt das: drei Eskalationsstufen – und die nächste wird erst aktiviert, wenn die vorherige keine Wirkung zeigt.

Stufe eins – »Feedforward«: Kein Herumreiten auf den Fehlern der Vergangenheit, sondern voller Fokus auf die Zukunft: »Achte beim nächsten Mal bitte darauf, dass …« Keine lange Fehleranalyse. Der Schlüssel ist die Zukunftsorientierung, deshalb Feedforward, nicht Feedback.

Stufe zwei – »Mir ist wichtig«: Hat Feedforward nicht funktioniert, folgt absolute Klarheit mit sanftem Druck: »Mir ist wichtig, dass … Wir vereinbaren deshalb ab jetzt konkret …« Gegen »Mir ist wichtig« gibt es kein Argument, anders als gegen »Wir sollten« oder »Ich finde«.

Stufe drei – »Sanktion, mit Rückkehroption«: Hält der andere sich nicht an Vereinbarungen und Absprachen, muss zeitnah eine spürbare Sanktion erfolgen. Der andere muss erleben, dass Vereinbarungen in der Zusammenarbeit mit dir verbindlich sind, hält man sich nicht daran, wird es unbequem. Aber mit Rückkehroption: »Wenn es dreimal wie vereinbart gelaufen ist, bekommst du die Freiheit zurück.« Diese Option überträgt Verantwortung. Der andere weiß genau, was zu tun ist, und bestimmt selbst den Zeitpunkt, ab dem es wieder besser wird.

Wie ist es umgekehrt? Bringen Entscheider in Unternehmen eigentlich auch Fähigkeiten mit, die es im Nachrichtendienst bräuchte, die aber dort häufig unterschätzt werden?
Absolut! An erster Stelle steht das konsequente Denken vom Gegenüber aus. Gute Unternehmer fragen sich permanent: Was hat der andere davon? Was ist sein Nutzen? Im Einsatz war genau das überlebenswichtig, denn ich hatte nichts anzubieten außer einer Beziehung. In Behörden wird dieses Denken trotzdem oft unterschätzt, weil Strukturen und Zuständigkeiten den Alltag prägen und nicht der »Kunde«.

Das Zweite ist der Umgang mit Beteiligung. Gute Führungskräfte in Unternehmen haben gelernt, ihre Leute einzubinden, ohne die Entscheidung abzugeben. Die Methode: Machen Sie von Anfang an transparent, wer entscheidet, und fragen Sie nicht nach Meinungen, sondern nach Gedanken. Eine Meinung wird schnell zur Position, und Positionen werden verteidigt. Gedanken dürfen unfertig sein, ergänzt und verworfen werden. Konkret klingt das so: »Ich muss über unsere neue Aufgabenverteilung entscheiden. Mich interessieren eure Gedanken dazu. Welche Möglichkeiten seht ihr? Das hilft mir bei meiner Entscheidung.« So schafft Beteiligung Ownership. Diese Art, Menschen mitzunehmen, würde vielen hierarchisch geprägten Organisationen guttun, nicht nur Nachrichtendiensten.

Wenn Sie heute auf Ihren bisherigen Lebensweg zurückblicken: Gibt es eine besonders wichtige Erfahrung oder Erkenntnis, die für Sie zum Credo geworden ist?
Ja: Man muss Menschen rühren, nicht schütteln. Im Einsatz habe ich gelernt, dass Druck fast immer Gegendruck erzeugt. Wirklich bewegen können Sie Menschen nur, wenn sie freiwillig mitgehen, weil sie Ihnen vertrauen und sich verstanden fühlen.

Daraus folgt der zweite Teil meines Credos: Kommunikation muss nicht nur klar sein, sie muss wirken. Im Einsatz reichte es nie, Recht zu haben. Eine Botschaft musste so ankommen, dass sie verstanden, bestenfalls akzeptiert und in Handeln übersetzt wurde. Genau daran entscheidet sich auch in Unternehmen, ob Kommunikation Probleme löst oder neue schafft. Gründerinnen und Gründern sage ich deshalb immer: »Ein junges Unternehmen verkauft am Anfang vor allem Vertrauen. Wer früh lernt, wie Vertrauen entsteht und wie man es unter Druck hält, hat einen enormen Vorsprung.« ◆

»Im Einsatz habe ich gelernt, dass Druck fast immer Gegendruck erzeugt. Wirklich bewegen können Sie Menschen nur, wenn sie freiwillig mitgehen, weil sie Ihnen vertrauen und sich verstanden fühlen.«

– Leo Martin



Bilder: Lars Laion, Leo Martin



Unlearn Leadership:

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

EIN AUSZUG AUS DEM BUCH »UNLEARN LEADERSHIP« VON UNLEARN BUSINESS LAB

Was also verstehen wir unter »Führungskompetenzen«? Denn wenn Leistung nicht der wirklich ausschlaggebende Faktor dafür ist, wer in einem Unternehmen aufsteigt und wer nicht, so kann es ja nicht völlig irrelevant sein, welche Eignung jemand hat, zu führen, oder? Die Frage ist gar nicht so leicht zu beantworten, denn es gibt eine interessante Lücke zwischen dem, was wir traditionell als Führungskompetenzen bewerten, und dem, was wir uns von unseren eigenen Führungskräften wünschen.

Merkmale wie Zielstrebigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein oder Entscheidungsstärke werden oft in Befragungen genannt, wenn nach klassischen Führungskompetenzen gefragt wird. Diese Zuschreibungen passen zu einer weitverbreiteten, historisch gewachsenen Vorstellung von Führung, die stark von Dominanz, Kontrolle und Unabhängigkeit geprägt ist. Führung erscheint darin als etwas, das vor allem durch Klarheit, Standfestigkeit und eine gewisse Unerschütterlichkeit gekennzeichnet ist. Zweifel, Ambivalenz oder Verletzlichkeit haben in diesem Bild wenig Platz. Ja, natürlich denken wir jetzt auch an die Trumps, Berlusconis und Putins dieser Welt.

Studien zu sogenannten »impliziten Führungstheorien« (Implicit Leadership Theories), unter anderem von dem Wissenschaftler Robert Lord und Kolleg*innen, machen jedoch deutlich, dass Menschen innere Prototypen davon entwickeln, wie eine »typische« Führungskraft aussieht und sich verhält. Diese Prototypen beeinflussen maßgeblich, wen sie als kompetent wahrnehmen – oft unabhängig von der tatsächlichen Leistung. Das bedeutet: Führung wird nicht nur an objektiven Kriterien gemessen, sondern daran, wie gut eine Person zu den bestehenden Erwartungen passt. In vielen westlichen Kontexten überschneiden sich klassische Führungsbilder stark mit stereotyp »männlich« konnotierten Eigenschaften wie Dominanz, Rationalität und emotionaler Distanz.

Die US-amerikanische Sozialpsychologin Alice Eagly konnte in ihrer Forschung zur sogenannten Rollenkongruenztheorie zeigen, dass genau hier ein Spannungsfeld entsteht: Eigenschaften, die als typisch für Führung gelten, stimmen oft mit gesellschaftlichen Vorstellungen von Männlichkeit überein, während Eigenschaften, die eher mit Weiblichkeit assoziiert werden – etwa Empathie oder Kooperationsorientierung –, seltener als führungsrelevant anerkannt werden, obwohl sie nachweislich wichtig für effektive Führung sind. Zugleich zeigen Studien zur emotionalen Intelligenz, wie es etwa der Wissenschaftsjournalist Daniel Goleman zusammenfasst, dass genau solche Fähigkeiten wie Empathie und soziale Kompetenz empirisch eine zentrale Rolle für effektive Führung spielen.

Obwohl sich also das Verständnis von Führung in den letzten Jahrzehnten erweitert hat, halten sich traditionelle Bilder von Führung erstaunlich hartnäckig – nicht zuletzt, weil sie in Organisationen, Medien und gesellschaftlichen Narrativen immer wieder reproduziert werden. Dadurch entsteht ein gewisser Zirkelschluss: Menschen orientieren sich an bestehenden Vorstellungen von Führung, bewerten andere anhand dieser Maßstäbe und tragen so dazu bei, dass genau diese Vorstellungen weiterbestehen.

Wenn Menschen abstrakt nach Führungskompetenzen gefragt werden, spiegeln ihre Antworten die gesellschaftlich geprägten Bilder wider, die über Jahre hinweg vermittelt wurden. Fragt man sie jedoch konkret, welche Eigenschaften sie sich persönlich von einer Führungskraft wünschen, verschiebt sich das Bild deutlich. Dann stehen auf einmal ganz andere Qualitäten im Vordergrund: Kooperationsfähigkeit, Empathie, Fairness, Verlässlichkeit, die Fähigkeit zuzuhören, flexibel auf Situationen zu reagieren und auch langfristig zu denken. Studien zu Führungspräferenzen zeigen: Mitarbeitende erleben vor allem solche Führungskräfte als effektiv, die unterstützend, gerecht und beziehungsorientiert handeln.

So weist beispielsweise der renommierte US-amerikanische Organisationspsychologe Bernard Bass darauf hin, dass Führungskräfte besonders dann als wirksam wahrgenommen werden, wenn sie Vertrauen aufbauen, individuelle Bedürfnisse berücksichtigen und Sinn vermitteln. Das ist beziehungsorientiertes Führen at its best! ◆

»Unlearn Leadership«
von **Unlearn Business Lab**
304 Seiten
Erschienen: Oktober 2026
Econ
ISBN: 978-3-430-21215-1



Bild: Depositphotos / Genialbaron; Cover: Econ

Wie das **Internet** die Welt eroberte

Nachrichten verschicken, durch Social Media scrollen, Videos ansehen oder innerhalb weniger Sekunden Antworten auf nahezu jede Frage finden – all das gehört für uns heute zum Alltag. Das Internet ist für uns so selbstverständlich geworden, dass wir kaum noch darüber nachdenken, wie sehr es unser Leben prägt und beeinflusst. Es verbindet Menschen rund um den Globus, verändert die Art, wie wir kommunizieren, und eröffnet Unternehmen völlig neue Möglichkeiten. Ein Leben ohne die ständige Verfügbarkeit digitaler Informationen ist für viele kaum noch vorstellbar.

Doch obwohl wir das Internet täglich nutzen, wissen nur wenige, was sich eigentlich dahinter verbirgt und wie es überhaupt entstanden ist. Denn das weltweite Netzwerk, das heute Milliarden von Menschen miteinander verbindet, war keineswegs von Anfang an für den alltäglichen Gebrauch gedacht. Seine Geschichte beginnt Jahrzehnte vor Social Media, Smartphones und Streamingdiensten – in einer Zeit, in der Computer ganze Räume füllten und die Vernetzung digitaler Systeme noch eine große technische Herausforderung darstellte.

Der Wunsch nach Vernetzung

Um die Entstehung des Internets zu verstehen, müssen wir einen Blick auf die 1960er-Jahre werfen. Computer waren damals riesige, teure Maschinen, die vor allem an Universitäten, in Forschungseinrichtungen und beim Militär zum Einsatz kamen. Mit ihnen ließen sich komplexe Berechnungen durchführen und große Mengen an Daten verarbeiten. Allerdings arbeiteten die meisten Computer unabhängig voneinander. Wer Daten oder Rechenleistung zwischen verschiedenen Standorten austauschen wollte, stand vor erheblichen technischen Herausforderungen.

Doch mit der zunehmenden Bedeutung von Computern wurde dieser Zustand immer unpraktischer. Forschungseinrichtungen wollten Daten schneller austauschen und die Rechenleistung verschiedener Computer besser nutzen können. Es musste also eine Lösung her, die es ermöglichte, Informationen über größere Entfernungen hinweg einfacher und effizienter zu übertragen.

Zwischen Kaltem Krieg und Forschung

Die Suche nach einer Lösung begann in einer Zeit, in der technologische Entwicklungen auch von politischen Interessen geprägt waren. In den 1960er-Jahren standen sich die USA und die Sowjetunion im Kalten Krieg gegenüber. Beide Staaten investierten massiv in Forschung und neue Technologien. Die Angst vor einem möglichen Atomkrieg führte auch zu Überlegungen, wie Kommunikationsnetzwerke selbst dann noch funktionieren könnten, wenn einzelne Verbindungen ausfielen.

Die Vorstellung, das Internet sei ausschließlich für einen Atomkrieg entwickelt worden, greift allerdings zu kurz. Ein wesentliches Ziel bestand darin, die damals knappen Rechenkapazitäten der einzelnen Hochschulen zu bündeln und somit besser nutzbar zu machen.

An der Idee arbeiteten mehrere Wissenschaftler unabhängig voneinander. In den USA beschäftigten sich Leonard Kleinrock und Paul Baran mit den technischen Grundlagen solcher Netzwerke. In Großbritannien entwickelte Donald Davies ähnliche Ansätze.

Den entscheidenden Schritt machte schließlich die US-amerikanische Forschungsbehörde ARPA mit dem Aufbau des ARPANET. Am 29. Oktober 1969 versuchten Forscher der University of California in Los Angeles, das Wort »LOGIN« an einen Computer am Stanford Research Institute zu übertragen. Zunächst kamen nur die Buchstaben »L« und »O« an, bevor das System abstürzte. Kurz darauf gelang die vollständige Übertragung. Der Versuch markierte einen wichtigen Meilenstein in der Geschichte des Internets.

Der Weg zum World Wide Web

In den folgenden Jahren wurde das ARPANET stetig erweitert. Auch die Kommunikation über das Netzwerk entwickelte sich: 1971 führte der Programmierer Ray Tomlinson ein frühes E-Mail-System ein, mit dem Nachrichten ...

Den kompletten Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de



Bild: IMAGO / ingimage

Moment Mal!



Bild: IMAGO / Peter Seyfferth

Erfolg

100 Jahre Mercedes-Benz: Wie aus zwei Rivalen eine Weltmarke wurde

Am 29. Oktober 1926 zeigte sich Mercedes-Benz erstmals als gemeinsame Marke der Öffentlichkeit. Entstanden war sie nicht in einer Zeit des Überflusses, sondern aus wirtschaftlichem Druck, Konkurrenz und der Einsicht, dass zwei große Namen gemeinsam stärker sein könnten.

Carl Benz und Gottlieb Daimler erfanden unabhängig voneinander das Automobil. Ihre Unternehmen konkurrierten jahrzehntelang. Erst eine schwere Krise brachte sie zusammen. Am 29. Oktober 1926 präsentierte sich Mercedes-Benz auf der Berliner Automobil-Ausstellung erstmals mit einem gemeinsamen Fahrzeugprogramm. Hundert Jahre später gehört der Stern zu den bekanntesten Markenzeichen der Welt – und das Unternehmen steht erneut vor einer Transformation, deren Ausgang keineswegs selbstverständlich ist.

Zwei Erfinder, die zunächst nichts miteinander zu tun hatten
Die Geschichte von Mercedes-Benz beginnt eigentlich zweimal ...

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

Buchtipps



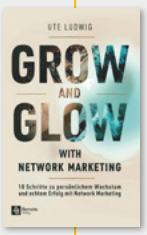
Der Multifokus-Effekt
von Birgit Amelung
192 Seiten, erschienen: April 2026
GABAL Verlag, ISBN: 978-3-967-39275-3

Unternehmerin Birgit Amelung zeigt, warum Fokus heute völlig neu gedacht werden muss: nicht als Verzicht oder Disziplin, sondern als bewusste Ausrichtung in einem komplexen Leben und Alltag. Mit dem Konzept des Multifokus eröffnet sie eine zeitgemäße Perspektive, die Vielfalt nicht als Problem sieht, sondern als Ausgangspunkt.

Die Kunst, stark zu bleiben, wenn alles zu viel ist
von Nike Schröder
320 Seiten, erschienen: Juli 2026
ForwardVerlag, ISBN: 978-3-987-55205-2



Wie gelingt ein Leben, das leistungsfähig ist, ohne auszubrennen? Wie können Frauen erfolgreich sein, ohne sich selbst zu verlieren? Autorin Nike Schröder kennt diese Fragen aus eigener Erfahrung. Das Buch ist ein kraftvoller Impuls für alle, die spüren, dass ihr Leben mehr sein darf als ein permanenter Balanceakt.



Grow and Glow with Network Marketing
von Ute Ludwig
308 Seiten, erschienen: Juli 2025
Remote Verlag, ISBN: 979-8-894-74035-5

In ihrem Buch »Grow and Glow with Network Marketing« räumt Ute Ludwig mit Vorurteilen auf und vermittelt die notwendigen Werkzeuge und Strategien, um ein nachhaltiges Geschäft aufzubauen. Finde Anregungen für ein praktikables Geschäftsmodell, das dich finanziell unabhängig macht, ohne dich persönlich einzuschränken.

Gründen statt Grübeln
von Mona Wiezoreck
226 Seiten, erschienen: Juni 2026
Remote Verlag, ISBN: 979-8-894-74079-9



Mona Wiezoreck, die diesen Weg selbst gegangen ist, zeigt dir in »Gründen statt Grübeln«, wie du ein Business nach deinen Regeln aufbaust. Sie kombiniert praxiserprobte Strategien mit authentischer Gründungsrealität und gibt dir die Werkzeuge an die Hand, mit denen du ein erfolgreiches Business erschaffst.



Neue Wege der Führung
von Christian Koudela
320 Seiten, erschienen: September 2025
Remote Verlag, ISBN: 978-1-960-00495-6

Das Buch von Christian Koudela ist kein weiteres mit Checklisten und Modellen – sondern eine Einladung zur inneren Klarheit, zum echten Wandel. Es zeigt dir, wie du Mut und Intuition in deine Entscheidungsprozesse integrierst und dein Team aktiv einbindest. Der Schlüssel zu anhaltendem Erfolg liegt in einer neuen Art der Führung.

Cover: GABAL Verlag, ForwardVerlag, Remote Verlag

wirtschaft tv original

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

BERATER

STAFFEL 5

Die Reality Serie

Jetzt streamen



Verfügbar auf

Amazon Prime Video | **Apple TV** iTunes

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV
PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE NIKOLAOS ILIADIS, CARLOS NUÑEZ, KAMERA NIKOLAOS ILIADIS, CARLOS NUÑEZ, MATHIAS BINDER, POSTPRODUKTION NIKOLAOS ILIADIS, SPRECHERIN MAJA BYHAHN, MUSIK ENVATO UND ARTLIST, LIZENZEN STEVEN PRIESS, KOORDINATION MICHAIL KERASIDIS, FOOTAGE SHUTTERSTOCK, FATIH KOCAK