

# DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 65

Olivia  
Merz-Fischer &  
Dirk  
Fischer

## Die Roboter- VISIONÄRE

Die Zukunft der Dienstleistungsbranche

MARTIN  
LIMBECK

Schluss mit der  
Vergleichsfalle

CHIARA  
HARTMANN

Shape your identity  
- dominate the market!

BOB  
BLUME

Schulsystem:  
Digitale Revolution



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](http://www.erfolg-magazin.de/shop)  
oder scanne den Code.





Anna Seifert  
Redakteurin

## Editorial

# Kollege Roboter:

## Was bringt die schöne, neue Unternehmerwelt?

»Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu erschaffen«, so lautet ein Zitat, das wahlweise Abraham Lincoln oder Peter Drucker zugeschrieben wird. Roboter kannte man lange Zeit nur aus dem Science-Fiction-Genre – nun haben sie den Arbeitsmarkt erobert. Von Lagerarbeiten bis zum Kundenservice können die artifiziellen Kollegen viele Aufgaben ihre menschlichen Mitarbeiter übernehmen. Eine innovative Idee – doch ist die Gesellschaft eigentlich bereit für solche Veränderungen? Für unsere Coverstory haben wir mit den Experten Dirk Fischer und Olivia Merz-Fischer gesprochen. Sie berichten, weshalb Service-Roboter Antworten auf zahlreiche unternehmerische Herausforderungen liefern könnten und welche Rolle der asiatische Markt dabei spielt.

Wer innovative Lösungen anbieten möchte, braucht dafür auch Risikobereitschaft – das stellte Jeff Bezos bereits vor 30 Jahren unter Beweis. Auf welche Schwierigkeiten der heutige Multi-Milliardär damals stieß und wie sein Garagen-Start-up schließlich doch noch

zum Online-Giganten Amazon wurde, daran erinnert der Buchauszug von Dana Mattioli. Hätte eine derartige Erfolgsgeschichte eigentlich auch aus Deutschland stammen können? Mit der Digitalisierung tut man sich hierzulande schließlich schwer; das weiß auch der Bildungsinfluencer Bob Blume. Wie es gelingen kann, die Talente von morgen frühzeitig zu fördern, hat er uns im Interview erzählt. Und welche weiteren Faktoren entscheiden darüber, ob sich ein Unternehmen auch zukünftig sicher durch wirtschaftliche Unwägbarkeiten steuern lässt? Um diese Frage zu beantworten, richten die Experten Martin Limbeck, Christoph Moser, Chiara Hartmann und Prof. Dr. Jörg Kupjetz ihren Blick auf die Hürden des unternehmerischen Alltags. Ist es eigentlich sinnvoll, die Konkurrenz stets im Auge zu behalten und hat der Begriff Hierarchie nicht langsam ausgedient? In dieser Ausgabe erfahren Sie es.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht  
Anna Seifert  
Redakteurin

### Impressum

#### founders Magazin

**Redaktion/Verlag** BACKHAUS Verlag GmbH ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe Holding GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter Julian Backhaus

#### Redaktion

Anna Seifert, Martina Karaczko, Lea Trägenap  
redaktion@backhausverlag.de

#### Layout und Gestaltung

**Objektleitung:** Judith Iben  
**Grafik:** Stefanie Schulz, Christina Meyer, Judith Iben  
magazine@backhausverlag.de

#### Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

#### Herausgeber, Verleger:

Julien Backhaus

#### Anschrift:

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

#### Lektorat

Anna Kaltner Sprachdienstleistungen  
»Sprachenland«  
Anna Zofia Kaltner  
Fockygasse 47/7/14 | A-1120 Wien  
E-Mail: office@annakaltner.com

#### 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. 65

### ERFOLG

#### 06 Die Roboter- Visionäre

Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer über die Zukunft der Dienstleistungsbranche

### EINSTELLUNG

#### 10 Schluss mit der Vergleichs-falle: Legt den Fokus auf euren eigenen Weg!

Martin Limbeck

#### 18 Shape your identity – dominate the market!

Chiara Hartmann

#### Shape your identity – dominate the market!

Chiara Hartmann

Seite 18



»Wichtig ist es, bei dem Einsatz von Robotern auch die Umgebung und die Menschen, die es betrifft, mit einzubeziehen.«

– Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer

#### Die Roboter- Visionäre

Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer im Interview

Seite 06

## WISSEN

### 14 Vernetzte Hierarchie:

Auszug aus dem Buch  
»Everyone a leader«  
von Christoph Moser

### 20 Bildungssystem: Wann kommt die digitale Revolution?

Bob Blume im Interview

### 26 Amazon – Mit Büchern an die Spitze des Online-Handels

Auszug aus dem Buch  
»Der Gigant«  
von Dana Mattioli

## LEBEN

### 25 »Was kostet es?«

Kolumne von  
Prof. Dr. Jörg Kupjetz

## BUCHTIPPS

### Alle Seite 31

### Ab sofort Chef – Führung für Einsteiger

Paul A. Wyatt

### Der Chef in dir muss Führung finden

Thomas Belker

### Konsequent 60 Prozent

Martha Dudzinski

### Positive Leadership

Markus Ebner

### Slow Productivity

Cal Newport

»Genau das ist für mich  
das Zentrale: Schule muss  
Schülerinnen und Schülern  
die Möglichkeit geben, ihre  
Schwerpunkte  
zu finden.«

– Bob Blume



### Bildungssystem: Wann kommt die digitale Revolution?

Bob Blume im Interview

Seite 20

## BEST OF WEB

### 30 Helene Fischer wird Marken- botschafterin bei Wholey





# Die Roboter- VISIONÄRE

**Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer**  
über die Zukunft der Dienstleistungsbranche

**A**ktuell sind laut »World Robotics Report 2024« rund vier Millionen Roboter weltweit in Fabriken im Einsatz. Doch warum sollte man hier bereits aufhören? Könnte man damit nicht auch kleineren Unternehmen helfen – gerade

jetzt, wenn fast überall Arbeitskräfte fehlen? Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer sind der Meinung, dass Service-Roboter, wie sie schon seit Jahren in Asien verwendet werden, auch deutsche Unternehmen und sogar Privatpersonen in alltäglichen Aufgaben unterstützen können.

**Frau Merz-Fischer und Herr Fischer, wie sind Sie zum Robotermarkt gekommen?** Wir waren in den letzten Jahren auf einigen Delegationsreisen in China unterwegs, wo wir immer mehr digitale Lösungen in den unterschiedlichen Bereichen wahrnehmen konnten. Wir stellten außerdem fest, dass Produkte, die in Asien bereits integriert und auf dem Markt akzeptiert sind, erst nach vielen Jahren auch auf dem deutschen Markt ankommen. Diesen Zyklus empfanden wir als zu lang. Wir wollten schneller und innovativer sein. Das war der Hintergrund, EnergieReich Consulting zu gründen.

Dann kam die Corona-Zeit und wir fragten uns: »Mit welchen Produkten, die auf dem deutschen Markt benötigt werden, können wir uns auseinandersetzen?« Da fällt natürlich sofort der Fachkräftemangel ▶

»Wir stellten fest, dass Produkte, die in Asien bereits integriert und auf dem Markt akzeptiert sind, erst nach vielen Jahren auch auf dem deutschen Markt ankommen.«

– **Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer**





»Die nächste Generation von Service-Robotern wird weitaus komplexer und intelligenter sein als die heutigen Modelle.«

– Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer

auf und somit mussten wir schauen, in welchen Bereichen dieser besonders groß ist. Dirk hat dann einen Artikel gelesen, in dem stand, dass die Robotik in der Industrie in den nächsten Jahren sehr stark wachsen wird – um mindestens 30 bis 50 Prozent. Daraufhin haben wir dann weiter recherchiert und so fing das Ganze dann an. Dabei hatten wir über unser Netzwerk auch sofort Kontakt zu den ersten Produzenten in China. Von da aus sind wir gestartet und haben das Business immer weiter ausgebaut.

**Robotik ist kein neues Thema in der Industrie. Was aber neu ist, dass auch kleine Unternehmen und Privatpersonen**

**darauf Zugriff haben. Wie entwickelt sich der Markt der Alltagshelfer?**

Es gibt Roboter, die mit Menschen direkt Seite an Seite eingesetzt werden können, ohne dass wir große Sicherheitsanforderungen zu bewältigen haben. Diese Roboter sind auch deutlich einfacher zu programmieren und können repetitive Aufgaben übernehmen. Dazu sind sie auch flexibel und sicher und entlasten Arbeitskräfte. Der zweite Punkt ist die Kostensenkung und die Erschwinglichkeit dieser neuen Roboter. Diese wurden speziell für kleine Unternehmen entwickelt, weil traditionelle Industrieroboter oft sehr teuer und kompliziert in der Einrichtung sind. Als Drittes kommen die einfache

Bedienbarkeit und Programmierung. Für die neuen modernen Roboter für kleine Unternehmen braucht es keine tiefen Programmier-Kenntnisse. Die Benutzeroberflächen sind alle sehr intuitiv und relativ einfach zu bedienen. Als vierten Punkt haben wir auch die Flexibilität und Mobilität. Egal, ob es um Transport-Roboter geht oder um Begrüßungsroboter, die Gäste empfangen und Fragen beantworten – hier ist eine hohe Flexibilität schon heutzutage möglich. Noch dazu können diese Roboter schnell auch verschiedene Aufgaben erlernen und in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden.

**Derzeit übernehmen Service- und Reinigungsroboter also leichte Aufgaben. Haben Sie in Asien bereits komplexere Modelle entdeckt, die bald auch bei uns möglich sein könnten?**

Asien spielt eine zentrale Rolle in der Entwicklung zukünftiger Service-Roboter-Modelle. Die Kombination aus hohen Investitionen in den Technologie-Markt und einer aktiven Innovationskultur führt dazu, dass diese Region schnell zum globalen Vorreiter im Bereich der Robotik wurde. Der chinesische Staat unterstützt diese Entwicklung im Rahmen von Initiativen, die darauf abzielen, China zu einem Hightech-Produktionszentrum zu machen.

Es gibt in Asien bereits Roboter in Hotels und Restaurants, die Bestellungen aufnehmen, Essen servieren und Kunden an der Rezeption bedienen und begleiten. Dann gibt es noch die Einzelhandel-Roboter, die den Kunden-Service verbessern werden, Produkte empfehlen oder auch Lager-Bestände verwalten. Es existieren in China zudem bereits Pilot-Projekte mit autonomen Liefer-Robotern und Drohnen, die Waren und Lebensmittel an Kunden ausliefern. Auch dieser Bereich wird in Zukunft immer stärker werden und sich global ausweiten.

Die nächste Generation von Service-Robotern wird weitaus komplexer und intelligenter sein als die heutigen Modelle. KI und maschinelles Lernen wird es den Robotern auch ermöglichen Entscheidungen zu treffen, sich an veränderte Umgebungen anzupassen und aus Erfahrungen zu lernen. Beispiele dafür sind die Sprach- und Bilderkennung: Roboter können menschliche Sprache verstehen, Personen identifizieren und darauf reagieren, was in der Kunden-Interaktion oder im Gesundheitswesen wichtig ist. Ein weiterer Zukunftsmarkt sind Roboter-Modelle für den Haushalt. Während Staubsauger-Roboter bereits bei uns weit verbreitet sind, wird der Markt für Roboter, die Aufgaben wie Kochen, Putzen oder Gartenarbeiten übernehmen, weiterwachsen.

Trotz des schnellen Fortschritts stehen der Entwicklung komplexerer Service-Roboter auch Herausforderungen gegenüber. Die technisch höher entwickelten Service-Roboter müssen robust, sicher und zuverlässig in wechselnden und oft unstrukturierten Umgebungen arbeiten. Die Entwicklung solcher Systeme erfordert erhebliche Fortschritte in der Sensorik-KI und der Robotik-Software. Als zweiten Punkt darf man die soziale Akzeptanz nicht unterschätzen. In vielen Ländern müssen sich die Menschen noch an den Gedanken gewöhnen, dass Roboter in alltäglichen Situationen präsent sind. Dazu kommt, dass die Regierungen klare Richtlinien entwickeln müssen, um den Einsatz von Robotern in sensiblen Bereichen sicherzustellen.

**Sie sprechen von notwendigen Richtlinien, aber könnte hierzulande die EU-Regulierung der Weiterentwicklung nicht auch im Wege stehen?**

Das ist eine spannende Frage, die sich nicht so leicht beantworten lässt. Der Vorschlag der EU zur Regulierung von KI beruht darauf, die Risikoklassen von künstlicher Intelligenz zu identifizieren. Es soll vier Klassifizierungen geben: »minimales Risiko«, »begrenzt«, »hoch« und »in-akzeptabel«. Ein Service-Roboter für die Bedienung hätte sicherlich ein minimales Risiko, aber ein Roboter, der im Gesundheitswesen zur Medikamenten-Ausgabe eingesetzt wird, könnte dann schon als hohes Risiko eingestuft werden. Aber das bleibt noch abzuwarten, weil das Gesetz noch nicht realisiert wurde.

Wichtig ist es, bei dem Einsatz von Robotern auch die Umgebung und die Menschen, die es betrifft, mit einzubeziehen. Es muss klar kommuniziert werden, was der Roboter macht. Wenn der Roboter Aufnahmen macht, dann geht es darum, wo die Daten hingehen, wer Zugriff darauf hat und wie lange sie gespeichert werden. Da wird es sicherlich auch strengere Sicherheitsanforderungen und regelmäßige Überprüfungen geben, was natürlich auch zu einer Verlangsamung der Entwicklung führen kann.

**Glauben Sie an den Alleskönner? Wird es bald Roboter geben, die uns alles abnehmen können?**

»Wichtig ist es, bei dem Einsatz von Robotern auch die Umgebung und die Menschen, die es betrifft, mit einzubeziehen.«

– **Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer**

Das ist natürlich ein Traum, so einen Alleskönner-Roboter zu haben. Über die nächsten Jahre wird es aber eher Science Fiction bleiben. Die Entwicklung eines Alleskönner-Roboters wäre eine enorme technologische Herausforderung und zwar gleich in mehreren Bereichen: Zum einen müsste die KI viel leistungsfähiger werden, um gleichzeitig unterschiedliche Aufgaben bewältigen zu können und auf unvorhersehbare Aufgaben reagieren zu können. Der nächste Aspekt wäre natürlich die Mobilität und Geschicklichkeit eines Roboters. Der müsste dann eine enorme Bandbreite an Bewegungen beherrschen – quasi wie ein Mensch.

Neben den vielen technischen Herausforderungen in der Entwicklung eines Alleskönners stellt sich natürlich auch die Frage, wie dieser überhaupt in der Gesellschaft akzeptiert werden könnte. Solche Roboter könnten ja wie ein Mensch alle Arbeiten

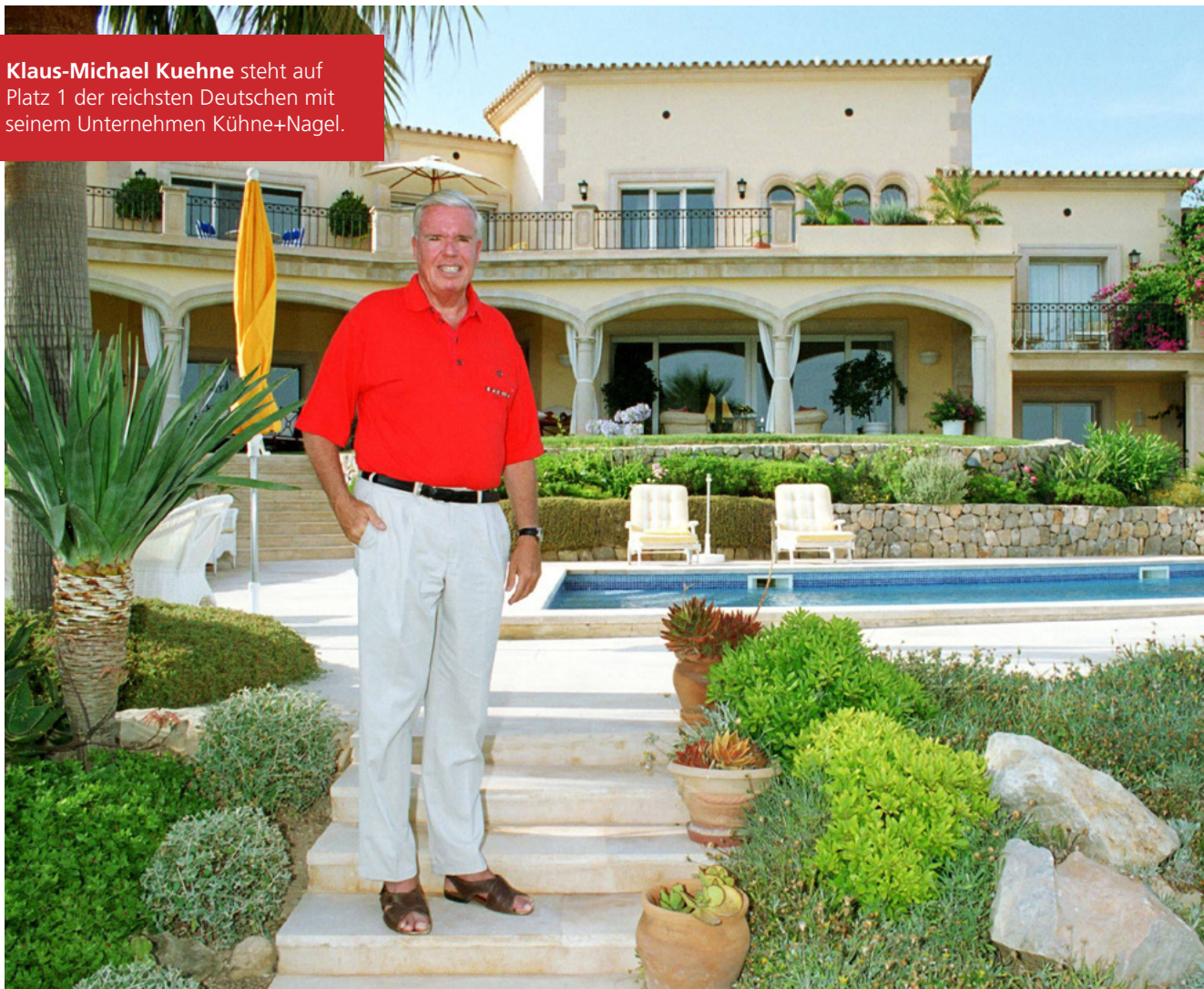
erledigen und das hätte dann enorme Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, da er dann potenziell viele menschliche Tätigkeiten einfach ersetzen könnte. Wie kann die Gesellschaft auf den massiven Wegfall von Arbeitsplätzen reagieren? Wer ist zu dem verantwortlich, wenn ein Roboter Entscheidungen trifft, die negative Konsequenzen haben?

Es ist zwar faszinierend, sich Alleskönner-Roboter vorzustellen, aber davon sind wir heutzutage noch ganz weit entfernt. Die Robotik entwickelt sich aktuell eher in Richtung spezialisierter Systeme, die sehr gut auf bestimmte Aufgaben zugeschnitten sind. Fortschritte in der KI und der Sensorik werden sicherlich dazu beitragen, dass Roboter in Zukunft flexibler und vielseitiger eingesetzt werden können. Aber der vollständig autonome Alleskönner-Roboter, der beliebige Aufgaben übernehmen kann, bleibt dann doch noch Zukunftsmusik. ♦ *LT (L)*



**Olivia Merz-Fischer und Dirk Fischer** sind Gründer und Geschäftsführer von EnergieReich Consulting und unterstützen Unternehmen mit Service-Robotern.

Klaus-Michael Kuhne steht auf Platz 1 der reichsten Deutschen mit seinem Unternehmen Kühne+Nagel.



# Schluss mit der Vergleichsfalle: Legt den Fokus auf euren eigenen Weg!

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

**N**eidisch sein ist leichter, als Erfolg anzuerkennen oder selbst ins Handeln zu kommen – eine Erfahrung, die ich im Leben schon oft genug gemacht habe. Woran liegt es, dass mehr als die Hälfte aller Deutschen zugibt, neidisch zu sein? Und inwiefern sabotierst du dich damit selbst, wenn du immer wieder darauf schielst, was andere bereits erreicht haben? Das erfahrt ihr in diesem Beitrag.

## Wir leben in einer Neidkultur

»Hast du das gesehen? Der hat schon wieder einen neuen SUV vor der Tür stehen

und ich habe gehört, dass es nächste Woche nach Dubai geht. Dabei sind die doch gerade erst auf den Malediven gewesen! Mit dem Geld wüsste ich Besseres anzufangen. Wer weiß, wo das überhaupt herkommt. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das Business wirklich so gut läuft ...«

Kommt euch sowas bekannt vor? Habt ihr Leute in eurem Umfeld, die so reden? Vielleicht sogar über euch? Im Laufe der Jahre habe ich sowas schon öfter mitbekommen – und ich finde das wirklich schade. Denn diese Menschen könnten ebenso etwas aus ihrem Leben machen und erfolgreicher sein, als sie es jetzt sind.

Allerdings stehen sie ihrem Erfolg selbst im Weg. Weil sie ihre Energie lieber nutzen, auf andere zu schauen, neidisch zu sein und sich darüber den Mund zu zerreißen. Oder sie machen ihrem Ärger Luft, indem sie sich in den Social Media über diese Ungerechtigkeit auslassen.

Neid ist wahrscheinlich so alt wie die Menschheit selbst. Sie ist eine der sieben Todsünden. Das ändert jedoch nichts daran, wie verbreitet das Gefühl von Neid und Missgunst in unserer Gesellschaft ist. Rund 62 Prozent der Deutschen sind neidisch. Vor allem auf andere Menschen, die viel Geld haben. Erhoben wurde diese Zahl

bereits 2019 im Rahmen einer Studie von Allensbach und Ipsos MORI.

### Wir brauchen Vorbilder statt Neidobjekte!

Überrascht euch die Zahl? Ich habe mit so was schon gerechnet. Denn in Deutschland herrscht inzwischen eine regelrechte Neidkultur. Sobald jemand den Kopf rausstreckt aus der breiten Masse und mehr leistet als der Durchschnitt, gibt's eine Ohrfeige. Also sinnbildlich gesprochen. Und das vorrangig von Leuten, die selbst nichts Produktives auf die Kette kriegen.

Ich durfte in den letzten Jahren großartige Unternehmer kennenlernen, deren Companys wahre Hidden Champions sind. Doch die meisten davon kennt in unserem Land kein Mensch. Weil sie eben keine Lust auf diese Anfeindungen haben und sich deswegen komplett aus der Öffentlichkeit raushalten, der Presse untersagen, Bilder abzdrukken und so weiter. Das volle Programm, um sich und ihre Familie vor dem aggressiven Neid der Masse zu schützen.

Mich macht diese Entwicklung traurig. Denn es ist in meinen Augen eine großartige Leistung, ein Unternehmen auf- und auszubauen. Menschen wie diese Unternehmer geben mehreren Tausend Mitarbeitern einen Arbeitsplatz, engagieren sich in der betrieblichen Berufsausbildung, sind echte Vorbild-Unternehmer mit modernsten Führungsprinzipien und einem überragenden Lebenswerk. Zu solchen Menschen sollten wir aufsehen und sie uns als Vorbild nehmen! Leider überwiegen

jedoch die Stimmen irgendwelcher Vollpfosten online wie offline, die stattdessen fordern, dass Unternehmer noch mehr Steuern zahlen oder der Staat ihnen am besten alles wegnehmen sollte, weil es ja unfair wäre.

### Wer solche Nachbarn hat, braucht keine Feinde

Ich habe diese Erfahrung selbst auch schon gemacht. Sei es der Vertriebsleiter, der mich vor Jahren mal gebeten hat, meinen Porsche um die Ecke zu parken, damit die Mitarbeiter ihn nicht sehen. Oder die Leute, die mich auf Social Media angegangen sind, als ich vor zwei Jahren meinen Spiegel-Bestseller »Dodoland« veröffentlicht habe und darin auch über die Neidkultur in unserem Land geschrieben habe.

Ich erinnere mich noch lebhaft an eine Episode aus der Zeit, als ich noch in Königstein im Taunus gelebt habe. Ein Paar aus der Nachbarschaft lud mich zu einer Grillparty ein. Weil ich gut erzogen bin, folgte kurz darauf eine Gegeneinladung von mir. Machst du halt so – und schon hast du eine ausgewachsene Bekanntschaft am Hals.

Ab diesem Moment war ich mit dem Neid dieser Frau konfrontiert. Sie war Bankerin, ihr Mann Koch. Er verdiente nicht

Der Autor



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

schlecht, sie hatte Geld mit in die Ehe gebracht. Es gab keine finanziellen Engpässe, die beiden führten ein schönes Leben. Trotzdem gönnte sie mir nicht die Butter auf dem Brot. Egal, zu welchem Anlass wir uns sahen, es kamen von ihr immer spitze Bemerkungen. So Auslassungen, wo du dir dann selbst deinen Teil denken kannst. »Oh, ne, das ist doch nix für den Martin!«, »Na, ob du den Martin mit sowas Billigem begeistern kannst?«, »Du kannst es dir ja erlauben, Martin ...« ▶

## Neid ist wahrscheinlich so alt wie die Menschheit selbst. Sie ist eine der sieben Todsünden.



Deutschlandzentrale der Spedition Kühne + Nagel in Bremen.



Das Luxushotel »The Fontenay Hamburg« von Milliardär Klaus-Michael Kühne.



Tony Robbins ist ein amerikanischer Bestsellerautor und NLP-Trainer, der bereits Prominente wie den ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton beraten hat.



So ging das in einer Tour. Ich schaute mir das ein paar Mal an – bis es dann irgendwann eskalierte und ich sie und ihren Mann hochkant rauswarf, nachdem sie in meinem eigenen Zuhause wieder mal angefangen hatte, über mich zu urteilen und meinte: »Na, für das Geld, was mein Mann im Monat verdient, stehst du ja morgens nicht mal auf ...«

Da war das Fass einfach übergelaufen. Und seitdem schaue ich noch genauer hin. Solche Menschen, bei denen ich nur leichte Tendenzen dieses Neids verspüre,

blocke ich heute direkt ab. Solche negativen Energien brauche ich nicht in meinem Leben.

**Entscheidend ist, was du aus dem Vergleich machst**

Zugegeben: Auch ich vergleiche mich mit anderen. Deutlich seltener als früher, doch so ganz bekommst du das nicht aus deinem System. Ich war im September beim Seminar von Tony Robbins. Ich finde ihn super – und klar ist es auch beeindruckend, was er sich aufgebaut hat. Da denke selbst ich mir: »Mensch Martin, du bist doch nur

eine Fliege auf der Windschutzscheibe seines Jets.« Dabei ist es absolut nicht relevant. Entscheidend ist, dass ich selbst ein Leben führe, mit dem ich glücklich und zufrieden bin. Und ich verrate euch etwas: Genau an diesem Punkt bin ich gerade. Nach dem Verkauf meines Unternehmens spüre ich, dass ich jetzt viel mehr Kraft und Energie habe. Klar ist das eine große Veränderung gewesen. Doch es hat sich gelohnt, den Mut dafür aufzubringen.

Horch mal in dich selbst hinein, wenn du das nächste Mal ein Gefühl von Neid in dir aufsteigen fühlst. Hat jemand etwas, was du selbst gerne hättest? Egal, ob es um etwas Materielles geht oder um berufliche oder private Erfolge. Du erreichst dein Ziel nicht, wenn du auf ihn oder sie eifersüchtig bist. Ich habe schon in jungen Jahren gelernt, welche Vorgehensweise dich wesentlich weiterbringt: Sprich mit den Leuten! Frag sie, wie sie es geschafft haben. Welche Herausforderungen ihnen auf dem Weg zum Erfolg begegnet sind und wie sie diese gelöst haben. Nutze erfolgreiche Menschen als Ansporn, anstatt neidisch auf sie zu schauen und über deine eigenen Unzulänglichkeiten und die Ungerechtigkeit dieser Welt zu lamentieren. Ich habe mir immer Vorbilder und Mentoren gesucht, um mich an ihnen zu orientieren. Menschen, die bereits Ziele erreicht hatten, von denen ich noch träumte.

**Nutze erfolgreiche Menschen als Ansporn, anstatt neidisch auf sie zu schauen und über deine eigenen Unzulänglichkeiten und die Ungerechtigkeit dieser Welt zu lamentieren.**

»Limbeck. Unternehmer.«  
 von **Martin Limbeck**  
 352 Seiten  
 Erschienen: November 2023  
 GABAL Verlag  
 ISBN: 978-3-96739-153-4



Denn am Ende geht es nur um dich selbst. Du bestimmst darüber, wie dein Leben verläuft. Daher solltest du mehr auf dich und weniger auf die anderen schauen. Was die anderen machen, ist völlig egal. Denn sie sind nicht du. ♦

TALK



**Do, 10.10.**  
**Experten: Unterstützung der Mitarbeiter durch KI?**  
 Sarina Grosz, die Gründerin von younea, und Maurice Vogt, der CEO von younea, kennen sich sowohl mit langwierigen Onboarding-Prozessen aus als auch mit KI. Im wirtschaft tv Talk mit wirtschaft tv Chefanchor Sascha Oliver Martin ...



**Fr, 04.10.**  
**»Einen Onlineshop aufzubauen ist heutzutage nicht mehr die Welt«**  
 Egal, ob Amazon, Temu oder Zalando – Onlineshops sind aus dem heutigen Kaufverhalten gar nicht mehr wegzudenken. Leon Kroiß, CEO von Ecom Trainings, erklärt im wirtschaft tv Talk mit wirtschaft tv Chefanchor Sascha Oliver Martin ...

NEWS



**Mo, 07.10.**  
**VW verliert Porsche-Auftrag**  
 Das VW-Werk in Osnabrück kann nicht mehr mit dem erhofften Zuschlag für einen Elektro-Porsche rechnen. Bei Porsche gestaltet sich das China-Geschäft derzeit bekanntermaßen schwierig. Deshalb könne eine Überlaufertigung für das Werk Osnabrück zukünftig nicht mehr gewährleistet werden ...

NEWS



**Di, 08.10.**  
**Mehr Haushalte mit Zahlungsrückständen**  
 Im vergangenen Jahr lebte rund jede zehnte Person in Nordrhein-Westfalen in einem Haushalt mit Zahlungsrückständen. Laut dem Statistischen Landesamt IT.NRW gaben 10,2 Prozent der Bevölkerung an, dass ihre Haushalte in den vergangenen zwölf Monaten mindestens ...

**Di, 08.10.**  
**Milliardeninvestition in Ölförderung**  
 Während sich in Europa alles um die Energiewende und den Verzicht auf fossile Brennstoffe dreht, will das Energieunternehmen TotalEnergies vor der Küste des südamerikanischen Landes Suriname große Ölvorkommen erschließen. Wie die Deutsche Presse-Agentur berichtet, sollen ab 2028 ...



**Di, 08.10.**  
**Studie: Konsumzurückhaltung in Deutschland**  
 Verbraucher in Deutschland halten sich beim Konsum trotz wachsender finanzieller Zuversicht zurück. Das ist laut der Deutschen Presse-Agentur das Ergebnis einer repräsentativen Studie des Meinungsforschungsinstituts YouGov im Auftrag der TeamBank. Demnach gaben 70 Prozent der Befragten an ...

**Mi, 09.10.**  
**ifo: Keine Entwarnung für Autoindustrie**  
 Der Stimmungsabsturz in der deutschen Autoindustrie ist zumindest leicht abgebrems. Nach einem kräftigen Absturz im Sommer verbesserte sich die Stimmung im September um 1,3 Punkte. Das teilte laut der Deutschen Presse-Agentur das ifo Institut mit. Der aktuelle Stand des Indikators ist mit minus 23 allerdings immer noch ...

BÖRSE



**Do, 19.09.**  
**Profiling-Expertin: »Alle Menschen im Unternehmen sind wichtig«**  
 Die Wirtschaftsprofilerin Sabine Finkmann ist zu Gast im wirtschaft tv Börsentalk. Doch was ist das überhaupt – »Wirtschaftsprofiling«? Im Gespräch mit Börsenkorrespondent Mick Knauff erklärt sie nicht nur, was ihr Job ...

**Do, 26.09.**  
**Experte: Der Umwelt und der Geldbörsen helfen**  
 Immer mehr Anleger achten bei ihren Investments auch auf die Nachhaltigkeit. Das sei auch allerhöchste Zeit, meint Holger Kuhlmann, CEO von Evercraft Solutions. Der Experte spricht mit Börsenkorrespondent Mick Knauff über Möglichkeiten ...

DOKU / REPORTAGE

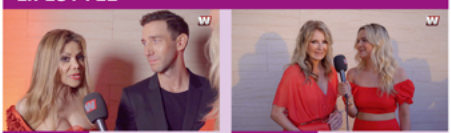


**Amazon Prime Freevee**  
**Staffel 3: BERATER – Leben auf der Überholspur**  
 Die Serie begleitet echte Berater in ihrer Berufs- und Lebenswirklichkeit. Alle Branchen sind vertreten: Immobilien, Finanzen, Marketing, Automobil, Fitness. Unterhaltung auf hohem Niveau, Spannung und Lernmomente zeichnen dieses Format aus.



**Reportage**  
**Geschäfte unter Palmen – Die Mallorca Reportage**  
 Son Vida: 20 Minuten von Mallorcas Hauptstadt Palma entfernt treffen wir Paul Misar. Der aus zahlreichen TV-Sendungen bekannte Unternehmer ist seit mehr als drei Jahrzehnten europaweit in der Immobilienbranche aktiv.

LIFESTYLE



**Online**  
**LaToya Jackson: Mit Freundlichkeit ans Ziel!**  
 Auf der Marcel Remus Lifestyle Night trifft Nele Ludwig LaToya Jackson, die Schwester von Michael Jackson. Welchen Erfolgstipp sie hat, erfahren Sie bei wirtschaft tv.

**Online**  
**Frauke Ludwig: Spaß als Erfolgsfaktor**  
 Seit über 30 Jahren steht Frauke Ludwig für RTL vor der Kamera. Was treibt sie an? Das erzählt sie ihrer Tochter, der Moderatorin Nele Ludwig, auf der Marcel Remus Lifestyle Night.

**Nichts mehr verpassen!**  
 Die aktuellsten Videos zu den Themen Wirtschaft, Unternehmen, Börse, Erfolg und Lifestyle jetzt wöchentlich als Übersicht.

Hier geht es zur Website:



Besuche uns auch auf unseren Social-Media-Kanälen





# Everyone A LEADER

Vernetzte Hierarchie

GEKÜRZTER AUSZUG AUS DEM BUCH »EVERYONE A LEADER:  
WAS FÜHRUNGSKRÄFTE VOM MILITÄR LERNEN KÖNNEN«  
VON CHRISTOPH MOSER

**G**erade in Zeiten von Start-ups erscheinen hierarchische Führungsebenen auf den ersten Blick starr, veraltet und werden oft kritisiert.

Hierarchie ist jedoch eine Methode der Natur, mit Komplexität umzugehen, und alle biologischen Organismen bestehen aus Systemen mit Subsystemen. Gerade vielschichtige Hierarchien eignen sich sehr gut für komplexe Aufgaben, da sie diese in Teilprobleme zerlegen und damit handhabbarer machen. Hierarchien schaffen Struktur und erleichtern damit den Beteiligten die Orientierung, z.B. wer für was zuständig ist und wer welche Entscheidungen treffen kann.

Gleichzeitig können diese Vorteile auch zu Nachteilen werden, wenn die meiste Energie darauf verwendet wird, durch die eigene Komplexität zu navigieren, anstatt Leistung zu erbringen. Negative Auswirkungen bedeuten, dass »Silos« entstehen, Entscheidungen aufgrund mehrerer Ebenen lange brauchen, Verantwortung nach oben oder nach unten abgeschoben wird und somit Entscheidungen gar nicht erst getroffen werden.

Eine vernetzte Organisation nutzt die Effizienz und Stabilität hierarchischer Strukturen in Kombination mit der Effektivität

## Wichtig war, dass ich meine Erfahrung als Führungskraft eines Einsatzteams bei Entscheidungen einbringen konnte [...].

und Anpassungsfähigkeit von Netzwerken bzw. agilen Strukturen.

### Verbindungselemente

Klassische Hierarchien, wenn auch mit weniger Hierarchieebenen, werden uns also zumindest mittelfristig noch länger erhalten bleiben. Auch das Militär ist sich der Nachteile bewusst und reagiert mit Verbindungselementen, um die bekannten Nachteile von Hierarchien zu reduzieren. Es handelt sich dabei um Personen, die aus deinem Team entsandt werden, dein Team repräsentieren und daher deine Absichten, Vorgehensweisen und Verfahren kennen und verstehen müssen. Daher ist es wichtig, bei der Auswahl dieser Personen auf ihr Ansehen in der eigenen Organisation, ihre Erfahrung und ihren direkten Zugang zu relevanten Entscheidungsträgern zu



achten. Die bloße Entsendung von Personen, die in der eigenen Organisation nicht erwünscht sind, wird nicht zum gewünschten Erfolg führen. Hauptaufgabe der Verbindungselemente ist der Austausch und Abgleich von Informationen, also ein formelles Mittel, um einen informellen Austausch unter Umgehung hierarchischer Hürden zu ermöglichen.

Die Anzahl und Zusammensetzung der Verbindungselemente hängt von der Zielsetzung und den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Das Spektrum reicht von der Teilzeittätigkeit einer Person bis hin zu kleinen Teams, die sich aus verschiedenen Experten zusammensetzen. Grundsätzlich gibt es vier Möglichkeiten des Einsatzes von Verbindungselementen, die natürlich auch kombiniert werden können:

#### 1. Gegenseitiger Austausch

Hier werden Personen oder Teams organisatorisch gegenseitig ausgetauscht und arbeiten über einen längeren Zeitraum zusammen. Diese Option ist die Vorstufe zu durchgängig verantwortlichen Teams, da die Interessen beider Seiten vollständig berücksichtigt und umgesetzt werden können. Beispielsweise kann in einer nach Kundenbedürfnissen strukturierten Organisation ein Austausch zwischen Privatkunden- und Firmenkundenbereich das

gegenseitige Vertrauen und Verständnis erhöhen, die Zusammenarbeit verbessern und Synergien nutzen.

#### 2. Einseitige Integration

Hier werden Personen oder Teams nur einseitig entsandt oder empfangen, um die eigenen Interessen zu vertreten und die Bedürfnisse der anderen Seite zu erkennen. Dies kann z. B. die Integration eines Bereichscontrollers in einen Geschäftsbereich oder die Entsendung einer Person in ein externes Forschungsprojekt oder eine externe Organisation sein.

#### 3. Botschafter

Hier werden motivierte Personen in den relevanten Bereichen zu eigenen »Botschaftern« entwickelt, um einerseits die eigenen Interessen zu vertreten, andererseits aber auch die Probleme und Pain Points zu erkennen. Dies können z. B. Marketingbotschafter in der Produktentwicklung oder Sicherheitsbotschafter in der Softwareentwicklung sein.

#### 4. Point of Contacts

Hier geht es darum, dedizierte Ansprechpartner in bestimmten relevanten Bereichen zu haben, die schnell und unkompliziert erreichbar sind. Das können zum Beispiel Experten aus der Rechtsabteilung für einen bestimmten Themenbereich oder HR Business Partner sein. ▶



Verbindungselemente schaffen also gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und ermöglichen eine effektive und effiziente Zusammenarbeit. Sie erweitern sozusagen dein Team. Innerhalb der eigenen Organisation können hierarchische Silos überwunden werden, mit anderen Organisationen kann die Interaktion nachhaltig unterstützt und optimiert werden.

#### Beispiel Militär

Bereits zweimal hatte ich als Führungskraft an einer regelmäßig stattfindenden dreiwöchigen Übung im Ausland teilgenommen. Als wir uns zum dritten Mal auf diese Übung vorbereiteten, war ich nicht mehr in der Einsatz-, sondern in der Ausbildungsorganisation tätig. Mein ehemaliger Chef fragte mich, ob ich als Verbindungsoffizier mit zur Übung fahren könnte, da er dringend jemanden

in dieser Funktion brauchte. Im ersten Moment sah ich mich in der Einsatzzentrale sitzen und Kaffee trinken, anstatt im Hubschrauber zu fliegen und Teams bei Einsätzen zu führen. Für einen Soldaten klingt das nicht sehr spannend. Aber ich verstand mich sehr gut mit meinem damaligen Chef und als er mich nach ein paar Tagen wieder fragte, sagte ich zu. Im Übungsraum angekommen, gab es gleich das erste Briefing. Während die Teams die Ausrüstung vorbereiteten und mit den Hubschraubern sowie am Schießplatz trainierten, hatte ich die Aufgabe, die Fähigkeiten und Einsatzmöglichkeiten unserer Task Group vorzustellen.

Ich wurde direkt von den Verbindungsoffizieren der anderen Nationen angesprochen, um Details zu erläutern. Unterstützungsmöglichkeiten wurden angefragt und

angeboten. Plötzlich wurde es interessant. Während der Übung bekam ich Einblick in Abläufe und Entscheidungen, die ich bisher nur als Ausführender kannte. Ich konnte einige Situationen entscheidend beeinflussen und habe in kurzer Zeit sehr viel gelernt. Wichtig war, dass ich meine Erfahrung als Führungskraft eines Einsatzteams bei Entscheidungen einbringen konnte und durch das Kennenlernen der Entscheidungsprozesse auf höherer Ebene die Teams bei der Planung unterstützen konnte. Im Nachhinein war das mindestens genauso spannend wie die praktischen Übungen, nur aus einer anderen Perspektive. Diese Erfahrung ist übrigens auch einer der Gründe, warum ich mich bei späteren Stellen immer wieder für eine Job-Rotation eingesetzt habe. Es hilft allen Beteiligten, ihren Horizont zu erweitern und sich weiterzuentwickeln.

#### Beispiel Unternehmen

Als Leiter der Konzernsicherheit hatten wir in der Security-Organisation über die Jahre ein großes Team mit exzellentem Know-how aufgebaut, aus unserer Sicht sinnvolle Maßnahmen zur Risikosteuerung implementiert und alle externen Zertifizierungen und Prüfungen grundsätzlich gut bestanden. Das Problem war jedoch, dass wir wenig Feedback aus der Organisation bekamen, die Maßnahmen zwar auf dem Papier, aber nicht vollständig in der Realität existierten und das Verständnis für die Sicherheitsanforderungen oft nicht

#### »Everyone a leader: Was Führungskräfte vom Militär lernen können«

von Christoph Moser

96 Seiten

Erschienen: September 2024

Cadmos Verlag

ISBN: 978-3-840-48564-0



vorhanden war. Um hier effizienter zu werden, haben wir verschiedene Arten von Verbindungselementen zur besseren Vernetzung implementiert.

### 1. Ambassadors

Die »Security Ambassadors« sind quasi die »Neigungsgruppe Sicherheit«, die sich aus freiwilligen, interessierten Personen aus verschiedenen Bereichen der Organisation zusammensetzt und als »Botschafter« in die Organisation dienen. Mit ihnen pflegen wir einen informellen Austausch und tauschen in regelmäßigen Abständen Neuigkeiten aus. Wir erhalten von ihnen Feedback aus den verschiedenen Bereichen der Organisation und haben für verschiedene Themen und Projekte meist eine »Friendly User«-Gruppe zum Ausprobieren und Lernen.

### 2. Lead Ambassadors

Da Sicherheitsanforderungen immer auch Auswirkungen auf die Prozesse in der Organisation haben, haben wir mit den »Lead Security Ambassadors« Ansprechpartner aus den wichtigsten Fachbereichen definiert. Mit ihnen tauschen wir uns regelmäßig darüber aus, wie wir unsere Maßnahmen verbessern können, welche Bereiche betroffen sind und wie wir am besten kommunizieren, um beide Seiten zu berücksichtigen. Die Lead Ambassadors können für ihren Bereich Security-Entscheidungen treffen und sind für die sinnvolle Umsetzung verantwortlich.

### 3. Security Business Partner für Business Units

Für die Führungskräfte der relevanten Business Units haben wir dediziert Ansprechpartner aus der Security-Organisation zur Verfügung gestellt. Ziel war es, den Führungskräften einen One-Stop-Shop für Security zu bieten, für uns als Security-Organisation direktes Feedback aus den Business Units zu erhalten und Zugang zur Entscheidungsebene zu haben. Je nach Präferenz der Führungskraft sind dies regelmäßige Austauschtermine, anlassbezogene Abstimmungen oder kurze Chats.

### 4. Dezentrale Security-Rollen

Die oben genannten Rollen führen ihre Security-Tätigkeiten immer als Zusatzaufgabe zu ihren Hauptaufgaben durch. Um Security aber wirklich zu etablieren, müssen bestimmte Rollen auch außerhalb der Security-Organisation integriert und umgesetzt werden. Für die relevanten Bereiche, in unserem Fall z. B. Softwareentwicklung, Netzwerk, Cloud, Telekommunikation ... haben wir dezentrale Security-Rollen geschaffen. Diese sind organisatorisch in den jeweiligen Teams angesiedelt, arbeiten dort im Tagesgeschäft mit und sind für bestimmte Security-Aufgaben verantwortlich. Fachlich

und disziplinarisch der Linienorganisation unterstellt, aber in engem Austausch mit der Security-Organisation, um gemeinsam Security zu gestalten und zu leben.

Ähnliche Vorgehensweisen haben wir unter anderem zu den Themen Datenschutz, Compliance, aber auch zu Künstlicher Intelligenz etabliert.

**Klassische Hierarchien, wenn auch mit weniger Hierarchieebenen, werden uns also zumindest mittelfristig noch länger erhalten bleiben.**

#### Ableitungen für eine vernetzte Organisation

Aus heutiger Sicht werden die meisten Organisationen zumindest mittelfristig eher

klassisch hierarchisch strukturiert bleiben, um die Vorteile wie Strukturierung, Entscheidungsfindung und klare Verantwortlichkeiten zu nutzen. Dabei ist darauf zu achten, dass Organigramme nicht zu Silos werden, sondern nur eine Aufbauorganisation darstellen, die durch Prozesse, Beziehungen, Anreize und Informationsaustausch eine gut funktionierende Ablauforganisation ermöglicht. Der Trend geht stark in Richtung flachere Hierarchien, breitere Führungsspannen und mehr Selbstorganisation. Gerade hier bietet das Prinzip der vernetzten Organisation mit dem Nutzen von Verbindungselementen eine Möglichkeit, die Vorteile der Hierarchie mit denen eines Netzwerkes zu verbinden.

Verbindungselemente innerhalb der Organisation, z. B. zwischen strategischen Geschäftseinheiten oder zur Abbildung von Querschnittsfunktionen, schaffen gegenseitiges Vertrauen und Verständnis und optimieren so die Zusammenarbeit. Verbindungselemente außerhalb der Organisation wirken nach dem gleichen Prinzip und dienen der Vernetzung mit Partnern oder Plattformen, z. B. für gemeinsame Entwicklungen oder das Anbieten von Dienstleistungen. ♦



EIN GASTBEITRAG VON CHIARA HARTMANN

# Shape your identity – dominate the market!



**W**er ist man wirklich, und wie beeinflusst dies das Business? Diese Frage ist zentral für den Erfolg eines Gründers. Die Identität eines Entrepreneurs prägt jede Entscheidung, jedes Team und jede Vision. Doch was bedeutet es, eine klare Identität als Founder zu haben, und warum ist das so entscheidend für nachhaltigen Erfolg?

Die Identität eines Gründers bildet das Fundament der unternehmerischen Reise. Sie spiegelt Werte, Überzeugungen und den Kern des Unternehmens wider. Ohne eine klar definierte Identität wird es schwierig, in der heutigen, schnelllebigsten Geschäftswelt Fuß zu fassen. Diese Identität verleiht einem Unternehmen eine unverwechselbare Stimme im Markt, sie zieht Investoren an, überzeugt Kunden und motiviert das Team. Eine starke Identität ist das, was den Unterschied zwischen einem gewöhnlichen und einem außergewöhnlichen Unternehmen ausmacht. Sie ist die Grundlage, auf der langfristiger Erfolg aufgebaut wird.

#### Mit Identität Investoren überzeugen

Ein Gründer steht im Zentrum seines Unternehmens. Die persönliche Identität fließt direkt in die Kultur und Strategie eines Start-ups ein. Diese Identität ist der Antrieb, der das Unternehmen in Bewegung hält. Ist sie klar definiert, schafft sie eine solide Basis, auf der alles andere aufbaut. Entscheidungen werden präziser, die Kommunikation authentischer, und genau die richtigen Menschen werden angezogen. Letztlich ist die Identität eines Founders ein Schlüsselfaktor, um Investoren zu gewinnen.

Investoren suchen heute nicht nur nach innovativen Ideen, sondern auch nach Persönlichkeiten, die ihre Vision klar vertreten können. Sie wollen sehen, dass ein Gründer nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung anbietet, sondern dass er ein klares Bild davon hat, wer er ist und wofür er steht. Hat man ein tiefes Identitätsbewusstsein, schafft man Vertrauen und hebt sich von der Masse ab. Authentizität und Klarheit machen den entscheidenden Unterschied, wenn es darum geht, Investoren zu überzeugen. Ein Gründer, der genau weiß, wer er ist und was er will, strahlt diese Sicherheit aus – und das zieht die richtigen Partner an. Diese Selbstsicherheit ist oft das Zünglein an der Waage, das über Erfolg oder Misserfolg eines Pitches entscheidet.

#### Die Identität als Founder schärfen

Es ist entscheidend, die eigene Identität als Gründer kontinuierlich zu schärfen. Selbstreflexion ist der erste Schritt, um sich

der eigenen Rolle bewusst zu werden. Dabei sollte man sich fragen: Was ist bereits vorhanden, und wo liegt noch ungenutztes Potenzial? Diese Klarheit erleichtert es, authentisch zu handeln und dem Unternehmen die richtige Orientierung zu geben.

Eine starke Identität wirkt wie ein Kompass, der durch die Herausforderungen des Unternehmertums leitet. So lassen sich Hindernisse leichter überwinden. Authentizität ist dabei nicht nur eine nette Eigenschaft – sie ist essenziell für das Team, die Kunden und die gesamte Unternehmensstrategie. Denn nur wer authentisch ist, kann Vertrauen aufbauen und langfristig erfolgreich sein.

Manche nennen diesen Prozess auch strategische Positionierung. Der wahre Mehrwert entsteht durch das Zusammenspiel von eigener Identität und klarer Ausrichtung. Oft sind es mentale Blockaden, die den Unternehmenserfolg behindern und das Vorankommen sabotieren. Indem man diese Blockaden löst und sich auf die eigene Identität besinnt, wird der Weg frei für nachhaltigen Erfolg.

## Eine starke Identität verleiht die Macht, die Welt nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten und unvergessliche Spuren zu hinterlassen.

Die Identität kann gestärkt werden, indem man kontinuierlich an sich arbeitet und offen für Feedback bleibt. Das Lernen aus Erfahrungen und Anpassungen, ohne dabei die Kernwerte zu verlieren, ist essenziell. Diese Flexibilität ermöglicht es, auf Veränderungen im Markt schnell zu reagieren und sich immer wieder neu zu positionieren, ohne den Fokus zu verlieren. Eine klare Identität ist wie ein Magnet: Sie zieht die richtigen Menschen und Chancen an und hält das Unternehmen auf Kurs.

#### Identitätsbewusstsein in unsicheren Zeiten

Es gibt Momente, in denen alles infrage gestellt wird – Märkte brechen ein, Technologien verändern sich rasant, und manchmal läuft einfach nichts nach Plan. In solchen Situationen zeigt sich die wahre Stärke des Identitätsbewusstseins eines Gründers. Wer in seiner Identität gefestigt ist, kann auch in turbulenten Zeiten entschlossen

handeln. Man weiß, wofür man steht, und das gibt Kraft, um das Unternehmen durch Krisen zu steuern. Diese innere Stabilität trägt dazu bei, langfristig erfolgreich zu bleiben, auch wenn sich das Umfeld ändert.

Eine solide Gründeridentität schützt vor äußeren Einflüssen und ermöglicht gleichzeitig Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten. In einer dynamischen Welt ist eine starke Identität das wertvollste Kapital. Sie ist nicht nur ein Schutzschild, sondern auch der Schlüssel, um aus Widrigkeiten gestärkt hervorzugehen.

#### Das Ass im Ärmel

Eine gut entwickelte Gründeridentität ist wie ein Ass im Ärmel – sie schützt nicht nur vor äußeren Einflüssen, sondern verleiht auch die Flexibilität, die notwendig ist, um sich schnell und effektiv an neue Herausforderungen anzupassen.

Diese Identität ermöglicht es, nicht nur gegen Widrigkeiten gefeit zu sein, sondern auch proaktiv Chancen zu ergreifen und langfristig die eigene Position im Markt zu festigen. Sie macht den Unterschied zwischen einem Unternehmen, das nur überlebt, und einem, das floriert.

Beherrscht man seine Identität, lenkt man nicht nur sein Unternehmen, sondern formt auch seine Umgebung. Eine starke Identität verleiht die Macht, die Welt nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten und unvergessliche Spuren zu hinterlassen. In einer sich ständig wandelnden Welt ist sie das ultimative Werkzeug für nachhaltigen Erfolg.

Master your identity – and watch the world bend to your vision. ♦

#### Die Autorin



**Chiara Hartmann**, bekannt als »Die Profilerin«, ist Expertin für menschliches Verhalten und Kommunikation. Sie unterstützt Top-Manager dabei, ihr Potenzial zu entfalten.

# Bildungssystem: Wann kommt die digitale Revolution?



**Bob Blume** ist Lehrer, Autor und Bildungsinfluencer. Als »Netzlehrer« begeistert er etwa rund 163.000 Follower auf Instagram – im September ist sein neues Buch »Warum noch lernen?« erschienen.

**J**ahrzehntelang zählte Karl Lagerfeld zu den bekanntesten Gesichtern Deutschlands. Kaum eine internationale Modenschau schien ohne ihn auszukommen; allein durch sein ikonisches Auftreten konnte er sich der medialen Aufmerksamkeit jederzeit gewiss sein. Auch seine legendären Zitate bleiben bis heute unvergessen. »Ich habe ja im Grunde nie etwas gelernt. Ich habe nicht einmal Abitur gemacht und nix«, lautet eines davon.

**Lohnt sich das Lernen eigentlich noch – und welche Rolle spielt die Schule dabei? Mit diesen Fragen setzt sich auch Bob Blume regelmäßig auf Social Media auseinander. In kürzester Zeit ist er so vom Lehrer zu einem der bekanntesten Bildungsinfluencer Deutschlands avanciert. Auch mit uns hat sich der als »Netzlehrer« bekannte Experte zum Interview getroffen. Hier erläutert er den Zusammenhang von schulischem und beruflichen Erfolg – und erklärt, warum eine Revolution des Bildungssystems derzeit unausweichlich scheint.**

**Herr Blume, Seneca hat einmal behauptet: »Nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen wir.« Stimmt der Satz für das deutsche Schulsystem eigentlich noch – oder hat er je gestimmt?**

Ich würde sagen: Dieser Satz stimmt jetzt gerade nicht mehr. Das liegt daran, dass sich die Welt in einer Weise verändert hat, die ganz andere Kompetenzen von den jungen Leuten einfordert, sich aber gleichzeitig die Schule noch nicht darauf eingestellt hat. Vor 50, 60 Jahren war nunmal das einzige Medium im Raum der Lehrer. Bildung soll aber dafür sorgen, dass sich junge Menschen in ihrem beruflichen Werdegang weiterentwickeln können. Das macht Schule heutzutage noch viel zu wenig!

**Inwiefern braucht es eine fundierte Schulbildung, um erfolgreich zu sein? Viele Prominente haben ihren akademischen Werdegang ja bereits vor dem Abitur abgebrochen.**

Es braucht nicht zwangsläufig einen akademischen Abschluss für den Erfolg! Erfolg ist für mich in erster Linie als eine tiefe Zufriedenheit mit der Tätigkeit, der man nachgeht, definiert. Menschen, die etwas gefunden haben, in dem sie aufgehen, werden mehr oder weniger zwangsläufig erfolgreich darin.

Dieser Erfolg kann sich auch an externen Dingen – also zum Beispiel am Vermögen oder in der Prominenz zeigen. Aber das Wichtige ist die persönliche Erfüllung. Genau das ist für mich das Zentrale: Schule muss Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit geben, ihre Schwerpunkte

zu finden. Es geht ganz klar darum, schon am Anfang des Studiums oder der Ausbildung ein Bild davon zu haben, wer man ist und wo man hinmöchte. Denn die Menschen, die das wissen, sind die Menschen, die erfolgreich werden!

**Die Aufgabe der Schule sehen Sie also auch darin, Talente zu entdecken und Leidenschaften zu wecken. Wie kann man sich das denn konkret vorstellen?**

Ein ganz wichtiger Punkt, den ich auch in meinem TEDx-Talk behandelt habe, ist zunächst, dem »Warum« eine Bedeutung zukommen zu lassen. Man muss als Schülerin oder Schüler wissen, warum eigentlich etwas so gemacht wird, wie es gemacht wird.

Zudem hat Lernen immer mit Aktivität zu tun, manchmal natürlich nur kognitiv, aber oftmals ist es eben auch entscheidend, dass man selbst kreativ wird. Der dritte Punkt ist die Motivation. Das ist die Krux an Standards! Aus meiner Sicht müsste es vielmehr die Möglichkeit geben, die

jungen Leuten eben in ihren Schwerpunkten weiter zu fördern und hier Fähigkeiten zu vertiefen. Ich erlebe es zum Beispiel in der Theater AG. Schüler, die dorthin kommen, bauen plötzlich Selbstbewusstsein auf, können viel besser vor anderen sprechen und haben unheimlich viel Lust, in der AG eine Rolle zu übernehmen. Die berichten mir selbst davon, dass sie plötzlich in anderen Fächern auch mehr Lust haben. Die Investition in flexiblere Strukturen zahlt sich also in den Dingen aus, die man machen muss – denn man muss ja Grundkompetenzen wie Lesen und Schreiben lernen! Lernen funktioniert also vor allen Dingen dann, wenn man auch fürs Lernen entfacht wird. Das Beste, was ich machen kann, ist es, die Schüler zum Leuchten zu bringen. Und dafür braucht es Beziehung.

**In Ihrem Buch gehen Sie sehr genau darauf ein, wie Schüler ihre Kompetenzen ausbauen können. Welche Kompetenzen brauchen denn die Lehrer dafür und wo erhalten sie diese? ▶**

»Genau das ist für mich das Zentrale: Schule muss Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit geben, ihre Schwerpunkte zu finden.«





»Wenn man nicht digital affin ist, kann man es sich allerdings auch nicht leisten, sich nicht damit auseinanderzusetzen. Sich nicht mit dem Digitalen auseinanderzusetzen, ist sogar grob fahrlässig!«

Der Witz ist, dass es für Lehrkräfte nicht zwangsläufig verpflichtend ist, Menschen gut zu finden oder mit Menschen arbeiten zu wollen. Das ist aber das absolute Fundament!

Die zweite Kompetenz, die es braucht, ist die künstliche Intelligenz. Das ist ein riesiges Thema. Ich habe erst gedacht, sowohl die Schulen als auch die Behörden haben die Relevanz und die gravierenden Veränderungsprozesse verstanden. Diese Themen waren aber nur drei, vier Monate lang ein Gesprächsthema; mittlerweile ist das eher so ein Schulterzucken – und das können wir uns nicht leisten!

Das heißt, in jedem Teil der Lehramtsausbildung muss dieses Thema an die erste Stelle gesetzt werden. Das Wichtige ist ja, so sehr im Thema zu sein, dass

man weiß, was davon verwendet werden kann. Oft lässt sich nämlich nicht mit den Ergebnissen arbeiten, weil sie zum Beispiel Bullshit sind, weil sie oberflächlich sind und so weiter. Lehrkräfte brauchen also auch eine Fachlichkeit, um zu beurteilen, was bei ChatGPT und Co. rauskommt. Das ist eine große Herausforderung, aber das muss eben auch in der Verwaltung ankommen, damit die Lehrkräfte nicht auf eine Art und Weise unterrichten, wie sie es vielleicht in den letzten 20 Jahren getan haben. Denn so eine Art, zu unterrichten ist bald nicht mehr ohne weiteres möglich!

**Braucht es für den Lehrerberuf in der heutigen Zeit eine digitale Affinität? Ich kann mir vorstellen, dass der Inhalt einer Fortbildung zum Thema Chat-GPT schnell wieder überholt ist.**

Die Widerstände gegen das Digitale erlebe ich von Seiten der Lehrkräfte auf dem Gymnasium viel stärker als in den Berufs- oder Realschulen. Denn diese Schulen orientieren sich grundsätzlich stärker an einer beruflichen Laufbahn. Die können es sich gar nicht erlauben, das Digitale abzulehnen.

Natürlich darf man da nicht alle Lehrkräfte über einen Kamm scheren – auch nicht alle Gymnasiallehrkräfte. Aber es stimmt: Digitale Affinität ist wichtig. Wenn man nicht digital affin ist, kann man es sich allerdings auch nicht leisten, sich nicht damit auseinanderzusetzen. Sich nicht mit dem Digitalen auseinanderzusetzen, ist sogar grob fahrlässig! Und zwar nicht nur in Bezug auf methodisches Arbeiten, also in Bezug darauf, wie eigentlich Bloggen, Social Media und Marketing eigentlich funktionieren, sondern auch, was den Punkt Medienkompetenz angeht. Der wird ja immer größer und größer.

Jeder Lehrer sollte eine Woche lang auf TikTok gehen, sich das mal angucken und selbst merken, wie dieser Sog ausgeübt wird – zum Beispiel, weil er Angler ist und er plötzlich bemerkt, dass da ganz viele Angelvideos kommen. Es ist ja völlig individuell, aber genau das ist es ja, die Stärke dieser Algorithmen zum Beispiel kennenzulernen. Wenn jemand also sagt: »Mit dem Digitalen habe ich gar nichts zu tun«,

sollte er sich nochmal überlegen, ob der Lehrerberuf das Richtige für ihn ist.

**Inbesondere die Künstliche Intelligenz polarisiert. Angeblich verleitet sie die Schüler dazu, die Hausaufgaben einfach nur von ChatGPT abzuschreiben. Welche Argumente werden im Lehrerzimmer dazu ausgetauscht?**

Ja, die Schüler schreiben ab! Natürlich machen sie das. Aber wieso sollten sie auch nicht? Wer von uns hätte das denn damals nicht gemacht?

Bedeutet das, dass die bösen Schüler degenerieren? Oder bedeutet das, dass man sich überlegen muss, wie man ein System schafft, das sich nicht hacken lässt? Ich würde sagen: Zweiteres ist der Fall. Dazu muss man darüber sprechen, wie man mit ChatGPT und Co. das Lernen verbessern kann. Das geht nämlich auch. Und zwar auf eine Art und Weise, die revolutionär sein wird. »Adaptives Tutoring« wird das genannt.

Damit kriege ich es plötzlich hin, dass 30 Schülerinnen und Schüler individuell von der KI beraten werden. Und ich bin auch noch da, um zu unterstützen – und, um mit den Schülerinnen und Schülern darüber zu diskutieren, wann es eigentlich sinnvoll ist, Künstliche Intelligenz zu benutzen und wann man es nicht machen sollte.

Schule hat sehr lange wie folgt funktioniert: Vorne stand jemand, der gesagt hat, wie es ist und wie es sein soll. Und dann geht man nach Hause und macht das, was eigentlich Schule leisten sollte, nämlich lernen. Ein solches System, in dem die Instruktion vor Ort passiert und das eigentliche Lernen zu Hause, wird jetzt komplett unterlaufen. Wieso sollte auch jemand nicht intelligent genug sein, zu sagen: »Wenn es nur auf das Produkt ankommt, dann kann ich mir das auch machen lassen?« Das wurde übrigens früher auch nicht anders gemacht, nur lief es nicht über ChatGPT sondern über den Akademiker-Vater, den aber nicht jeder hat.

**Kann ChatGPT nicht auch zur Chance werden – zum Beispiel dafür sorgen, dass der Gap zwischen Menschen ohne und mit Akademiker-Vater ein wenig kleiner wird?**

Ja klar! Chancen gibt es aber nur, wenn die KI in die Schule integriert wird. Denn wenn die Situation so bleibt, wie sie jetzt gerade ist, dann öffnet sich im schlechtesten Fall der Digital Divide noch stärker, weil man dann auch einfach das beste Programm kaufen kann. Aber auf der anderen Seite hat der Gründer der Khan Academy mal einen TED-Talk darüber gemacht, dass der größte Lernerfolg überhaupt mit 1:1-Tutoring möglich ist. Früher hatte man ja auch seinen eigenen Hauslehrer, wenn

man es sich leisten konnte. Und jetzt ist es wieder leistbar! Es gibt etwa eine digitale Feedback- und Evaluationsleiste, die ist genial, weil ich als Lehrkraft dann jedem Einzelnen sagen kann, was er besser machen könnte. Dafür bräuchte ich analog eine ganze Woche – was aber wiederum ja nicht geht, weil ich ja nicht nur eine Klasse habe.

Im besten Fall werden die Chancen auch für eine Revolution des Bildungssystems sorgen. Die Sache ist nur, dass wir uns im Klaren darüber sein müssen, dass diese in zwei Richtungen verlaufen kann. Entweder in eine, in der man Chat-GPT zur Täuschung nutzt oder in die andere, in der man überlegt, wie es produktiv und kreativ eingebunden werden kann.

**In ihrem Buch nutzen Sie so viele Schlagwörter, die eher aus dem Bereich New Work bekannt sind – etwa VUCA und Scrum. Bedeutet das eigentlich, dass eine Schule wie ein Unternehmen geführt werden sollte?**

Das kann man nicht so pauschal sagen. Im Grundsatz funktionieren viele Dinge in der Schule natürlich schon jetzt wie ein Unternehmen.

Es gibt beispielsweise eine Art Belegschaft, die auch motiviert werden soll. Aber anders als in einem Unternehmen soll nicht einfach nur die Effizienz gesteigert werden, sondern auch denjenigen eine Chance gegeben werden, von denen man sonst sagen würde: »Du, nee, komm, dann lass es uns ▶

»Die Sache ist nur, dass wir uns im Klaren darüber sein müssen, dass diese in zwei Richtungen verlaufen kann. Entweder in eine, in der man Chat-GPT zur Täuschung nutzt oder in die andere, in der man überlegt, wie es produktiv und kreativ eingebunden werden kann.«





»Naja, und wie nennt man Weiterentwicklung im persönlichen und im beruflichen und im sozialen Bereich noch? Genau: Lernen!«

»Warum noch lernen?«  
von **Bob Blume**  
304 Seiten  
Erschienen: September 2024  
Mosaik  
ISBN: 978-3-442-39423-4



einfach sein lassen.« Aber wir möchten ja, dass möglichst alle mitkommen!

Ich glaube aber schon, dass es unternehmerische Ideen gibt, die in Schulen einen wahnsinnigen Effekt haben können. Scrum ist ein schönes Beispiel dafür. Das haben die Unternehmen ja auch nicht in erster Linie ins Leben gerufen, weil sich das Wort so toll anhört, sondern weil sie gemerkt haben, dass es sinnvoll sein kann, wenn nicht der Chef ein Produkt erst dann absegnet, wenn es fertig ist, sondern wenn es sich alle gemeinsam anschauen können. Wenn ich Scrum im Deutschunterricht nutze, komme ich nicht als Lehrer zur Tür herein und sage: »Das machen wir!«, sondern ich erläutere einen möglichen Weg. In einem Fall ging es um die Filmanalyse und dabei führte die Findungsphase schon zu Problemen und damit zu Problemlösungsprozessen. Das ist großartig! Hier haben die Schüler beispielsweise gesagt, dass wir ja mal gucken könnten, wie sich der deutsche Film zwischen den Jahren 1950 und 2000 verändert hat. Das ist natürlich eher eine Frage für eine Habilitation – aber darauf muss man auch erstmal kommen! Denn Schülerinnen und Schüler stellen ja so gut wie keine Fragen in einem System, in dem man immer bereits mit den Inhalten ankommt.

**Wenn Sie drei Wünsche darüber frei hätten, wie die Schulzeit in Zukunft gestaltet sein sollte, was würden Sie sich wünschen?**

Ich würde mir erstens wünschen, dass die Schüler wissen, wie man lernt und zweitens, dass sie Lernen als leidenschaftlichen und interessanten Prozess wahrgenommen haben. Drittens wünsche ich mir, dass sie die Relevanz dessen, was sie gelernt haben, verstehen und in ihrer zukünftigen Weiterentwicklung fruchtbar machen können.

Ich würde mich wundern, wenn das nicht der Wirtschaft förderlich wäre. Natürlich gibt es Leute, die sagen: »Ich bin trotz der Schule erfolgreich geworden, weil ich etwas gefunden habe, in dem ich gut bin, das habe ich in der Schule nie erlebt«. Solche Aussagen sind schlimm, denn sobald die Leidenschaft für etwas geweckt ist, liegt zwischen Erfolg und Nicht-Erfolg nur Zeit und Übung. Das ist meine Grundüberzeugung, die unter anderem aus Gesprächen mit Startups und Prominenten in meinem Podcast resultiert. Jedes Mal, wenn ein Projekt funktioniert hat, standen Leute dahinter, die immer noch eine Schippe draufgelegt haben, weil sie es geil fanden, sich weiterzuentwickeln.

Naja, und wie nennt man Weiterentwicklung im persönlichen und im beruflichen und im sozialen Bereich noch? Genau: Lernen! ♦ AS

# »Was kostet es?«

## BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

**V**or einiger Zeit hatte ich in einer Verhandlung einen, wie ich finde, absolut genialen Vorschlag, der von der Gegenseite aber nur mit »Können wir so nicht machen!« abgeschmettert wurde. Vielleicht kennen Sie das ja auch: Der Keim so mancher Kreativität wird erstickt durch Floskeln und Blockadehandlungen.

An anderer Stelle habe ich Sie ja schon aufgefordert, die Frage nach dem »Warum?« zu stellen, was sich auch hier anbietet: »Warum können Sie, beziehungsweise Ihr Unternehmen, das nicht machen?«

Hat man erst einmal die Armada von Ausflüchten überwunden, kommt man meist

Der Autor



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

zu dem Punkt, an dem das Gegenüber das Risiko unseres Vorschlags als zu hoch ansieht. Meist sind die Bedenkenträger nicht im Vertrieb, sondern eher in nachgelagerten Controlling- oder in Risikoabteilungen zu finden. Und genau dort müssen Sie ansetzen, indem alle akzeptieren, dass es ein Risiko geben kann.

Aber: Ist dieses Risiko wirklich so bedrohlich für meinen Vertragspartner? Zumal es ja meist von den Beteiligten nur sehr vage beschrieben werden kann!

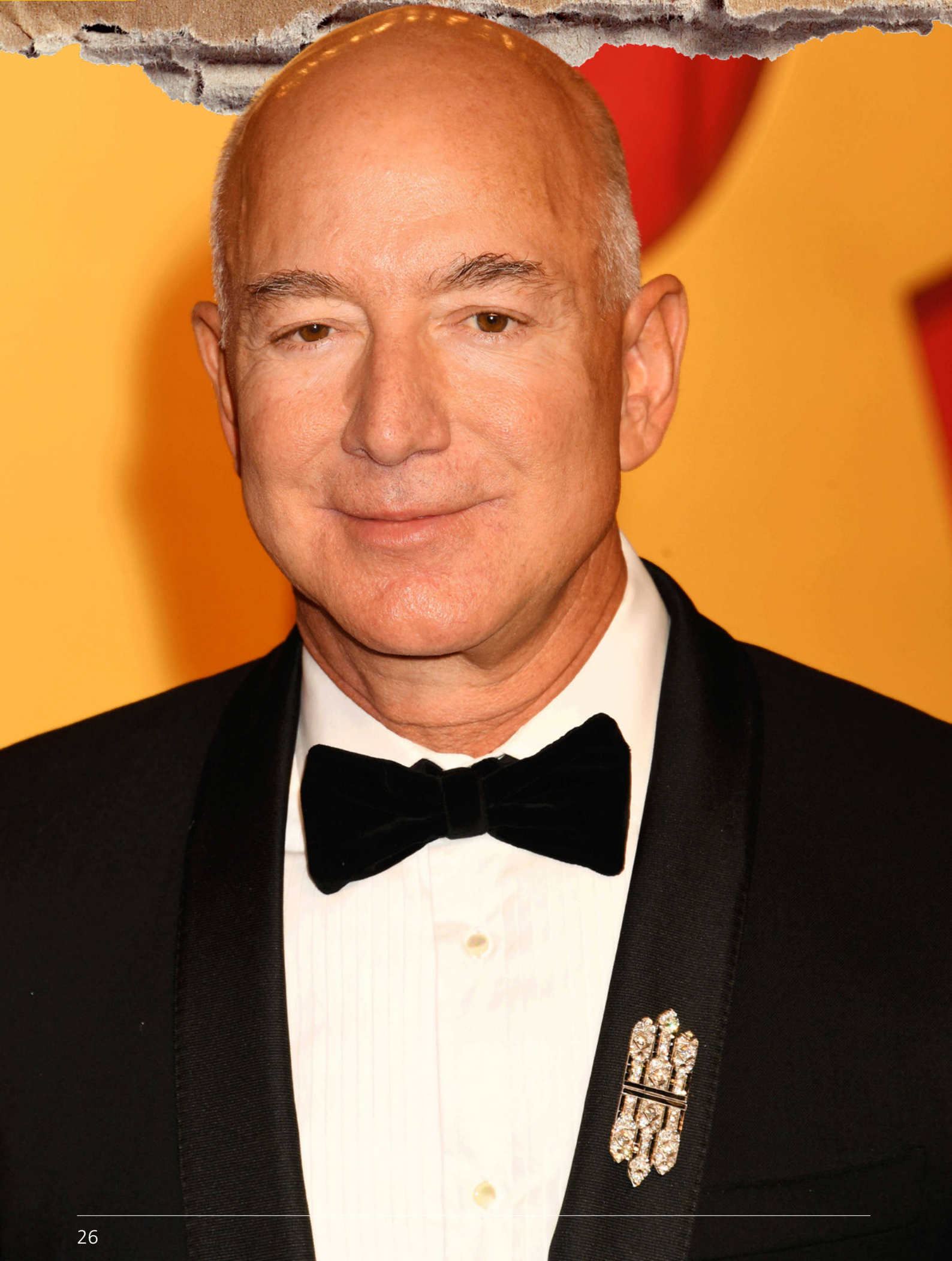
Fragen Sie also nicht nur, worin genau das Risiko besteht, sondern fragen Sie, wie dieses Risiko zu quantifizieren ist. Mit anderen Worten: Wie viele Euro würde mein Vorschlag im Falle eines Scheiterns im schlechtesten aller Fälle meinen Vertragspartner kosten? Und zwar nicht auf Heller und Pfening, sondern einmal grob geschätzt. Legen Sie dann auch noch eine zweite Ebene, die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Worst-Case-Szenarios (gerne auch das Best-Case-Szenario) darüber und ermitteln Sie gemeinsam den Wert X, also den Schaden, der maximal entsteht.

Jetzt hat die vorher diffuse und eher mit Floskeln getränkte Angst eine Zahl oder zumindest eine Bandbreite von Zahlen bekommen, die jeder für sich bewerten kann. Ist der Vorschlag also wirklich so schlecht? Wäre die Umsetzung nicht einen Versuch wert? Und was kostet dieser Versuch? Überwiegen die Vorteile die (finanziellen) Nachteile? Gerade zahlenaffine und vorsichtige Menschen, die erst einmal jeden Aspekt eines Vorschlags sorgsam prüfen möchten, können Sie mit diesen Überlegungen für sich gewinnen.

Auch wenn das Bauchgefühl bei Verhandlungen oftmals nicht trägt, manchmal hilft der Griff zum Taschenrechner. Denn: Angst ist ein schlechter Ratgeber, lasst Zahlen und Fakten sprechen. ♦



»Verträge verhandeln«  
von **Jörg Kupjetz**  
208 Seiten  
Erschienen: April 2021  
Redline Verlag  
ISBN: 978-3-868-81824-6



# Amazon

## Mit Büchern an die Spitze des Online-Handels

AUSZUG AUS DEM BUCH  
 »DER GIGANT – WIE AMAZON DIE WIRTSCHAFT IM 21. JAHRHUNDERT VERÄNDERT  
 UND WOVOR WIR UNS FÜRCHTEN MÜSSEN«  
 VON DANA MATTIOLI

Jeden Morgen betraten die Amazon-Mitarbeiter ein schäbiges Büro in Seattle mit fleckigen Teppichen. Es lag im selben Block wie eine Heroinnadel-Tauschstelle. Die damaligen Angestellten berichteten, dass sie bis in den Abend hinein arbeiteten. Wenn sie dann das Büro verließen, sahen sie, wie Kriminelle auf das Heck eines Polizeiautos gedrückt und gefilzt wurden.

Die Büroräume waren derart beengt, dass sogar die Küche, in der die Belegschaft ihr Mittagessen aufwärmte und Tee kochte, als Arbeitsplatz diente. Ein Kollege arbeitete in einer Besenkammer, und mehrere andere stellten ihre Schreibtische in den Fluren auf.

Für viele der ersten Amazon-Mitarbeiter waren die Atmosphäre und die 70-Stunden-Woche jedoch akzeptabel. Sie bildeten eine fröhliche Gruppe von Außenseitern, die glaubten, dass sie die Welt veränderten.

, der erste Angestellte von Amazon und verantwortlich für die Entwicklung der ursprünglichen Technologie hinter Amazon.com, kam von Kaleida, einem Joint Venture zwischen Apple und IBM. Er konnte zwar keinen klassischen Lebenslauf vorweisen – er hatte zehn Jahre gebraucht, um das College abzuschließen, zwischendurch allerdings auch bei einem MIT-Ableger gearbeitet –, aber er war auf jeden Fall ein hervorragender Entwickler. Kaphan fing bei Amazon an, als das Unternehmen noch aus der Garage von Bezos heraus operierte, zusammen mit einem britischen

Programmierer namens Paul Davis, der 1994 nach einer Tätigkeit an der University of Washington zum Unternehmen kam.

Viele aus der ursprünglichen Belegschaft stammten aus der Gegend von Seattle, die Bands wie Nirvana und Pearl Jam hervorgebracht hatte. Daher war Grunge in den frühen 1990er Jahren die tonangebende Strömung. Flanellhemden, zerrissene Jeans und Piercings gehörten zum guten Ton.

Die ersten Mitarbeiter von Amazon pflegten einen eher unkonventionellen Lebensstil. Manche waren regelrechte Hippies, die sich für Musik und Kunst interessierten. Viele hatten in Universität und Wissenschaft gearbeitet. Einer war in der Forschung zum Klimawandel tätig gewesen. Ein anderer besaß einen Abschluss in kreativem Schreiben. Wieder ein anderer war Schreiner gewesen, bevor er eine leitende Position im Lager von Amazon

erhielt. In den Nächten, in denen sie nicht bis in die Morgenstunden arbeiteten, besuchten viele das Crocodile, Seattles berühmten Rock-Nachtclub, in dem Bands wie R.E.M. auftraten.

Viele Mitarbeiter der ersten Stunde einte das gemeinsame Ziel, das Lesen zu demokratisieren. So dachte auch Jonathan Kochmer: »Leute wie ich sagten: ›Oh, ist das Internet nicht großartig für die Bildung? Man wird damit wunderbar jedes Buch für jeden auf der Welt verfügbar machen können.« Viele von uns frühen Amazonianern hatten überhaupt keine finanziellen Motive.« Er räumte jedoch ein, dass Bezos »absolut sicher war, dass sich damit enorm viel Geld verdienen ließ«.

Am 16. Juli 1995 ging Amazon.com an den Start. Die Website war nicht besonders hübsch anzuschauen. Sie war grau und blau, mit vielen klobigen Hyperlinks ▶





Jeff Bezos präsentiert im Oktober 2000 die Amazon Homepage.

## Es waren alle Hände voll zu tun, und jeder musste ein Alleskönner sein, um mitzuhalten.

und seltsamen Schriftarten. Sie warb damit, »eine Million Titel zu konstant niedrigen Preisen« anbieten zu können.

Anfangs setzte man auf eine ziemlich plumpe Strategie. Amazon listete Titel von zwei der größten Buchhändler der USA auf: Ingram und Baker & Taylor. Wenn Kunden einen der dort angebotenen Titel bestellten, orderte Amazon ihn beim Händler, verpackte das Buch dann im eigenen Lager neu und lieferte es an den Kunden. Mit dieser sogenannten Asset-light-Strategie konnte das Start-up sein Konzept testen, ohne tonnenweise teure Lagerbestände zu halten. Die einzigen Artikel, die Amazon ständig auf Lager hatte, waren Bestseller, die stark nachgefragt wurden. Am Ende eines Arbeitstags kamen Bezos, MacKenzie und andere leitende Angestellte oft ins Lager, um den Mitarbeitern dabei zu helfen, die Bestellungen des Tages abzuwickeln und sie zum Postamt zu bringen.

Durch den Wegfall der Gemeinkosten für Geschäfte und Ladenpersonal war Amazon

in der Lage, seine Bücher zu niedrigeren Preisen anzubieten als physische Buchläden. Und Bezos' Bauchgefühl in Bezug auf den Online-Handel erwies sich als goldrichtig. Die Entwicklung übertraf seine kühnsten Träume. Bereits in der ersten Woche nach dem Start verzeichnete Amazon einen Umsatz von 12 438 Dollar, bis Ende 1995 waren es bereits 511 000 Dollar. »In den ersten Tagen hatten wir drei Szenarien: Low Case, Medium Case und High Case«, erinnert sich Hanauer, der fünf Jahre lang als Berater des Amazon-Boards fungierte. »Innerhalb weniger Monate nach dem Start waren wir über das High-Case-Szenario hinaus. Egal, wie ehrgeizig die Prognosen in unserer Planung und unseren Verkaufsunterlagen waren, wir lagen weit darüber.«

Ein Umstand, den das Unternehmen in seinem ersten Businessplan unterschätzt hatte, war die Zahl der eingehenden Telefonanrufe. Der E-Commerce steckte ja noch in den Kinderschuhen, und die Menschen hatten sich noch nicht daran gewöhnt, ihre Kreditkartennummern in den Computer

einzugeben und darauf zu vertrauen, dass die Ware wenige Tage später bei ihnen eintreffen würde. Der Anwalt Todd Tarbert, der an der Gründung von Amazon beteiligt war und das Unternehmen in den ersten Jahren beriet, erinnert sich, dass die Kunden am Ende des Online-Einkaufs den Kundendienst anriefen und sagten: »Ich sehe, dass ich meine Kreditkartennummer angeben soll. Das ist mir nicht geheuer. Kann ich sie Ihnen am Telefon durchgeben?« Wenn man ihnen erklärte hatte, wie sie ihre Kreditkartendaten eingeben mussten, riefen sie den Kundendienst zurück, um zu überprüfen, ob ihre Bestellung eingegangen war. Es folgten weitere Anrufe von Kunden, die wissen wollten, wann die Bestellung denn nun einträte.

Die ersten Mitarbeiter von Amazon kümmerten sich um das Unternehmen wie um ein schutzbedürftiges Kleinkind. Nach langen Arbeitstagen loggten sie sich nachts ein, um die Website zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie voll funktionsfähig war. Wenn sie ein Problem entdeckten, fuhren sie mitten in der Nacht ins Büro, um es zu beheben. Ein ehemaliger Mitarbeiter sagte, die ersten Jahre nach dem Start der Website seien für ihn gewesen, als hätte er sich mit den Fingernägeln an der Bordwand eines Raketenschiffs festgehalten.

Es waren alle Hände voll zu tun, und jeder musste ein Alleskönner sein, um

mitzuhalten. Bezos war ständig präsent und arbeitete mit seinen Angestellten zusammen. Eine Zeit lang herrschte eine kollegiale Atmosphäre: Beim Firmenpicknick saß Bezos sogar über einem Tauchbottich, während die Mitarbeiter mit Ballwürfen auf eine Zielscheibe versuchten, ihn zu versenken.

Bezos schien jedoch nicht dieselben langfristigen Ziele zu haben wie die Leute, die er zur Erprobung seiner Geschäftsidee eingestellt hatte, und selbst das Gefühl einer kollegialen Atmosphäre sollte sich bald als flüchtig erweisen. Eines Nachmittags unterhielten sich Kaphan und eine Handvoll anderer Mitarbeiter in den Büroräumen von Amazon mit Bezos, als dieser das Wort ergriff. »Das Problem mit euch ist, dass ihr keinen Killerinstinkt habt«, sagte er spöttisch. Die Äußerung war ein klarer Bruch mit der idealistischen Mentalität eines Großteils der damaligen Belegschaft und lieferte einen Einblick in die wahren Bestrebungen des ehemaligen Wall-Street-Managers. (Amazon bestritt, dass Bezos dies gesagt hat.)

Als Bezos beispielsweise nach einem Domain-Namen für sein Unternehmen suchte, ließ er zuerst Relentless.com registrieren (eine Website, die noch immer Amazon gehört und die zu Amazon.com weiterleitet), bevor er sich für »Amazon« entschied. Journalist Brad Stone zufolge wiesen Freunde Bezos darauf hin, dass »relentless« (»unermüdlich«, aber auch »unerbittlich« oder »unbarmherzig«) einen etwas finsternen Beiklang habe. Als Namen für sein Unternehmen verwarf Bezos »Relentless« daher, aber der Drang, um jeden Preis zu gewinnen, lag in seiner Natur und war von Anfang an offensichtlich.

»Wir hatten definitiv keine Killermentalität«, sagt Davis, der zweite Angestellte von Amazon, über sich und einige andere Angehörige der ersten Angestelltengeneration, die an eine Mission glaubten. Davis war ebenfalls noch in Garagenzeiten zum Unternehmen

## Die ersten Mitarbeiter von Amazon kümmerten sich um das Unternehmen wie um ein schutzbedürftiges Kleinkind.

Bilder: IMAGO / Wolfgang Maria Weber / Sascha Ditscher, Cover: DVA

»Der Gigant«  
von Dana Mattioli  
560 Seiten  
Erschienen: Mai 2024  
DVA  
ISBN: 978-3-421-07025-8



gekommen und programmierte zusammen mit Kaphan dessen Website. Sowohl er als auch Kaphan hätten eine etwas idealistische Vorstellung von dem Unternehmen gehabt, für das sie arbeiteten, und davon, wie es seinen Kunden dienen sollte.

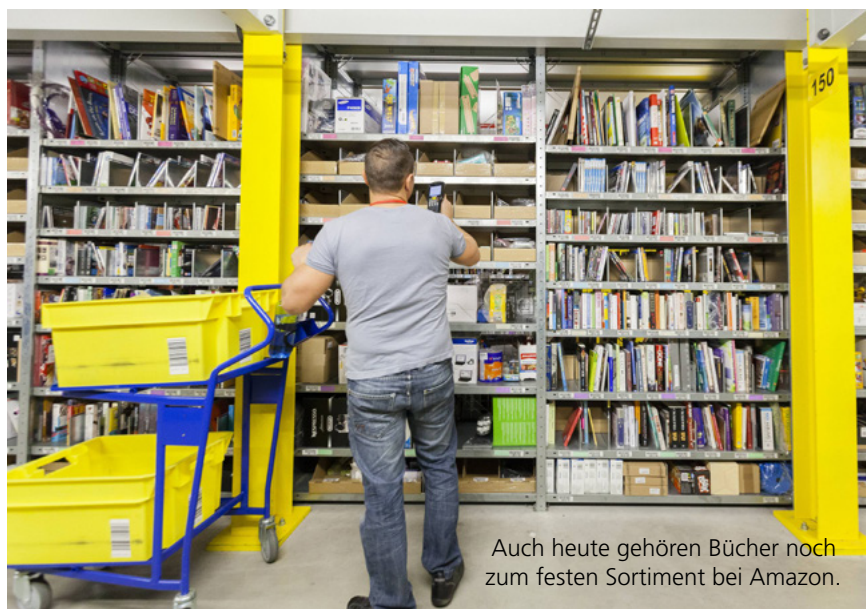
In den ersten Tagen nach dem Start der Website gingen zahlreiche E-Mails von Kunden aus dem ganzen Land ein, die sich bei Amazon bedankten. »Es ist großartig, dass Sie das machen, denn der Weg zum Buchladen ist für mich eine 200 Meilen lange Fahrt«, schrieben die Leute. Solche Mails las Davis sehr gerne.

Als die Plattform anlief und rasant Fahrt aufnahm, warf dies bei einigen der ersten Amazon-Mitarbeiter grundlegende Fragen auf. Innerhalb eines Monats gingen Bestellungen aus allen Bundesstaaten ein, und Davis nahm Bezos zur Seite. Der Engländer war ein großer Büchernarr und besuchte in Seattle gern eine beliebte unabhängige Buchhandlung namens Elliott Bay, die seit 1973 eine Institution in der Stadt war.

»Was passiert, wenn das, was wir hier machen, zur Schließung von Elliott Bay führt?«, fragte er Bezos.

»Ich liebe Elliott Bay«, antwortete Bezos. »Läden wie Elliott Bay könnten wir niemals dichtmachen.« Davis erinnerte sich später, es sei schwer zu sagen, ob Bezos damals aufrichtig gewesen sei. Er vermutete aber, Bezos habe geglaubt, was er sagte. »Ich denke, dass der Erfolg des Unternehmens ihn in gewisser Weise selbst überrascht hat.« (Dass es Elliott Bay immer noch gibt, ist ein Beweis dafür, wie sehr die Buchhandlung in Seattle geschätzt wird.)

Tatsächlich war Bezos vor dem Start skeptisch gewesen, ob die Kunden überhaupt kommen würden. »Wir hatten für den Anfang sehr geringe Erwartungen und dachten, dass es sehr lange dauern würde, bis sich die Verbrauchergewohnheiten an den Online-Einkauf anpassen würden«, sagte er. Die bekanntesten Vergleichsobjekte für das, was Bezos langfristig erreichen wollte – den Leuten die Möglichkeit zu geben, alles von zu Hause aus zu kaufen, ohne sich vom Sofa erheben zu müssen –, waren der Sears-Katalog oder das Home Shopping Network. eBay ging 1995 an den Start, aber hier bestand das gesamte Geschäft aus Verkäufen von Mensch zu Mensch und ähnelte eher einem Online-Flohmarkt. ♦



Auch heute gehören Bücher noch zum festen Sortiment bei Amazon.

# BEST OF WEB

## Helene Fischer wird Markenbotschafterin bei Wholey

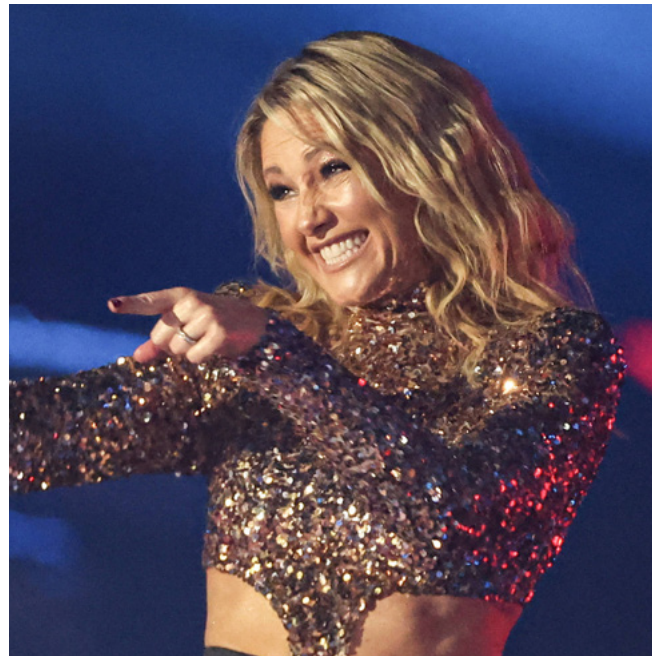
Jürgen Klopp und Helene Fischer zählen zu Deutschlands bekanntesten Stars. Nun haben sie auch beruflich zueinander gefunden: Mit ihrem Vermögen unterstützen sie das junge Berliner Start-up »Wholey« bei seinem Ziel, das Frühstück zu revolutionieren. Der Grundgedanke, Müsli und Smoothie Bowles ohne Industriezucker, Aroma- und Konservierungsstoffe zu produzieren, scheint die sportlichen Celebrities überzeugt zu haben.

So erklärte Fußballtrainer Klopp gegenüber der Bild-Zeitung: »Meine Frau Ulla und ich haben uns vorgenommen, gesund und fit alt zu werden. Ernährung spielt hierbei unter anderem in unseren Augen eine zentrale Rolle.«

Es ist nicht das erste Investment des 57-jährigen: Schon bevor er sich für »Wholey« einsetzte, unterstützte der zweimalige FIFA-Trainer des Jahres bereits die Entwicklung einer Amateurfußball-App und machte sich als Partner und Referenten den DVAG-Vermögensberatern einen Namen.

Für Helene Fischer war es hingegen das erste Investment dieser Art – und das, obwohl die Schlager-Ikone mit über 18 Millionen ...

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



### Unternehmen



### VW muss sparen: Erste betriebsbedingte Kündigungen seit 30 Jahren möglich

Schon seit Jahren steckt der Autohersteller Volkswagen in der Krise. Laut dem »Handelsblatt« geht es im Moment um bis zu vier Milliarden Euro, die eingespart werden müssen. Nun scheint es sogar, als müsse das Unternehmen erstmals seit 30 Jahren mit seiner Beschäftigungsgarantie brechen, um seine finanzielle Lage zu verbessern. Diese wurde 1994 mit dem Betriebsrat geschlossen und sollte Beschäftigte eigentlich bis 2029 vor betriebsbedingten Kündigungen schützen. »Ein Umbau allein entlang der demografischen Entwicklung ist aus Sicht des Unternehmens nicht ausreichend, um die kurzfristig notwendigen ...

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

### Finanzen



### Younes Zarou und Tom Kaulitz unterstützen Bildungsplattform

Der Creator Younes Zarou sowie Tom Kaulitz und Georg Listing von Tokio Hotel haben der Bildungsplattform teech und des Berufsorientierungsformats Inspiration Days ihre Unterstützung zugesagt. Roman Schuhmacher, Co-Founder und CPO von Personio, Meta-Manager Daniel Kramer, Marc Bucherseifer, Ex-CEO von Drillisch, gemeinsam mit Tochter Julia, bringen ihre Expertise und Visionen ein, um teech auf seinem Weg zu unterstützen. Der bisherige Erfolg fußt auf der Unterstützung der Bestandsinvestoren Udo Schloemer von der Factory Berlin und Rolf Schrömgens ...

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

### Unternehmen



### 40 Filialen: Modekette Scotch & Soda ist pleite

Die Modekette Scotch & Soda ist pleite. Die niederländische Marke schließt knapp 40 Filialen und entlässt rund 290 Mitarbeitende. Die Beschäftigten seien am vergangenen Dienstag informiert worden, sagte Insolvenzverwalter Holger Rhode laut eines Berichtes auf der Onlineplattform der »tagesschau«.

Der Rechteinhaber der Marke Scotch & Soda ist ein Private-Equity-Fonds mit Sitz in den USA. Dieser soll laut Rhode kein Interesse daran gehabt haben, Marke und Waren an einen neuen Investor zu übertragen oder eine entsprechende Lizenz zu ...

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

Moment  
Mal!



Erfolg

85 Jahre! Dieser  
Ausnahme-Unter-  
nehmer feiert  
Geburtstag

Über Jahre hinweg galt er als reichster Deutscher und auch wenn Dieter Schwarz ausgerechnet in diesem Jahr den ersten Platz im Ranking an Klaus-Michael Kühne abgeben musste, tut dies seinem Ruf als Ausnahme-Unternehmer keinen Abbruch. Denn der in Heilbronn geborene Kaufmann kann nicht nur nach wie vor ein geschätztes Vermögen von 38 Milliarden US-Dollar aufweisen, er ist auch der Gründer der Supermarktketten Kaufmann und Lidl.

Ein Phantom macht Karriere

Doch obwohl Schwarz zu den bestverdienenden Menschen Deutschlands zählt, kennt kaum einer sein Gesicht – manche nennen ihn gar ein »Phantom«, weil sich Schwarz der Privatsphäre wegen bereits seit Jahren von den roten Teppichen und dem Blitzlichtgewitter fernhält. Auch über seinen Lebensweg sind nur die wichtigsten ...

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

Bilder: IMAGO / osnapix / Sven Simon / APress / Marja, Depositphoto / OceanProd / rclassenlayout



Ab sofort Chef – Führung für Einsteiger

von Paul A. Wyatt  
147 Seiten, erschienen: März 2023  
Eagle Ridge Books, ISBN: 978-1-958-16643-7

In diesem Buch von Paul A. Wyatt entdecken Sie die Grundlagen der effektiven Führung. Ganz gleich, ob Sie eine Führungskraft, der Gründer eines Unternehmens sind oder Ihre Führungsqualitäten verbessern wollen – in »Ab sofort Chef« erhalten Sie alle wichtigen Techniken und Insiderinformationen, die Sie für Ihren Erfolg benötigen!

Der Chef in dir muss Führung finden

von Thomas Belker  
232 Seiten, erschienen: Juni 2024  
Forward Verlag, ISBN: 978-3-987-55080-5

»Der Chef in dir muss Führung finden« von Thomas Belker bietet eine fesselnde Charakterstudie der Arbeitswelt und beschreibt in 35 Kapiteln die Realität der Führung. Jedes Kapitel steht für sich und eine Führungssituation und entwickeln sich gleichzeitig im Ganzen zum Roman über den Führungsalltag in einem Unternehmen.



Konsequent 60 Prozent

von Martha Dudzinski  
256 Seiten, erschienen: April 2024  
EMF Verlag, ISBN: 978-3-745-92241-7

In ihrem Buch entlarvt Martha Dudzinski die Strukturen der Arbeitswelt, die uns antreiben bis zum Umfallen. Und sie zeigt, wie wir mit sinnvollem Energiemanagement und klugen Entscheidungen zu einem 100-Prozent-Ergebnis kommen, auch wenn wir nur 60 Prozent Einsatz geben.



Positive Leadership

von Markus Ebner  
480 Seiten, erschienen: Juni 2024  
Falcutas, ISBN: 978-3-708-92428-1

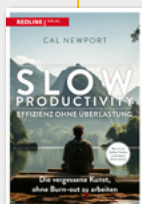
Mit »Positive Leadership« von Markus Ebner lernen Sie einen revolutionären Führungsansatz kennen, der das Werkzeug dafür bietet. Mehr als 500 internationale Studien sowie zahlreiche eigene Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele zeigen in verständlicher Form die wissenschaftliche Fundierung und die praktische Umsetzung.



Slow Productivity

von Cal Newport  
224 Seiten, erschienen: Mai 2024  
Redline Verlag, ISBN: 978-3-868-81953-3

Der Bestsellerautor Cal Newport beschreibt die Schlüsselprinzipien seines Ansatzes, durch dessen Hilfe man stressfreier arbeitet und Überlastung vermeidet. Er erläutert, wie man sich auf die wichtigsten Aufgaben fokussiert, seinen digitalen Konsum reduziert, sinnvolle Ziele verfolgt und in einem natürlicheren Tempo arbeitet.



Cover: Eagle Ridge Books, Forward Verlag, EMF Verlag, Falcutas, Redline Verlag

**W** *wirtschaft* tv original

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

# BERATER

STAFFEL 3

Die Reality  
Serie

Jetzt  
streamen



Verfügbar auf

**Amazon**  
Prime Video

**Apple TV**  
iTunes

**Joyn**  
Österreich

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE UND KAMERA FELIX LENG, KAMERA JANNIK GRAMM, FELIX LENG, NICO LINK, MATHIAS BINDER, MARTINA CYMAN, RESA ASARSCHAHAB, ANDREAS KÖMMERLING, POSTPRODUKTION NIKOLAOS ILIADIS, SPRECHERIN MAJA BYHAHN, MUSIK ENVATO UND ARTLIST, LIZENZEN STEVEN PRIEB, PHILIPP KÜHN, KOORDINATION JASMIN PÄPER, FOOTAGE SHUTTERSTOCK