

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 40



**MARTIN  
LIMBECK**

über Mut und  
Risikobereitschaft

**AUS ALT  
MACH  
START-UP**

**MASTER  
OF SCALE**  
Reid Hoffmann

**Dawid Przybylski**

**Auf Nebenpfaden  
ans Ziel gelangen**





# Erfolg wird bei uns groß geschrieben. Umwelt aber auch: Das ePaper

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

---

[www.erfolg-magazin.de/shop](http://www.erfolg-magazin.de/shop)



**Johanna Schmidt**  
Redaktionsleitung

Bild: Christian Weilmann

## Editorial

# Bitesize Content bis Online-Imkerei

## Marketing und Märkte im Wandel der Zeit

Jeden Tag wird die Welt ein bisschen schneller, digitaler, vernetzter, unübersichtlicher – und unsere Aufmerksamkeitsspanne immer kürzer. Wie für kaum eine andere Branche ist es für die des Marketings unerlässlich, sich mit der Gesellschaft und den scheinbar pausenlos auftauchenden technologischen Innovationen weiterzuentwickeln. Wo früher Anzeigen in der Tageszeitung oder ein Spot im Radio gereicht haben, braucht es heute eine ansprechende Webseite mit SEO-optimiertem Content und datengestützte ebenso wie kreative Kampagnen, die die Zielgruppe auf unterschiedlichen Kanälen erreichen und begeistern – am besten auch noch short, live und #trending. Viel zu leicht könnte man hier auf der Strecke bleiben, den Überblick verlieren oder blind Trends folgen, die man eigentlich gar nicht versteht oder die nicht zur eigenen Marke passen. Wie man sich und sein Unternehmen am besten durch die wirre Welt des Online-Marketings navigiert und sich den entscheidenden

ersten Klick sichert, hat uns Online-Marketing-Experte Dawid Przybylski verraten.

Neue Technologien und ein verändertes Konsumentenverhalten bedeuten nicht nur eine regelmäßige Anpassung der Strategien, mit denen man die eigene Zielgruppe erreichen möchte. Sie bedeuten auch eine Vervielfältigung der Möglichkeiten, die sich bestehenden Unternehmen und Gründern bieten, neue oder erneuerte Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Besonders interessant erscheint ein derzeit beliebter Ansatz, traditionsreiche Branchen neu zu denken und im Sinne eines Start-ups – innovativ, agil, skalierbar – komplett neu aufzuziehen. Wir haben uns dieses Phänomen zwischen Tradition und Innovation einmal genauer angeschaut.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht  
Johanna Schmidt

### Impressum

#### Founders Magazin

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

#### Redaktion

Johanna Schmidt, Anna Seifert, Martina Karaczko  
redaktion@backhausverlag.de

#### Layout und Gestaltung

Christina Meyer, Stefanie Schulz  
magazine@backhausverlag.de

#### Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

**Herausgeber, Verleger:**  
Julien D. Backhaus

#### Anschrift:

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

#### Lektorat

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

#### Alle Rechte vorbehalten

**Autoren** (Verantwortliche i. S. d. P.)

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

Vervielfältigung oder Verbreitung nicht ohne Genehmigung.

# INHALT

---

# NR. 40

---

## ERFOLG

---

- 6 Auf Nebenpfaden ans Ziel gelangen**  
Dawid Przybylski im Interview

## EINSTELLUNG

---

- 10 Warum Inhaber ihre Firma nicht wie ein Baby behandeln dürfen**  
Philip Semmelroth
- 10 Mut und Risikobereitschaft – in unserem Land Mangelware**  
Martin Limbeck

### Reed Hastings

Master of Scale

Seite 20



Jobs verkaufte seinen VW-Bus für 1.500 Dollar, Wozniak seinen programmierbaren Taschenrechner für 250 Dollar. Für mich eine klare Sache – wenn du etwas willst, musst du eine Gegenleistung dafür erbringen.

### Mut und Risikobereitschaft – in unserem Land Mangelware

Martin Limbeck

Seite 16

---

## WISSEN

---

- 13 Das Tempo der Neugründungen nimmt ab**  
Start-ups brauchen mehr Unterstützung
- 20 Master of Scale**  
Ein Auszug aus dem Buch von Reid Hoffmann

## LEBEN

---

- 14 Mit dem richtigen Mindset zum Sieg im Job**  
Adrian Rossi
- 25 Aus alt mach Start-up!**  
Unternehmertum zwischen Tradition und Moderne

## BUCHTIPPS

---

Alle Seite 29

**55 Business-Turbos für KMU: Mehr Zeit, mehr Kunden, mehr Gewinn**  
Philip Semmelroth

**Lassen Sie Ihre Zeit nicht unbeaufsichtigt!: Wie das Gehirn unsere Zukunft formt**  
Christiane Stenger

**Millennial-Boss: Wie du Boomer und Gen X erfolgreich führst**  
Madeleine Kühne

**Nur wer sichtbar ist, findet auch statt: Werde deine eigene Marke und hol dir den Erfolg, den du verdienst**  
Tijen Onaran

**Und morgen fliege ich auf: Vom Gefühl, den Erfolg nicht verdient zu haben – Das Impostor-Syndrom erkennen und überwinden**  
Dr. Michaela Muthig

**Zirkeltraining für die Karriere: Vorbereitet auf jede Chance, die kommt**  
Joachim Pawlik

## BEST OF WEB

---

**28 Studie zeigt: Direktvertrieb schafft kontinuierliches Wachstum**



»Wie wäre es, wenn du die Werbung mit dem Produkt oder der Dienstleistung so schaltest, dass sie dem Interessenten hilft, anstatt ihn zum Kaufen zu drängen?«

– Dawid Przybylski

**Dawid Przybylski im Interview**

Seite 6



# AUF NEBENPFADEN ANS ZIEL GELANGEN

Online-Marketer Dawid Przybylski ist durch Learning by Doing erfolgreich geworden und gibt sein Wissen nun weiter.

MARKETING  
(OFFENSIVE)

**LIVE ON STAGE**

WAS IST MEINE METHODE?

Als Self-Marketing-Coach

In den letzten 1,5 Jahren  
1,1 Mio. Euro in Facebook-Werbeanzeigen investiert  
und  
über 2,4 Mio. Euro erwirtschaftet

DAWID PRZYBYLSKI

MARKETING  
(OFFENSIVE)

**M**anchmal ist es besser, nicht dem Lehrbuch oder dem Mainstream zu folgen. Online-Marketer Dawid Przybylski hat es so gemacht und ist einfach seiner Intuition gefolgt. Das brachte ihm nicht nur Erfolg, sondern auch Wissen, das er gern teilt. Worauf es ankommt und was er jungen Menschen mit auf den Weg gibt, erzählt er in unserem Interview.

**Sie sind jetzt seit 20 Jahren im Online-Marketing tätig. Der Weg war nicht immer gerade, vor einigen Jahren haben Sie wegen eines Burnouts Ihre Agentur verkauft und danach von vorne begonnen. Was hat Sie angetrieben, trotzdem niemals den Fokus zu verlieren?**

Von vorne angefangen trifft es nicht ganz. Ich habe gute vier Monate Luft geschnappt, bin fast jeden Morgen mit dem Kinderwagen und einem Kaffee einige Kilometer spazieren gegangen und habe mich neu sortiert. Mein Leben hatte ich gut im Griff, aber nicht meine Workflows und den damit verbundenen Stress. Irgendwann habe ich wirklich gedacht: »Du bist so schlau und kannst so viel als Online-Marketer, bist aber trotzdem nicht smart genug, um die PS auf die Straße zu bringen.« Dann habe ich angefangen, nur noch mit den Kernsachen zu arbeiten, die mir Spaß gemacht und keinen Stress gebracht haben. Das Ergebnis: optimierte Prozesse und ein Pareto-Fokus hoch zwei und dadurch bis zu zehn Mal mehr Erfolg in Form von Geld.

**Sie waren bereits ein erfolgreicher Marketer, als Sie Ihr Unternehmen »Finest Audience« gegründet haben, um Ihr Marketing-Wissen weiterzugeben. Was war Ihre Intention dabei?**

Ich bin ein Freund der klaren Worte, daher nehme ich auch hier kein Blatt vor den Mund. Ich habe weltweit Masterminds besucht, also geschlossene Seminare, in denen man Wissen und vor allem Netzwerk aufbauen kann. Das Wissen machte mich zu einem der stärksten Marketer, wenn es um kreative Anzeigen, Neukundengewinnung und effektive Werbeanzeigen bei Facebook, Instagram, Google und YouTube ging. Und so kam ich auf die Idee, mit diesem Wissen digitale Produkte zu kreieren.

Ich traute mich erst lange Zeit nicht, weil ich tatsächlich dachte, es gibt doch genug geniale Marketer da draußen. Dann habe ich immer wieder gezielt VIP-Tickets gekauft, um die Speaker auf verschiedenen Events zu treffen und mal unter die Lupe zu nehmen. Aber ich habe fast nie jemanden getroffen, der in den Bereichen wirklich tiefgehendes Know-how



**»Das war die Geburtsstunde von Finest Audience. Ich habe dann einen Kurs kreiert und angeboten, um mein Wissen weiterzugeben.«**

hatte. Teilweise habe ich wirklich geschmunzelt, weil einige gar keine Ahnung hatten, aber auf der Bühne performt haben.

Genau in dieser Zeit war ich auch der Stärkste im Affiliate-Marketing, also ein Online-Marketer, der für Kunden Produkte vermittelt und online verkauft. Meine Kunden waren unter anderem Dirk Kreuter, Christian Bischoff, Bodo Schäfer, KlickTipp, Webinaris oder Maxda. Nachdem Dirk Kreuter mich auf einer Affiliate-Veranstaltung vorgestellt hatte, kam mir direkt in den Sinn, dass mich

viele anschreiben und ausquetschen wollen würden, wie ich das alles mache und welche Strategie ich für meine Werbung einsetze. Das war die Geburtsstunde von Finest Audience. Ich habe dann einen Kurs kreiert und angeboten, um mein Wissen weiterzugeben.

**Sie haben anfangs aus dem Hintergrund agiert, inzwischen sind Sie selbst zur Marke geworden. Wie kam es zu dieser Entwicklung?**

Mein Angebot ist gut angekommen, der Kurs ist inzwischen eine Masterclass. Das ▶



»Die Anzeigen sahen nie professionell aus, eher so, als ob es ein Freund oder Nachbar auf Social Media gepostet hätte und sich über etwas freut und sich bedankt.«

habe das schon vor sieben Jahren für geniale Anzeigen eingesetzt und damit bis zu 4.000 Handy-, Versicherungs- und Kreditverträge am Tag generiert. Bei dieser Methode werden User-Fragen über Facebook und Instagram abgefangen und anschließend als persönliche Nachricht mit passenden Angeboten an den Interessenten gesendet. Der Prozess hat die Verkäufe teilweise verfünffacht. Die Anzeigen sahen nie professionell aus, eher so, als ob es ein Freund oder Nachbar auf Social Media gepostet hätte und sich über etwas freut und sich bedankt.

Unternehmen Finest Audience ist gewachsen und somit auch die Personenmarke dahinter, Dawid Przybylski.

**Die Entwicklungen im Online-Marketing sind rasant. Sie versuchen aber, sich den Trends zu entziehen, was auch zu funktionieren scheint. Was ist Ihre Philosophie dahinter?**

Die Trends verliere ich nie aus den Augen, ganz im Gegenteil, ich teste fast jeden Monat etwas Neues, was gerade hypet oder worüber

in meinem Netzwerk gesprochen wird. Trotzdem heißt das nicht, dass man alle gut laufenden Prozesse und Strategien umwerfen und sich neu erfinden muss. Für mich heißt es eher, etablierte Prozesse zu optimieren und mit neuen Trends zu verbinden.

Das Resultat daraus war zum Beispiel der Medienbruch für Ads, also eine Art Werbung, von der gerade jeder spricht, weil sie nicht der Norm entspricht, zum Beispiel UGC Ads, User Generated Content Ads. Ich

**Das Internet bietet mehr Werbemöglichkeiten als traditionelle Medien. Gefühlt haben wir jetzt aber schon alles gesehen und gehört. Wo geht die Entwicklung Ihrer Meinung nach hin?**

Ein ganz klarer Trend werden gerade Kurzvideos. Jede Plattform passt sich an, alle Prozesse werden kürzer und dynamischer. Wir werden als Werbetreibende für Firmen und Dienstleister breiter und direkter arbeiten müssen, um messbar zu bleiben. Es gibt nämlich zwei Herausforderungen: Auf der einen Seite verändern sich Wahrnehmung

und Sichtbarkeit auf den Plattformen, und auf der anderen Seite erhalten wir seit dem iOS 14-Update immer weniger Messdaten, also Trackingsignale zurück. Die Kunst wird also sein, nicht direkt zu verkaufen, was fast alle falsch machen, sondern den Klick zu bekommen, also zunächst die Aufmerksamkeit und das Interesse des Kunden zu erlangen. Käufe erfolgen dann erst später. Ich denke, das sollte als Impuls reichen. An der Stelle erinnere ich euch gerne an Instagram. Vor etwa sieben Jahren hat man darüber gelacht und als Teenie-Plattform abgestempelt. Heute macht Instagram bei den meisten Unternehmen einen großen Teil der Werbung aus. Vielleicht werden es in Zukunft TikTok oder YouTube sein, das Format YouTube Shorts hat bislang das größte Wachstum in diesem Jahr hingelegt.

**Sie haben mal erfolgreich Werbung für eine britische Sterbegeldversicherung gemacht. Das ist für Facebook und Instagram nicht gerade ein dankbares Thema. Was war Ihre Strategie?**

Es war eigentlich eher ein Prozess. Normalerweise hätte ich das nicht gemacht, aber der Chef des Unternehmens hat gesagt, dass es bislang niemand geschafft hat, das Thema erfolgreich auf Facebook und Instagram zu bewerben. Ich habe gedacht, wenn es niemand schafft, gibt es auch keine Konkurrenz. Mit einem guten Bild und dem richtigen Copywriting haben wir den Nagel auf den Kopf getroffen. Die Ads gingen viral und brachten bis zu 2.000 Anträge am Tag, die dann ein 115-Personen-Team in London abtelefonierte. Es war eine Herausforderung und wurde zur Goldgrube.

**Die Marketingwelt im Internet ist ganz schön bunt, es gibt viele Möglichkeiten, ein Produkt zu bewerben. Was ist der größte Fehler, den man machen kann?**

Wie oben schon beschrieben, machen die meisten den Fehler, dass sie Produkte nur verkaufen wollen und nur an das Geld denken. Mal andersrum gedacht. Wie wäre es, wenn du die Werbung mit dem Produkt oder der Dienstleistung so schaltest, dass sie dem Interessenten hilft, anstatt ihn zum Kaufen zu drängen? Es geht tatsächlich um den ersten Klick und darum, wer ihn bekommt. Ich vergleiche das mit einem Date. Es wird kaum funktionieren, dass man beim ersten Date nach ein paar Sekunden direkt fragt: »Zu dir oder zu mir?« Es braucht mehrere Touchpoints und eine Aufwärmphase.

So sehe ich das auch in der Zukunft: mehrere Videos oder Bilder, die uns auffallen und das Interesse wecken. Kurze, knackige und überzeugende Impulse bringen mehr Neugierde und mehr, als mit der Tür ins Haus zu fallen.

**Sie haben innerhalb von 20 Jahren einen rostigen Ford Fiesta gegen einen Lamborghini getauscht. Sie haben also bei null angefangen und sich hochgearbeitet. Welchen Rat haben Sie für junge Menschen, die am Anfang ihres Berufslebens stehen?**

Das ist richtig. Mit meinem Fiesta hatte ich eine tolle Zeit, bei starkem Regen gerne auch mal mit einer Pfütze zur Abkühlung im Fußraum. Heute würde ich jedem Jungunternehmer raten, die materiellen Dinge erst später in den Vordergrund zu stellen. Materielles darf dich nicht belasten, das führt nur zu Stress und oft zu falschen Entscheidungen. Natürlich war und ist es für mich eine große Motivation, mir bestimmte Ziele wie ein Auto oder einen Urlaub zu setzen. Doch wenn ich einem jungen Menschen heute einen Rat geben sollte, dann, dass er auf seine Leidenschaft hören und nicht nur dem Geld hinterherlaufen sollte.

Werde der Beste in deinem Bereich und dann ist das Geld das Abfallprodukt daraus. Was dazu gehört, sind Disziplin und Netzwerke. Wenn du kein Netzwerk hast, musst du es dir selbst beibringen und es machen wie ich damals: Tag und Nacht lesen. Hier benötigt man genauso Disziplin wie beim Sport. Fast jeder ist im Fitnessstudio angemeldet, doch längst nicht alle sind fit – genauso ist es auch im Job. Es gibt viele Marketer da draußen, aber wenige, mit denen ich mich austauschen kann.

Ein weiterer und wichtiger Tipp von mir: Lerne, Nein zu sagen. Wir werden jeden Tag mit Sonderangeboten des Lebens angelockt, doch ohne Fokus wird es nichts. Daher fokussiere dich und sage öfter mal Nein zu Dingen, bei denen du unsicher bist und keine Lust drauf hast, so wirst du deine Ziele klarer und willensstark ansteuern. ♦MK

**»Werde der Beste in deinem Bereich und dann ist das Geld das Abfallprodukt daraus.«**





# WARUM INHABER IHRE FIRMA NICHT WIE EIN BABY BEHANDELN DÜRFEN

## Mehr Erfolg durch Exitstrategie

Das Gründerpaar Anne und Stefan Lemcke verkaufte dieses Jahr die Mehrheit ihres Gewürz-Start-up Ankerkraut an den Lebensmittelriesen Nestlé.



**V**iele Unternehmer fühlen sich emotional stark mit ihrer Firma verbunden. So mancher betrachtet sein Business gar als sein »Baby«. Diese Inhaber opfern sich Tag und Nacht für ihr Geschäft auf, springen im Notfall sofort ein, starten bei Engpässen Hauruckaktionen, unterbrechen Urlaube oder brennen am Wochenende ihre letzten Energiereserven ab. Trotzdem fehlt oft der entsprechende Gegenwert. Der Durchbruch bleibt aus, Flow stellt sich nicht ein, Erfolge fühlen sich extrem anstrengend an.

Die wirtschaftliche Vernunft warnt daher davor, sich gefühlsmäßig zu sehr aus dem Fenster zu lehnen. Ein Unternehmen ist kein Spaßprojekt. Es soll nicht das private Hobby finanzieren oder sich selbst als Chef

einen Arbeitsplatz verschaffen. In erster Linie dient ein eigenes Geschäft als Instrument, um dem Eigentümer ein erfüllendes Leben zu ermöglichen. Im Folgenden sind drei typische Fallen aufgeführt, in die emotionale »Firmeneltern« häufig tappen.

**Mehr Distanz: Nicht in (Herzens-)Fallen tappen**

**Leidenschaft:**

Für den Unternehmenserfolg braucht es mehr als Begeisterung und Euphorie. Freude an italienischer Kochkunst bringt keinen Profit, wenn in der gleichen Straße bereits zwei etablierte Pizzerien stehen. Erfolgreiche Systeme entstehen nicht aus einer persönlichen Passion heraus, sondern weil der Betrieb Menschen mit bestimmten Problemen attraktive Lösungen bietet ▶

**In erster Linie dient ein eigenes Geschäft als Instrument, um dem Eigentümer ein erfüllendes Leben zu ermöglichen.**

kann. Je reizvoller die Lösung, desto profitabler das Geschäft (wenn es durchdacht geführt wird).

### Applaus:

Wer sein Business als Friseur, Gärtner oder Marketingmanager aus reinem Herzblut betreibt, verliert schnell die Zahlen aus den Augen. Akteure mit zu viel emotionalem Feuereifer ignorieren schnell Alarmglocken aus der Buchhaltung. Die Freude am Job, Applaus und Lob von Kunden beflügelt diese »Helikoptereltern« mehr als smartes Controlling. Doch so lässt sich keine Firma führen. Jede investierte Minute sollte in harter Währung vergütet sein. Misserfolge im Business sind Gift. Unternehmer müssen stetig die eigene Performance messen und steigern.

### Geduld:

Wer seine Firma wie ein Business – und nicht wie ein Kleinkind – behandelt, reagiert auch strenger, wenn bestimmte Entwicklungsschritte unterschiedlich schnell verlaufen. Kommen Vertrieb oder Entwicklung mit Marketing oder Service nicht mit, wären Geduld und Abwarten fahrlässig. Braucht die ganze Firma viel zu lange, um auf die Beine zu kommen, dann muss sie weg. Das bedeutet: absägen, beenden, neu denken und Ressourcen anderweitig einsetzen. Diese Konsequenz funktioniert aber nur, wenn Inhaber eine gewisse Distanz zur Firma aufbauen.

### »So bauen Sie ein profitables Unternehmen« von Philip Semmelroth

240 Seiten  
Erschienen am: 21. März 2022  
GABAL Verlag  
ISBN: 978-3967390919



### Mehr Weitblick mit Exitstrategie

Damit Eigentümer diese Fallen weitläufig umschiffen und aus einem Herzensprojekt eine profitable Firma machen, hilft folgende Methode: Erfolgshungrige kalkulieren von Anfang an einen möglichen Verkauf ein. Hierbei geht es nicht um einen Notfallplan, sondern um das klare Ziel, das Unternehmen jederzeit lukrativ verkaufen zu können. Eine kluge Exitstrategie im Hinterkopf sorgt für die nötige emotionale Distanz und zwingt den Chef, profitabel zu wirtschaften. Außerdem verhindert der Fokus auf einen möglichen Verkauf, dass emotionsgeleitete fatale Fehlentscheidungen getroffen werden oder zu spät die Reifleine gezogen wird.

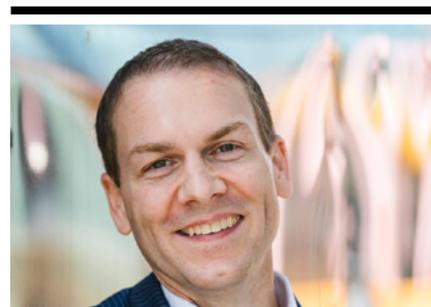
Der Kerngedanke dieser Exitstrategie: Profit first! Jede Entscheidung unterliegt diesem Gedanken. Jede Aktivität muss immer zum Profit beitragen. Wer wird eingestellt? Was wird kommuniziert? Wie funktioniert der Vertrieb? Setzen wir Sonderwünsche um? ... Auch wenn es herzlos oder anstrengend

klingt – das Ziel einer jeden Firma ist kontinuierlicher, zuverlässiger, kalkulierbarer Profit. Nur er bringt dem Chef angemessenes Einkommen. Nur Profit sichert die Gehälter der Teams. Niemand will ein System, das Verluste einführt – auch kein Käufer. Und wer als Kopf der Truppe Geld, Lebenszeit, Arbeitskraft und Kreativität investiert hat, sollte erst recht finanziell belohnt werden.

Ob jemand seine Firma wirklich eines Tages abgeben will oder nicht, spielt dabei keine Rolle. Selbst wenn ein Verkauf nicht auf der aktuellen Agenda steht, verändert sich das Mindset. Die rationale Distanz verbessert die Qualität der Entscheidungen. Eine Ausstiegsstrategie sorgt für mehr Selbstdisziplin, stellt die eigene Eignung zum Unternehmertum auf den Prüfstand und fordert permanent die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln. Sie gibt Chef und Mitarbeitern Sicherheit und macht ein Business zu dem, was es sein soll: zum Werkzeug für Erfolg. ♦

**»Auch wenn es herzlos oder anstrengend klingt – das Ziel einer jeden Firma ist kontinuierlicher, zuverlässiger, kalkulierbarer Profit. Nur er bringt dem Chef angemessenes Einkommen.«**

Der Autor



**Philip Semmelroth** ist Business-Strategie-Experte, Unternehmer und Bestsellerautor. Er erstellt und optimiert Vertriebsprozesse und macht Firmen profitabler.

# DAS TEMPO DER NEUGRÜNDUNGEN NIMMT AB

## – START-UPS BRAUCHEN MEHR UNTERSTÜTZUNG

**D**ie Zahl der Start-up-Gründungen ist im ersten Halbjahr 2022 um sieben Prozent gegenüber dem Vorhalbjahr gesunken. Eine Studie des Bundesverbands Deutsche Start-ups und des Informationsdienstes Startupdetector hat gezeigt, dass die Zahl der Neugründungen im ersten Halbjahr gegenüber dem Vorhalbjahr von 1.618 auf 1.508 gesunken ist. »Der Bericht zeigt, dass mehr Start-ups kein[e] Selbstläufer sind«, wird Magdalena Oehl, Stellvertretende Vorsitzende des Start-up-Verbands, in einem Bericht des Onlineportals der »FAZ« zitiert. Ohne bessere Regelungen zur Mitarbeiterbeteiligung, zügige Einwanderung von Techtalenten und erleichterte Ausgründungen aus der Wissenschaft würden sich Start-ups schwerer tun.

Das gesunkene Interesse kann auch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) bestätigen. Demnach haben sich im Jahr 2021 rund zehn Prozent weniger Interessenten zum Thema Existenzgründung informiert. Yasmin Olteanu, Professorin für

**Gründen müsse bereits in Schulen als Zukunftsoption behandelt werden**  
– Karel Dörner

Entrepreneurship an der Berliner Hochschule für Technik, hält laut dem Bericht die Klimakrise, Digitalisierung und den demografischen Wandel für die großen Herausforderungen der nächsten Generation. »Die bahnbrechenden Innovation[en], die wir brauchen, um Lösungen zu finden, kommen von Start-ups. Sie haben die wirklichen Hebel in der Hand«, sagt sie. Die risikoscheue Mentalität in Deutschland hindere die Start-up-Szene am Wachsen.

Anders scheint die Mentalität in den Vereinigten Staaten zu sein. Hier haben es Gründer leichter, an Wagniskapital zu kommen. Vergangenes Jahr kamen 41 Prozent der Investments für deutsche Start-ups aus den USA, bei Finanzierungsrunden ab 100 Millionen Euro waren es sogar 54 Prozent. »Es fehlt die positive Strahlkraft von Gründern, wie sie in den USA zelebriert wird. Warum stellen wir nicht mal inspirierende Persönlichkeiten heraus, um es auch für junge Leute attraktiv zu machen?«, wird Karel Dörner, Berater bei McKinsey, in einem Bericht des Onlineportals des »Tagesspiegel« zitiert. Start-ups seien oft gar nicht präsent in der öffentlichen Meinung – außer sie scheitern. Gründen müsse bereits in Schulen als Zukunftsoption behandelt werden, meint er.

Wie viel Potenzial die Gründerszene der Volkswirtschaft in Deutschland bietet, hat die Unternehmensberatung Roland Berger in einer Studie von 2021 untersucht und schätzt, dass bis zum Jahr 2030 vier Millionen Arbeitsplätze in Deutschland entstehen könnten. ♦ MK



# MIT DEM RICHTIGEN MINDSET ZUM SIEG IM JOB

ZIELE ERREICHEN DURCH TECHNIKEN AUS DEM SPORT



Eliud Kipchoge  
beim Tokyo Marathon 2022

**E**inen Ultramarathon gewinnt man nicht mit den Beinen, sondern mit dem Kopf. Natürlich braucht man für sportliche Erfolge ein solides und klar strukturiertes körperliches Training. Über Erfolg oder Misserfolg aber entscheidet die mentale Stärke der Athleten. Und die lässt sich trainieren. Was im Sport funktioniert, funktioniert auch im Business.

Negative Glaubenssätze, Leistungsdruck von innen oder außen und Ablenkungen aller Art wirken sich auf die Leistung aus, im Sport wie im Geschäftsleben. Als Triathlet, Ultramarathonläufer und Unternehmer spreche ich aus Erfahrung. Wer am Tag X nicht mit dem richtigen Mindset an die Startlinie geht, kann genauso gut im Bett bleiben.

### Mit Geduld und Technik zur mentalen Stärke

Wie können Sie also mit Techniken aus dem Sport Ihre Ziele als Unternehmerin oder Unternehmer erreichen? Zunächst mit Geduld. Mentale Stärke muss Schritt für Schritt aufgebaut werden, und zwar individuell angepasst an die Bedürfnisse, Ansprüche und Erfahrungen des Einzelnen. Sie dürfen nicht erwarten, dass sich Ihr Leben vom ersten Tag des Trainings an um 180 Grad dreht und Sie keine Fehler oder Misserfolge mehr erleben werden.

Doch wenn Sie folgende drei Tipps beherrzigen, kann das der Anfang einer nachhaltigen Veränderung sein.

## Unsere wichtigste Ressource überhaupt ist unser Körper

### 1. Die richtigen Ziele setzen

Beim Definieren von Zielen werden die meisten Fehler gemacht. Ist ein Ziel nicht klar definiert oder handelt es sich sogar um das falsche Ziel, bleibt der Erfolg aus. Setzen Sie sich realistische Ziele und definieren Sie Timelines, bis wann sie erreicht sein sollen. Legen Sie außerdem Kenngrößen fest, anhand derer Sie messen, wie nah Sie dem jeweiligen Ziel schon sind.

Was heißt realistisch? Nichts gegen ambitionierte Ziele. Sagen wir, eine Schwimmerin will sich für die olympischen Spiele 2024 qualifizieren. Schwimmt sie schon jetzt so schnell, dass sie die verlangte Qualifika-



Die Spanische Schwimmerin Mireia Belmonte während des Mare Nostrum Meetings in Barcelona, 2013

tionszeit zwar noch nicht erreicht hat, aber erreichen könnte, ist das Ziel ehrgeizig, aber machbar. Sie kann es schaffen, wenn sie das Ziel über eine sehr lange Zeit klar vor sich hat und sich Zwischenziele setzt.

Auch für Unternehmer gilt: Mit erfolgreichen Zwischenergebnissen ist ein scheinbar unüberwindbarer Berg zu bewältigen – bis hinauf zur Spitze.

Unrealistisch dagegen wäre, wenn sich die Schwimmerin qualifizieren wollte, ohne auch nur in die Nähe der Zeiten zu kommen, die bei der Deutschen Meisterschaft geschwommen werden.

### 2. Fokussieren für Erfolg und mehr Spaß

Meinen Sie, der weltbeste Marathonläufer Eliud Kipchoge denkt während eines Wettkampfes an die E-Mails, die er noch bearbeiten muss? Wohl kaum. Er kapselt sich komplett ab.

Ablenkung. E-Mails, Anrufe, Kollegen im Büro, Social Media, Newsticker ... Ohne Fokus verzetteln wir uns und stolpern, schaffen es wahrscheinlich nicht einmal bis zur Ziellinie. Lernen Sie von Kipchoge und anderen. Finden Sie Ihren eigenen Wettkampfmodus. Verschließen Sie sich vor der Außenwelt, wenn Sie zwei Stunden fokussiert an Ihrem wichtigen Projekt arbeiten wollen. So sind Sie nicht nur produktiver. Die Arbeit macht auch mehr Spaß, weil Sie schneller Erfolge sehen.

### 3. Versteckte Ressourcen nutzen

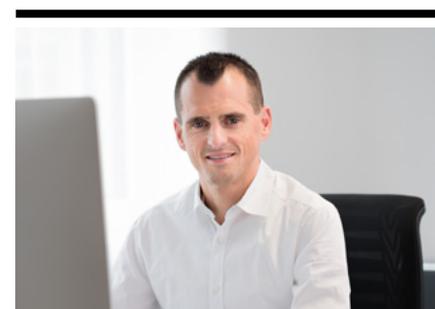
Profisportler wissen, dass sie versteckte Ressourcen in sich haben, die sie aktivieren können. Sie können das in Ihrem Alltag auch. Die Kunst ist, den Zugang zu diesen Ressourcen zu finden und sie dann abzurufen, wenn Sie sie brauchen. Beispielsweise dann, wenn Sie sich energielos fühlen, aber

noch zwei Stunden funktionieren müssen. Die Methode dafür heißt: gezielte Meditation. Anleitungen dazu finden Sie zum Beispiel auf YouTube. Eine andere Möglichkeit ist ein Coaching.

Natürlich ist es nicht immer möglich, während der Arbeit erst einmal eine Runde zu meditieren, ehe man weitermachen kann. Aber in einer angeleiteten gezielten Meditation können spezifische Anker gesetzt werden, die Sie dann im Alltag bei Bedarf auslösen.

Unsere wichtigste Ressource überhaupt ist unser Körper. Führungskräfte vergessen gern, dass neben der Arbeit auch Regeneration wichtig ist. Nur wer körperlich gesund und mental ausgeglichen ist, kann nachhaltig gute Leistungen für sich und sein Team erbringen. Wie Eliud Kipchoge sagen würde: trainieren, gut essen, erholen. Dann sind Höchstleistungen auch über viele Kilometer möglich. ♦

Der Autor



IT-Spezialist, Triathlet und Ultramarathonläufer **Adrian Rossi** führt zwei erfolgreiche Unternehmen parallel: ein IT-Projektmanagement und das AnyGoal Camp..



# MUT UND RISIKOBEREITSCHAFT

—

# IN UNSEREM LAND MANGELWARE

**A**m ersten April des Jahres 1976 saßen zwei junge Männer in einer Garage in Los Altos bei San Francisco zusammen. So weit nichts Ungewöhnliches. Doch die beiden hatten sich nicht dort getroffen, um Bier zu trinken, Gitarre zu spielen oder einfach nur abzuhängen. Sie fassten dort den Entschluss, gemeinsam ein Unternehmen zu gründen. Die Namen der beiden Männer? Stephen Wozniak und Steve Jobs. Spätestens jetzt wisst ihr: Klar, das war die Geburtsstunde von Apple! So was wäre in Deutschland heute undenkbar. Was sich meiner Ansicht nach in unserem Land dringend ändern muss, um Unternehmertum und Gründungen wieder attraktiv zu machen, beleuchte ich in diesem Beitrag.

#### Keiner will mehr etwas riskieren

Inzwischen ist klar: Die Story ist eher ein Mythos. Tatsächlich wurde Apple im Schlafzimmer von Steve Jobs gegründet. Und es war auch noch eine dritte Person dabei, der Grafiker Ronald Wayne, ein Kollege Jobs bei Atari. Doch zumindest stimmte die Sache mit der Garage insofern, als dass Wozniak dort den ersten Apple-Computer zusammenbaute. Und in Deutschland? Wäre es vermutlich schon an der Garage gescheitert. Denn es gibt tatsächlich Gesetze, die die Nutzung einer Garage zu anderen Zwecken als dem Abstellen von Kraftfahrzeugen untersagen. Selbst wenn es deine eigene, selbst gebaute Garage ist, darfst du hierzulande damit nicht tun, was du willst. Ich habe so langsam das Gefühl, dass unser Staat uns am liebsten alles bis ins kleinste Detail durch Gesetze, Regeln und Vorschriften diktieren möchte ...

Was ich an der Apple-Geschichte auch gut finde? Die Art und Weise, wie die Jungs sich



das nötige Geld besorgt haben. Denn um die Produktion des ersten Computers zu finanzieren, musste Kapital her. Die Eltern um Geld anpumpen war nicht drin: Jobs verkaufte seinen VW-Bus für 1.500 Dollar, Wozniak seinen programmierbaren Taschenrechner für 250 Dollar. Für mich eine klare Sache – wenn du etwas willst, musst du eine Gegenleistung dafür erbringen. Sei es als Tauschgeschäft, Ware gegen Geld oder auch Leistung gegen Geld. So habe ich es als junger Kerl ebenfalls gemacht. Neben meiner Ausbildung habe ich in einer Diskothek gejobbt. Erst habe ich die Tür aufgemacht, später durfte ich auch Platten auflegen. Von dem Geld, was ich damit verdient habe, habe ich einen Sack Poloshirts gekauft – und die dann wiederum mit einem Aufschlag unter die Leute gebracht.

Dieses Mindset fehlt meiner Ansicht nach heute vielen jungen Menschen, weil sie ohne

Mangel aufgewachsen sind. Natürlich ist das grundsätzlich eine gute Sache. Doch ich glaube, dass darin auch einer der Gründe liegt, warum die Risikobereitschaft heute wesentlich geringer ist. Viele Menschen führen heute ein sehr angenehmes Leben – und geben sich mit dem zufrieden, was sie haben. Warum etwas riskieren? Doch es ist genau diese Einstellung, an der unsere Gesellschaft irgendwann zerbrechen wird.

#### Der Staat mag keine Selbstständigkeit

Lasst uns mal einen Blick auf die Zahlen werfen: Eine Studie von McKinsey belegt, dass die Zahl der Neugründungen im Zuge der Coronapandemie tatsächlich sogar zugenommen hat. Das ist die gute Nachricht. Aktuell werden in Deutschland pro Jahr circa 2.900 Unternehmen gegründet. Im vergangenen Jahr konnte Europa insgesamt 100 »Einhörner« verzeichnen, also Start-ups, deren Wert eine Milliarde Dollar ▶

**Dieses Mindset fehlt meiner Ansicht nach heute vielen jungen Menschen, weil sie ohne Mangel aufgewachsen sind.**

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



übersteigt. Im Vergleich zu den USA ist das allerdings lachhaft. Woran das liegt? Unter anderem daran, weil es dir hierzulande extra schwer gemacht wird, wenn du gründen willst. Oder generell, wenn du irgendwas machen möchtest als Unternehmer, was in keine der mentalen Schubladen der Angestellten passt, die über deinen Finanzierungsantrag entscheiden.

An dieser Stelle möchte ich gerne kurz schildern, was ich vor wenigen Wochen erlebt habe. Ein junger Mitarbeiter, Mitte zwanzig, hatte sich entschieden, mein Unternehmen zu verlassen. Für mich war das absolut okay, denn es war für ihn an der Zeit, sich weiterzuentwickeln und auch mal was anderes zu sehen. Ich hätte mir auch gut vorstellen können, dass er in die Selbstständigkeit geht. Tatsächlich hatte er auch genau das überlegt und angefangen, sich schlau zu machen in Sachen Gründungsförderung.

Wisst ihr, was die ihm beim Arbeitsamt gesagt haben? »Einen Gründungszuschuss bekommen Sie nicht bewilligt. Für Sie finden wir doch im Handumdrehen eine Anstellung, Sie sind viel zu qualifiziert.« Ernsthafte? Da kann ich mir nur an den Kopf fassen. Was soll das bitte für eine Logik sein? Es bekommen nur Leute eine Förderung, die für den Arbeitsmarkt aus welchen Gründen auch immer nicht attraktiv sind? Ich glaube nicht, dass das die Menschen sind, die dann ausgerechnet mit einem eigenen Unternehmen erfolgreich werden.

Die Logik dahinter ist natürlich, dass es für den Staat schlichtweg günstiger ist, eine kurze Zeit Arbeitslosengeld zu zahlen statt den Gründungszuschuss. Doch mit dieser kurzsichtigen und bürokratischen Denkweise werden in unserem Land neue Geschäftsideen im Keim erstickt! Wie sollen wir uns so wieder zu einem der Top-Player am Markt entwickeln, wenn Innovation nicht erwünscht ist?

### Ohne neue Ideen keine wirtschaftliche Zukunft

Ich habe den Eindruck, dass die Angst vor Risiko den Deutschen tief in den Knochen steckt. Nicht nur, wenn es darum geht, Geldgeber für ein spannendes Gründungsprojekt zu finden. Selbst als gestandener Unternehmer erlebte ich Herausforderungen damit, als ich ein paar Dutzend Autos für ein weiteres Unternehmen brauchte. Ich hatte eine super Bonität, Vermögen war da, meine Companys liefen. Doch wenn ich nicht persönlich zu 100 Prozent für den Kredit gebürgt hätte, hätte ich keine Autos finanziert bekommen. Die Bank wollte sich nicht das kleinste bisschen am unternehmerischen Risiko beteiligen. Ich frage mich, was da passiert ist? Früher hat der Banker deinen Businessplan gelesen, dir gerade ins



Gesicht geschaut und kraft seiner Erfahrung abgeschätzt, ob dein Business mit dir als Unternehmer eine gute Chance hat. Und dann gab's ein Darlehen, zum großen Teil auch ohne Sicherheiten. Doch die Idee interessiert heute keinen mehr. Heute wollen sich alle nur noch ihren eigenen Hintern

## Ich kann nur hoffen, dass wieder mehr Menschen in unserem Land ihren Mut zusammennehmen und ihren Weg gehen.

absichern. Doch gründen und dabei kein Risiko eingehen? Das passt meistens einfach nicht gut zusammen.

Die Folge dessen: Im vergangenen Jahr kamen 41 Prozent der Investments für deutsche Start-ups aus den USA. Als Unternehmer finde ich es toll, wenn jemand seine Vision verwirklichen kann. Doch mit Blick auf unsere Wirtschaft ist diese Entwicklung alles andere als gut. Diese Unternehmen könnten einen entscheidenden Anteil an unserer Zukunft haben. Den haben sie jedoch nicht, wenn die Rendite in die USA fließt. Dass es auch anders gehen kann, zeigt beispielsweise das Mainzer Unternehmen BioNTech. Ja genau – die Entwickler des Corona-Impfstoffes. Gegründet wurde das Unternehmen bereits 2008 mit dem Fokus darauf, Krebs mithilfe von mRNA-Technologie zu bekämpfen. Diese Erfolgsgeschichte war nur möglich, weil zwei Deutsche,

Der Autor



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

Thomas und Andreas Strüngmann, in das Unternehmen investierten. Und heute? Erhielt die Stadt Mainz von BioNTech Gewerbesteuerzahlungen in Höhe von 1,09 Milliarden Euro. Geld, welches genutzt werden kann, um die Schulden der Stadt zu tilgen, die Infrastruktur weiter zu verbessern und so weiter. Und wenn das Unternehmen weiterhin so erfolgreich dasteht, werden voraussichtlich noch viele weitere Arbeitsplätze hinzukommen. Besser geht's doch nicht – für alle Beteiligten!

Ich kann nur hoffen, dass wieder mehr Menschen in unserem Land ihren Mut zusammennehmen und ihren Weg gehen. Und dass im öffentlichen Bewusstsein endlich verankert wird, wie wichtig neue Ideen für unseren wirtschaftlichen Fortbestand sind. Ich wünsche mir, dass Gründen für junge Menschen zu einer klaren Zukunftsoption wird, die ihnen bereits in der Schule nahegebracht wird. Denn solange wir so viel Potenzial verschenken, bringen wir uns selbst um unsere Zukunftsfähigkeit, wirtschaftlich wie gesellschaftlich. ♦



**BACKHAUS  
STIFTUNG**  
GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG



# Entdecken Sie jetzt unsere Multimedia-Inhalte

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

Mitglied im



Bundesverband  
Deutscher  
Stiftungen

[www.backhaus-stiftung.de](http://www.backhaus-stiftung.de)



# MASTER OF SCALE

## DAUERPROJEKT UNTERNEHMENSKULTUR

AUSZUG AUS DEM BUCH » MASTER OF SCALE« VON REID HOFFMANN

**B**evor er mit seinem innovativen DVD-Versanddienst den Verleihdienst Blockbuster in die Knie zwang und lange bevor er den DVD-Lieferservice – mit den roten Versandtaschen als Markenzeichen – in ein Streamingnetzwerk/-studio verwandelte, war Netflix-CEO Reed Hastings Programmierer. Und zwar ein guter, wie es aussieht: Zusammen mit zwei seiner damaligen Kollegen entwickelte Reed für andere Programmierer ein Debugging-Tool. Sie nannten es Purify, und es war ein voller Erfolg. Dann wurde es chaotisch. Reed hatte in seiner bisherigen Karriere kaum Erfahrung als Führungskraft sammeln können, geriet aber schnell in eine Situation, in der er nicht nur eine wachsende Zahl an Mitarbeitern führte, sondern auch übernahmen managte

– und das bedeutete, dass über Nacht neue Mitarbeiterteams hinzukamen. Einmal erwarb Reed mit seinem Unternehmen, das nun Pure Software hieß, innerhalb von 18 Monaten drei neue Firmen. Sie entwickelten sich so schnell, dass kaum ein Gedanke auf die Frage verwendet wurde, wie die neuen Teams in die Unternehmenskultur integriert werden konnten – sofern diese zu dem Zeitpunkt überhaupt existierte.

»Ich habe die ganze Nacht programmiert, tagsüber versucht, der CEO zu sein, und von Zeit zu Zeit habe ich mal kurz eine Dusche eingeschoben«, erinnert sich Reed. »Damals glaubte ich, dass alles irgendwie besser laufen würde, wenn ich einfach nur selbst mehr machen würde – mehr Verkaufsanrufe tätigen, mehr reisen, mehr programmieren, mehr Interviews geben.«

Tat es aber nicht. Reed versuchte, alles allein zu machen – ein weitverbreiteter Fehler unter Gründern, einer, der in der Wachstumsphase von Unternehmen oftmals für zusätzliche Probleme sorgt. Anstatt die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu

»Ich habe die ganze Nacht programmiert, tagsüber versucht, der CEO zu sein, und von Zeit zu Zeit habe ich mal kurz eine Dusche eingeschoben«  
– Reed Hastings

nutzen, versuchte Reed, sie zu umgehen. Da er nicht das nötige Vertrauen hatte, dass sie in der Lage waren, Probleme selbst zu lösen, versuchte er, diese für sie zu lösen.

»Jedes Mal, wenn ein entscheidender Fehler auftrat, ein Verkaufsanruf nicht gut lief, ein Fehler im Code, versuchten wir zu überlegen, durch welchen neuen Prozess wir garantieren konnten, dass dies in Zukunft nicht noch einmal geschehen würde«, erinnert sich Reed.

## Reeds Versuch, das System »narrensicher« zu machen, trug letztlich zu einer stumpfsinnigeren Unternehmenskultur bei.

Aber Reeds Versuch, das System »narrensicher« zu machen, trug letztlich zu einer stumpfsinnigeren Unternehmenskultur bei. »Das intellektuelle Niveau im Unternehmen fiel«, sagt er. »Dann kam es zu Veränderungen im Markt, so etwas passiert nun einmal – in diesem Fall war es der Wechsel von C++ zu Java, aber es hätte auch irgendetwas anderes sein können. Als der Wandel eintrat, waren wir nicht in der Lage, uns anzupassen.« Reed hatte unwissentlich eine Kultur geschaffen, in der die Mitarbeiter zwar gut darin waren, Prozesse zu befolgen, aber weniger gut in selbstständigem Denken.

Reed schaffte es nie, die Unternehmenskultur von Pure ernsthaft zu verbessern (im Nachhinein ist so etwas

nur schwer möglich, da sie sich während der prägenden Jahre fest verankert), aber nach dem Verkauf von Pure war er entschlossen, es bei seinem nächsten Projekt besser zu machen.

In diesem Kapitel erforschen wir die Geheimnisse der »Kultur« – ein Begriff, der auf Unternehmen angewandt verstörend vage zu sein scheint. Was meinen wir mit Unternehmenskultur? Und ist sie wirklich wichtig – oder einfach nur ein Modewort? Kann sie tatsächlich von den Führungskräften eines Unternehmens geformt und entwickelt werden, oder ist das etwas, was aus sich selbst heraus entsteht?

Auch wenn es keine einfache, narrensichere Formel für eine erfolgreiche

Unternehmenskultur gibt, scheint es doch offensichtlich bestimmte Qualitäten und Merkmale zu geben, die den Kern ausmachen.

Kultur ist etwas Lebendiges, Atmendes – das Umfeld, das Sie für Ihre Mitarbeiter schaffen, damit diese ihr Bestes geben können. Sie sollte auf dem Gefühl einer gemeinsamen Mission beruhen – der Sache, die Ihr Unternehmen zu erreichen versucht.

Sie sollte von jedem verstanden und von jedem getragen werden; tatsächlich entwickelt sie sich nur dann in vollem Ausmaß, wenn sich jeder Mitarbeiter persönlich beteiligt und verantwortlich fühlt. Und die Arbeit, die mit der Schaffung der ▶



Unternehmenskultur verbunden ist – die wohlüberlegte, absichtsvolle Ausarbeitung und Umsetzung durch die Unternehmensgründer – sollte bereits in der frühesten Phase des Start-ups beginnen.

Das ist jedoch keine leichte Aufgabe. Es wird zu einer schwierigen Gratwanderung, wenn man jeden Mitarbeiter der Organisation dazu bringen möchte, ein gemeinsames Wertesystem zu teilen, ohne die Vielfalt zu unterdrücken oder Mitarbeiter nur nach eigenem Bild einzustellen. Und es kann außergewöhnlich schwer werden, diese Werte zu schützen und zu stärken, wenn Sie das Unternehmen skalieren – und in großem Maßstab neue Mitarbeiter einstellen.

Wie also schaffen Sie heute eine Kultur, die Ihnen auch morgen noch dient? Eine, die irgendwie die Veränderungen, die vielleicht erst in einigen Jahren anstehen, antizipiert, darauf vorbereitet ist und diese auch vorantreibt?

**Wenn Sie Ihre Unternehmenskultur narrensicher machen, haben Sie eine Kultur der Narren**

Es gerät schnell in Vergessenheit, mit welcher Radikalität Netflix einst das Videoverleihgeschäft auf den Kopf stellte. Reed war 1997 Mitbegründer und Seed-Investor von Netflix; er investierte einen Teil der 750

Millionen Dollar, die er durch den Verkauf von Pure Software im selben Jahr verdient hatte. Das Prinzip war elegant einfach: DVDs per Post. Keine Verzugsgebühren. Keine Rücksendekosten. Keine Notwendigkeit, ins Auto zu steigen und zum Geschäft zu fahren. Eine DVD war verloren gegangen? Versand einer neuen per Post, ohne Rückfragen.

Blockbuster versuchte, auf den Zug aufzuspringen und die eigenen Serviceleistungen eine nach der anderen anzupassen, war aber nicht schnell genug und meldete 2010 Konkurs an. Doch auch wenn Reed mit seinem kühnen Start-up das Filmverleihgeschäft der Vergangenheit gerade auf den Kopf stellte, hatte er bereits die Zukunft im Blick, und dabei sah er eine enorme

**Reed hatte unwissentlich eine Kultur geschaffen, in der die Mitarbeiter zwar gut darin waren, Prozesse zu befolgen, aber weniger gut in selbstständigem Denken.**

Bedrohung auf sein junges Unternehmen zukommen, nicht in dem alten Dinosaurier Blockbuster, sondern in den Vorboten des Online-Streamings.

Mit dem Einzug des Breitband-Internets in die Haushalte der Vereinigten Staaten schien es Reed eine unvermeidbare Tatsache zu sein, dass in der Unterhaltungsbranche DVDs bald durch Streamingdienste in den Hintergrund gedrängt würden. Zur Erinnerung: Das war Ende der 1990er-Jahre, als das Breitband-Internet erst in weniger als einem von zehn Haushalten angekommen war. Aber er spürte, dass die Entwicklung nahte.

Während Reed also einerseits ein Team benötigte, das erstklassige logistische Abläufe für den DVD-Versand entwickelte, wusste er andererseits bereits, dass sich dasselbe Team relativ bald komplett umstellen musste – mit dem Fokus darauf, einen Streamingdienst aus dem Nichts aufzubauen.

Ingenieure für den Aufbau eines wegweisenden Videostreamingdienstes zu finden stellte jedoch eine Herausforderung dar. Reed war auf der Suche nach »First-Principle-Denkern«. First-Principle-Thinking bedeutet, dass die Denkenden bei allem, was sie machen, auf die Grundannahmen oder Urprinzipien zurückgehen.





Ein First-Principle-Denker folgt nicht blind irgendwelchen Anweisungen oder hält einfach an einem etablierten Prozess fest, sondern bricht ein Problem auf seine Grundannahmen herunter, analysiert und hinterfragt diese Annahmen und setzt sie dann vollkommen neu zusammen. Anstatt etwas auf gewohnte Weise zu machen, wird

## Ein First-Principle-Denker folgt nicht blind irgendwelchen Anweisungen oder hält einfach an einem etablierten Prozess fest

sich ein solcher Denker fragen: »Könnten wir es stattdessen auf diese andere Weise machen?« Neugierige Köpfe wie diese wollte Reed Hastings dabei haben. Um sie anzulocken, ersann er ein unerwartet effektives Tool: das Culture Deck.

Das Netflix-Culture-Deck ist ein legendäres Dokument, das aus circa 100 Folien besteht, die beschreiben, wofür die Netflix-Kultur steht, wer eingestellt werden soll und was ein Mitarbeiter im Unternehmen erwarten darf. Wie Reed zugibt, ist das Culture Deck »nicht gerade ansehnlich,

nicht besonders anspruchsvoll design – es sieht nicht aus, als wäre es für externes Marketing gedacht«.

Tatsächlich begann es als internes Dokument, aber dann postete Netflix die Folien auf SlideShare – »einfach um in der Lage zu sein, Bewerbern einen Link zuzusenden.« Bald darauf wurde es online weitergegeben, und schon nach kurzer Zeit hatte es über zehn Millionen Aufrufe auf SlideShare.

Auch heute noch studieren Gründer das Culture Deck auf Hinweise, wie die Netflix-Kultur zu verstehen (und vielleicht auch zu imitieren) ist. Und was noch wichtiger ist: Das Culture Deck ist zu einem Magneten für First-Principle-Denker geworden, die in einer Unternehmenskultur wie der von Netflix arbeiten wollen, die ein Gleichgewicht zwischen Freiheit und Verantwortung verspricht.

Bei einem Blick in das Culture Deck erfährt man unter anderem, dass es bei Netflix keine feste Urlaubsregelung gibt. »Wir sagen: ‚Nehmt euch, was ihr wollt,‘« erklärt Reed. »Und wir haben auch keine festen Arbeitszeiten. Die Menschen arbeiten so viel, wie sie für angemessen halten.« Das Culture Deck sorgt zudem für mehr Transparenz und Ehrlichkeit im Unternehmen. Zum Beispiel werden die Mitarbeiter von Netflix angeregt, ihren Chef immer wieder zu fragen: »Wenn ich kündigen wollte, wie sehr würden Sie versuchen, mich davon abzuhalten und zum Bleiben zu überreden?« Reed nennt dies den »Keeper Test«, sodass die Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit haben, zu erfahren, wo sie gerade stehen.

Reed vermeidet eine unwahrhaftige Unternehmenssprache, in der Mitarbeiter als Familie bezeichnet werden. Bei Netflix wird nicht die Familie als Analogie herangezogen, sondern eine Sportmannschaft. ▶

»Master of Scale«  
von **Reid Hoffman**  
352 Seiten  
Erschienen: 21. Juli 2022  
Plassen Verlag  
ISBN: 978-3-86470-821-3





»Letztlich geht es um Leistung – das ist nicht wie in einer Familie, wo es wirklich um bedingungslose Liebe geht«, erklärt Reed. »Uns geht es darum, die Welt des Internetfernsehens kollektiv zu verändern, und das erfordert unglaubliche Leistungen auf allen Ebenen. Für uns ist auch zu jeder Zeit ehrliches Feedback wichtig, damit die Mitarbeiter dazulernen und das Beste aus sich herausholen können.«

Diese Unterscheidung zwischen Familie und Sportteam ist so aussagekräftig, dass Reid Hoffman sie zum Kern seines Buches »The Alliance« gemacht hat, in dem er erklärt, warum Manager die Mitarbeiter wie Verbündete behandeln sollten, um mit ihnen gemeinsam zu versuchen, eine für beide Seiten nützliche Mission zu erfüllen, anstatt vorzugeben, eine Familie zu sein.

Inzwischen gibt es bei Netflix viele First-Principle-Thinker, deren Denkweise die Entscheidungsfindung unternehmensweit prägt, von den Unterhaltungsinhalten bis hin zu den Ausgaben für Geschäftsreisen. »Bei all diesen Entscheidungen bitten wir die Menschen, darüber nachzudenken, was das Beste für das Unternehmen ist«, sagt Reed. »Ansonsten erhalten sie von uns keine weiteren Richtlinien.« Aber diese Art von Handlungsmacht ist natürlich nicht für jeden geeignet, manche Menschen wollen, dass man ihnen sagt, was sie machen

sollen. »Solche Leute passen nicht zu Netflix«, sagt er.

Indem das Unternehmen eine Unternehmenskultur mit flexiblen, anpassungsfähigen First-Principle-Denkern geschaffen hat, war Netflix in der Lage, sich so schnell und dramatisch weiterzuentwickeln wie kein anderes Unternehmen in jüngster Zeit. Als Versender von Millionen von DVDs per Post ging das Unternehmen dazu über, kreative Originalinhalte zu produzieren, auf Filmfestivals zu scouten und eine weltweit verfügbare Streaming-Bibliothek zu erstellen. Damit hat es sich auf bemerkenswerte Weise neu erfunden.

Wenn Reed an den von Netflix durchlaufenen Wandel denkt und sich dabei vorstellt, sein ehemaliges Unternehmen Pure Software hätte vor ähnlichen Herausforderungen gestanden, dann hätte Pure – davon ist er überzeugt – nicht überlebt. Der Grund dafür besteht darin, dass Pure eine Kultur hatte, die auf Prozesse ausgerichtet war; Netflix hingegen besitzt eine auf Skalierung ausgerichtete Kultur.

Mit der Weiterentwicklung von Netflix wird sich auch seine Unternehmenskultur weiterentwickeln. »Wir ermuntern die Mitarbeiter permanent, herauszufinden, wie sich die Firmenkultur verbessern lässt, nicht wie sie sich wahren lässt«, sagt Reed.

»Jeder versucht, Mehrwert zu schaffen, indem er sagt: »An dieser Stelle können wir uns noch verbessern.«« Das Culture Deck, das sind keine »goldenen Tafeln. Es ist ein sich kontinuierlich entwickelndes, lebendiges Dokument.«

## REIDS ANALYSE

### Die Unternehmenskultur ist eine ewige Baustelle

Viele Gründerverkennen die Bedeutung der Unternehmenskultur, und ich bemerke immer wieder zwei große Fehler. Der erste und verbreitetste Fehler von Gründern besteht darin, die Unternehmenskultur zu ignorieren oder sich zu spät Gedanken darüber zu machen. Diese Unternehmer vertreten die Ansicht, ihr wichtigstes Problem sei die Lösung von Produkt- und Umsatzproblemen. Auch ich selbst stellte als Jungunternehmer die Strategie über die Kultur. Solche Unternehmer, wie ich einst einer war, betrachten Unternehmenskultur als schwammig und sekundär, als etwas, das möglicherweise sogar von selbst entsteht. ♦



# AUS ALT MACH START UP!

## UNTERNEHMERTUM ZWISCHEN TRADITION *und Innovation*

**I**nnovation, Agilität und eine hohe Skalierbarkeit – diese drei Komponenten machen den Unterschied, denn durch sie hebt sich das Start-up von anderen Unternehmensformen ab. Insgesamt 3.348 Start-ups wurden im Jahr 2021 in Deutschland ins Leben gerufen, berichtete das Onlineportal der »Tageschau« im April 2022 – und das trotz oder vielleicht gerade wegen Corona. Denn die Pandemie hat deutlich gezeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, flexibel auf neue Gegebenheiten reagieren zu können und so

**»Imkerei als Hobby galt sehr lange als unsexy. Es war vor allem eine Altherrenbeschäftigung.«**

–Stefan Seifert

auch bei drastischen Veränderungen anpassungsfähig zu bleiben. Mit ihren oft flachen Hierarchien, neuen Entwicklungen und insgesamt disruptiven Denkweisen wirbeln Start-ups die verstaubte Welt etablierter Geschäftsmodelle völlig durcheinander und drängen diese an den Rand der Bedeutungslosigkeit – so erscheint es jedenfalls auf den ersten Blick. Auf den zweiten wird klar: Obwohl die noch junge Unternehmensform mit vielen Regeln althergebrachter Existenzgründerkultur bricht, haben wir es nicht mit zwei völlig gegenläufigen Konzepten zu tun. Derzeit kristallisiert sich besonders ein Trend heraus, der Neues in Traditionsbranchen zu entdecken sucht. Eine Idee, welche sowohl bedeutende Marktnischen erschließen als auch gleichzeitig die Wiedergeburt für viele fast schon in Vergessenheit geratene Berufe bedeuten könnte.

### Das Mindset macht's – Altbewährtes neu entdecken

»Imkerei als Hobby galt sehr lange als unsexy. Es war vor allem eine Altherrenbeschäftigung. In diesem Stil sind auch die Unternehmen in dieser Branche aufge-

treten – und machen es größtenteils noch heute so«, meint Stefan Seifert, Gründer des Start-ups »Imkado«. Gemeinsam mit seiner Co-Founderin Christine Kiening hat er es sich zur Aufgabe gemacht, Laien die Bienenzucht näherzubringen. Das Ergebnis ist ein Unternehmen für Imkereibedarf, das mit seiner modernen Aufbereitung, unter anderem durch den Vertrieb auf digitalen Kanälen, die Digital Natives für das Imkern begeistern möchte – Traditionsausübung im Start-up-Gewand, wenn man so will.



Imkado-Gründer  
Stefan Seifert

Denn damit altes Wissen nicht verloren geht, trägt Imkado notwendige Informationen zum Traditions Handwerk auf seiner Webseite zusammen und bedient damit eine völlig andere Klientel, als man es von einem Start-up zunächst erwarten würde: Eine inhaltliche Fokussierung auf das bloße Erschließen und Erweitern virtueller Welten, wie man es von Start-ups im Geist von PayPal, Dropbox und Co. kennt, sucht man bei Imkado nämlich vergebens; stattdessen stehen bei Seiferts Zielgruppe Nachhaltigkeit und Naturverbundenheit trotz aller digitalen Affinität im Fokus. Für ihn selbst hingegen ist die berufliche Beschäftigung mit der Imkerei vor allem unter unternehmerischen Gesichtspunkten interessant: Obwohl sein Hobbyimker-Herz für die Bienenzucht schlägt, ist es ihm wichtig, ein skalierbares Geschäftsmodell zu entwickeln. »Im Imkereibedarf haben wir eine interessante Nische gesehen, aus der noch viel herauszuholen ist«, sagt er und erläutert, dass er den Reiz darin sieht, durch das Einbringen neuer Aspekte das angestaubte Image eines Traditionsberufs aufzupolieren. »Es gilt, die neuen, jungen Imker auf moderne Art und Weise zu erreichen und anzusprechen«, lautet sein Appell.

### Wenn Digitalisierung eine gesamte Branche entlastet

Ein Start-up wie Imkado kann sicherlich dazu beitragen, einem Traditions Handwerk durch Ankurbeln der Produktnachfrage die Zukunftssorgen zu nehmen, doch stellt ein Mangel an Bedarf nicht für jedes traditionelle Berufsfeld eine Hürde im Modernisierungsprozess dar. Im medizinischen Bereich verhält es sich sogar grundsätzlich umgekehrt: Hier besteht von vornherein ein deutlicher Bedarf an der zu erbringenden Leistung, doch die hohe Nachfrage präsentiert sich dem von Nachwuchssorgen geplagten Fachpersonal als ein Andrang, der kaum abzudecken ist. Ein Ende des Fachkräftemangels in der Branche ist trotz steigender Ärztezahl nicht abzusehen – denn auch die Anzahl an Patienten nimmt zu. Die Robert Bosch Stiftung prognostizierte sogar im Jahr 2021, dass bis 2035 rund 11.000 Hausärzte fehlen werden. Insbesondere Patienten in ländlichen Regionen leiden bereits unter mangelndem Zugang zu medizinischer Versorgung.

Eine verstärkte Digitalisierung könnte sowohl die Zugänglichkeit erhöhen als



auch für größere Effizienz im medizinischen Bereich sorgen. Das jedenfalls ist der Grundgedanke hinter Start-ups wie dem Schweizer Unternehmen »eedoctors«. Das junge Unternehmen versteht sich als »die erste virtuelle Arztpraxis für das Smartphone«. Von acht bis 21 Uhr, also auch zu Zeiten, in denen analoge Arztpraxen bereits geschlossen haben, unterstützen ausgebildete Ärzte und Notfallmediziner ihre Patienten via App.

Mit der Geschäftsidee, einen etablierten, vormals sehr analog arbeitenden Berufsstand ins Digitale zu übersetzen, steht »eedoctors« nicht alleine da: In Deutschland bietet das Hebammen-Start-up »Kinderheldin« einen ähnlichen Service an. Dass es in ihrer Branche gerade im Hinblick auf die digitale Erreichbarkeit noch Aufholbedarf gebe, sei in Zeiten der Pandemie besonders deutlich geworden, berichtet die Leiterin des Hebammenteams Nicole Höhmann in einer 2020 herausgegebenen Pressemitteilung des Unternehmens. »Viele fühlen sich durch das Kontaktverbot alleine gelassen, insbesondere kurz vor und nach der Geburt. Wir wollen hier mit unserer Fachexpertise und der Erfahrung in der digitalen Beratung auf allen Kanälen bestmöglichst unterstützen«, sagt sie. Doch nicht nur den Eltern in spe, auch ihrem Berufsstand helfe ein digitales Angebot, da es den Hebammen ermögliche, in Zeiten von Corona-Beschränkungen und

Social Distancing weiterhin für die Patienten da zu sein, heißt es in dem Text weiter.

Am Beispiel des Medizinsektors zeigt sich damit einmal mehr, wie die Modernisierung einer etablierten Branche eine lukrative Nische für Start-ups darstellen kann. Gelingt es diesen aufstrebenden Unternehmern, durch Innovation strukturelle Schwierigkeiten des jeweiligen Berufsfelds zu bewältigen oder wenigstens zu optimieren, bringt dies die Wirtschaft insgesamt voran.

### Start-up 2.0? – die Zukunft der Traditionsberufe

Ob in der Lebensmittelbranche oder in der Medizin – um als innovative Problemlöser zu agieren, brauchen Start-up-Gründer nicht immer eine von Grund auf neue Erfindung, um mit einer pulsierenden Geschäftsidee durchstarten zu können. Auch die kluge Adaption bereits bestehender technischer Möglichkeiten kann ausreichen, um den Blick auf bekannte Berufsfelder zu verändern. Gerade in Branchen mit einer langen Historie finden sich Nischen, deren Erschließung sich anbietet. Und so verwundert es nicht, dass sich zwischen Existenzgründern auf der einen und Start-up-Kultur auf der anderen Seite eine weitere Gruppe an Unternehmensgründungen herauskristallisiert. Mittels moderner Tools optimiert diese die Leistungen von Traditionsbranchen, macht sie skalierbar und agiert damit nach Start-up-Manier. Ein solch lösungsorientiertes Mindset hilft nicht nur unmittelbar den jeweiligen Gründern und ihren Kunden, es kann den Markt zusätzlich auf eine ungeahnte Weise befeuern, sei es, indem Branchen neu an Popularität gewinnen, die bereits in Vergessenheit zu geraten drohten, oder sei es, weil durch den gezielten Einsatz moderner Technologien die Effizienz gesteigert wird. ♦AS

**Eine verstärkte Digitalisierung könnte sowohl die Zugänglichkeit erhöhen als auch für größere Effizienz im medizinischen Bereich sorgen.**

## ERFOLG STUDIE ZEIGT: DIREKTVERTRIEB SCHAFFT KONTINUIERLICHES WACHSTUM

Der Direktvertrieb hat im Jahr 2021 erneut seinen eigenen Umsatzrekord gebrochen. Mit 19,07 Milliarden Euro Umsatz steigert die Branche ihren Absatz seit nunmehr zehn Jahren ununterbrochen. Dies belegen die Zahlen der aktuellen Marktstudie zur Situation des Direktvertriebs in Deutschland von Prof. Dr. Kraus von der Universität Mannheim. Die Studie wird nun im zehnten Jahr in Kooperation mit dem Bundesverband Direktvertrieb Deutschland (BDD) veröffentlicht. Die BDD-Mitgliedsunternehmen verzeichneten im vergangenen Jahr sogar ein Umsatzplus von 11,7 Prozent, heißt es in einer Mitteilung des BDD.

»In diesen turbulenten Zeiten mit unkalkulierbaren Herausforderungen wie Pandemie und Lieferengpässen ist das Wachstum aus dem letzten Jahr eine starke Leistung, auf die wir als Branche insgesamt stolz sein können«, so Jochen Acker, Vorstandsvorsitzender des BDD. »Maßgeblich verantwortlich für diese Umsatzsteigerungen sind ganz klar die Vertriebspartner der Direktvertriebsunternehmen. Ohne ihren unermüdbaren Einsatz, ihre Motivation und ihre Freude an der persönlichen Beratung könnten solche Umsätze nicht erzielt werden.«

In diesem Jahr erscheint die Marktstudie zum zehnten Mal und zeigt Vergleiche und Entwicklungen zu der Studie aus dem Jahr 2012 auf. »Der Zehnjahresvergleich zeigt deutlich, wie wichtig die sozialen Medien bei der Gewinnung von Vertriebspartnern sowie Kunden im



Direktvertrieb geworden sind«, sagt Prof. Dr. Kraus. Auch bei den Investitionen hätten die Themen Digitalisierung und Online-Marketing erheblich an Bedeutung gewonnen.

Das Thema Nachhaltigkeit nimmt ebenfalls eine immer wichtigere Rolle ein. Gaben schon im vergangenen Jahr 91 Prozent der Befragten an, sich damit zu beschäftigen, sind es aktuell 98 Prozent.

Bild: Depositphotos / Allaserebrina

### Finanzen



### Deutsches Fintech vor dem Aus: Kryptobank Nuri meldet Insolvenz an

Die Kryptobank Nuri hat am Dienstag Insolvenz angemeldet, das Berliner Fintech-Unternehmen hat bis zuletzt nach Investoren gesucht. Rund 500.000 Kunden sind davon betroffen. Der Geschäftsbetrieb soll weitergeführt werden, ein Sanierungskonzept ist in Arbeit. Die Einlagen, die nach Angaben des Unternehmens im April 500 Millionen Euro betragen, sollen von der Insolvenz nicht betroffen sein. Einen Auszahlungsstopp soll es nicht geben, weil die Kundenvermögen bei der Partnerbank Solaris liegen, heißt es auf dem Onlineportal der »Wirtschaftswoche«. Nuri befindet sich schon länger in finanzieller Schieflage und...

Den ganzen Artikel können Sie unter [founders-magazin.de](https://founders-magazin.de) lesen.

### Thema

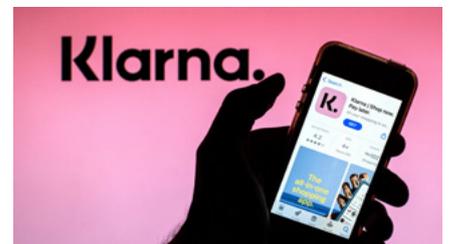


### »Cleaning Agent« oder Reinigungskraft: Anglizismen in Stellenanzeigen helfen nicht immer

Immer mehr Unternehmen wollen sich global präsentieren und formulieren Stellenangebote auf Englisch. Doch nicht alle übersetzten oder konstruierten Berufsbezeichnungen eignen sich dafür. Die Folge: Die Stellenangebote erreichen potenzielle Bewerber nicht. »Der Arbeitsmarkt wird immer globaler, nicht zuletzt durch die vorherrschende Arbeiterlosigkeit«, wird Tobias Zimmermann, Arbeitsmarktfachmann beim internationalen Stellenportal Stepstone, in einem Bericht des Onlineportals des »Stern« zitiert. Daher könne es für Unternehmen sinnvoll sein, mit englischsprachigen Jobbezeichnungen zu arbeiten. Jedoch sollte...

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

### Finanzen



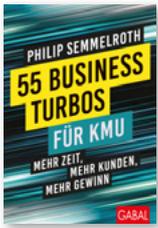
### FINANZEN Unternehmensbeteiligung: Deutsche Klarna-Mitarbeiter zahlen Steuern für Papier

In Spitzenzeiten im Jahr 2020 wurde das Fintech-Unternehmen Klarna mit 45,6 Milliarden Dollar bewertet, dann sank der Wert rasant um 85 Prozent auf 6,7 Milliarden Dollar. Doch vorher entschieden sich zahlreiche Mitarbeiter für ein Beteiligungsmodell des Unternehmens, das sie im Falle eines Verkaufes zu reichen Menschen machen sollte. Das globale Unternehmen mit dem Claim »Buy now, pay later« beschäftigt in der Berliner Niederlassung rund 800 Mitarbeiter, die zum großen Teil auch Aktien erworben haben und nun tausende Euro Steuern auf ihre Beteiligung zahlen müssen, ohne überhaupt Geld erhalten zu haben, ...

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

Bilder: IMAGO / Silas Stein / Westend61 / ZUJUNA Wire

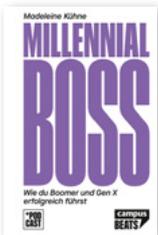
**55 Business-Turbos für KMU**



Rund 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland haben weniger als zehn Mitarbeiter. Kleinstunternehmen bis hin zu kleinen Mittelständlern bilden damit das Rückgrat unserer Wirtschaft. Dennoch wird in Öffentlichkeit und Politik immer wieder bevorzugt auf die sogenannten Big Five – Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft – oder auch auf die großen DAX-Konzerne geschaut. Von der Realität der KMU sind diese jedoch meilenweit entfernt. Deren Gründer, Eigentümer und Anpacker haben wenig Interesse an abgehobenem BWL-Fachwissen. Was sie brauchen, sind praxisnahe Strategien und Tipps, mit denen sie ihre Unternehmen auf Kurs halten und zukunftsfähig machen.

Wie du deine Position wahrst und schwierige Mitarbeiter für dich gewinnst, weiß Madeleine Kühne, die schon früh im elterlichen Unternehmen geführt hat. Ihr Ansatz ist nicht konfrontativ, sondern kreativ: Sie zeigt dir, welche Umwege sich lohnen, um zu bekommen, was du willst. Und ganz nebenbei werden sich alle besser verstehen.

**Millennial-Boss**



»Wenn ich Ihnen da einen Rat geben darf ...« Nein, eigentlich nicht. Denn gerade junge Führungskräfte haben das Recht, sich Rat zu holen, wann und von wem sie wollen. Wer sich zu stark beeinflussen lässt, wird schnell nicht mehr ernst genommen.

Wie du deine Position wahrst und schwierige Mitarbeiter für dich gewinnst, weiß Madeleine Kühne, die schon früh im elterlichen Unternehmen geführt hat. Ihr Ansatz ist nicht konfrontativ, sondern kreativ: Sie zeigt dir, welche Umwege sich lohnen, um zu bekommen, was du willst. Und ganz nebenbei werden sich alle besser verstehen.

**Und morgen fliege ich auf**



Menschen, die unter dem Impostor- oder Hochstapler-Syndrom leiden, schreiben ihren Erfolg nicht eigenen Fähigkeiten zu, sondern einem glücklichen Umstand oder dem Zufall. Obwohl sie in ihrem beruflichen und privaten Umfeld geschätzt und anerkannt sind, leben sie in der ständigen Angst, als Blender und Betrüger enttarnt und bloßgestellt zu werden.

Michaela Muthig erklärt die verschiedenen Facetten dieses weit verbreiteten Phänomens. Vor allem aber zeigt sie Wege auf, wie man sich von dieser speziellen Form des Minderwertigkeitskomplexes befreien und einen gesunden Stolz entwickeln kann.

**Lassen Sie Ihre Zeit nicht unbeaufsichtigt!**



Wenn Ihnen die Zeit davonläuft und Sie sich fragen, wo sie wieder geblieben ist, dann kommt Christiane Stengers Buch gerade recht. Die Gedächtniskünstlerin und Bestsellerautorin zeigt Ihnen, wie das Zeitgefühl im Gehirn entsteht. Sie erfahren außerdem: warum Zeit so faszinierend ist, was der Klimawandel mit der Zeit zu tun hat und welche Rolle Ihre Interpretation der Zeit für Ihr Leben spielt. Denn das Leben ist eine Achterbahnfahrt mit Höhen und Tiefen und es ist endlich! Wer weiß, wie das Gehirn die Zeit steuert, kann die Gegenwart intensiver leben, konzentrierter arbeiten, heute die Weichen für eine bessere Zukunft stellen und ganz nebenbei auch noch tief entspannen.

Wenn Ihnen die Zeit davonläuft und Sie sich fragen, wo sie wieder geblieben ist, dann kommt Christiane Stengers Buch gerade recht. Die Gedächtniskünstlerin und Bestsellerautorin zeigt Ihnen, wie das Zeitgefühl im Gehirn entsteht. Sie erfahren außerdem: warum Zeit so faszinierend ist, was der Klimawandel mit der Zeit zu tun hat und welche Rolle Ihre Interpretation der Zeit für Ihr Leben spielt. Denn das Leben ist eine Achterbahnfahrt mit Höhen und Tiefen und es ist endlich! Wer weiß, wie das Gehirn die Zeit steuert, kann die Gegenwart intensiver leben, konzentrierter arbeiten, heute die Weichen für eine bessere Zukunft stellen und ganz nebenbei auch noch tief entspannen.

**Nur wer sichtbar ist, findet auch statt**



Wie wir uns präsentieren und wie wir wahrgenommen werden, ist Teil unserer Persönlichkeit. Das Bild, das wir abgeben, und die Rolle, die wir spielen, sind elementar für unseren Erfolg im beruflichen wie im privaten Kontext. Tijen Onaran, bekannte Speakerin und Netzwerkerin, erklärt eindrucksvoll, wie man eine persönliche Marke aufbaut und wie man seine eigene Agenda findet. Tijens eigener Erfolg fiel ihr nicht einfach zu, denn zu Beginn ihrer Karriere wurde sie oft in Schubladen gesteckt. Wie wir unsere Wahrnehmung online in den sozialen Medien, aber auch offline, selbst gestalten können, das zeigt Tijen in »Nur wer sichtbar ist, findet auch statt«.

**Zirkeltraining für die Karriere**



Wer seine sportliche Performance steigern möchte, geht ins Zirkeltraining. Aber was tun diejenigen, die sich für die Karriere fit machen wollen? Joachim Pawlik, Ex-Profisportler und einer der führenden Berater, wenn es um die Leistungsfähigkeit von Managern und die Entwicklung von Potenzialen geht, hat die Methode Zirkeltraining auf das Berufsleben übertragen. An zehn Stationen erfahren Sie, auf welche Fähigkeiten es ankommt und wie Sie diese ausbauen. Sie werden lernen, wie Sie in den entscheidenden Momenten wirklich Verantwortung übernehmen und wie Sie mutiger werden. Sie werden erkennen, wie Sie üben müssen, um die letzten zehn Prozent aus sich herauszuholen.



**Finanzen**

**Streit um Twitter-Kauf: Musk lässt Dorsey vorladen**

Der erste Prozesstag des Gerichtsverfahrens um die zunächst geplatzte Twitter-Übernahme durch Elon Musk rückt näher. Wie nun aus Gerichtsdocumenten hervorging, hat Musk hierfür den Twitter-Mitbegründer sowie früheren Geschäftsführer Jack Dorsey vorgeladen. Dorsey soll mit dem Tesla-Chef auch freundschaftlich verbunden sein. In dem Verfahren, das ab dem 17. Oktober für fünf Tage am Gericht in Delaware angesetzt ist, will Twitter Musk dazu zwingen, den Kurznachrichtendienst für 44 Milliarden Dollar zu kaufen. Der reichste Mann der Welt hatte im April zunächst seine Kaufabsichten angekündigt, eine Twitter-Übernahme im Juli allerdings wieder abgelehnt. Die Begründung lautete, Twitter habe eine zu hohe Zahl tatsächlicher User auf ihrem...

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

Cover: GABAL Verlag, Campus Verlag, Goldmann Verlag, dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Murrmann Publishers, Bild: IMAGO / ZUMA Press / Ron Sachs

Julien Backhaus

# Bullshit Rules

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

FBV

**Jetzt** im Handel!