

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 41



UnitPlus

# MIT ETFs AUF SHOPPING-TOUR

Fabian Mohr, Kerstin Schneider und Sebastien Segue zeigen, wie man Geld gleichzeitig anlegen und ausgeben kann.

DIVERSES MARKETING  
SICHERT DIE ZUKUNFT  
Duygu Bayramoglu

GLÜCKSREZEPT  
UNTERNEHMERTUM  
Anna Seifert

MARTIN LIMBECK  
über das  
»Stechuhr-Urteil«

Bilder: UnitPlus / Markus Lieber, Oliver Wagner





# 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

# Gründergeist in Krisenzeiten

## Irgendwo zwischen Freiheit und Sicherheit

Start-ups zeichnen sich durch Agilität, Skalierbarkeit und Innovation aus. Sie hinterfragen, was andere gedankenlos hinnehmen. Sie schaffen Möglichkeiten, wo vorher keine waren. Sie fragen: »Warum sollte das nicht funktionieren?« und geben sich nicht mit Antworten wie »Weil es bisher noch niemand geschafft hat« zufrieden. Es ist das berühmte Denken »outside the box«, das auch die Gründer unserer Titelstory dazu veranlasst hat, zwei scheinbar widersprüchliche Konzepte miteinander zu vereinen: das der Flexibilität und der Impulsivität auf der einen Seite und der Stabilität und Besonnenheit auf der anderen. Geld ausgeben und gleichzeitig gewinnbringend anlegen – das Fintech-Start-up »UnitPlus« scheint genau zum richtigen Zeitpunkt dahergekommen zu sein: Die Wirtschaft strauchelt und die Konsumenten bangen. Beim Einkauf wird zweimal nachgezählt und manche Menschen, die sich bisher nur wenige Gedanken um das Sparen und Anlegen gemacht haben, entdecken ganz neue Sorgen für sich. Eine schwierige, aber auch spannende Zeit für die Finanzwelt. Die Gründer Fabian Mohr, Sebastian

Segue und Kerstin Schneider haben uns im Interview berichtet, wie sie zu der Idee kamen, welche Motivationen sie haben und welche Schwierigkeiten ihnen bei der Gründung begegnet sind.

Von der Gründung des eigenen Unternehmens versprechen sich viele vor allen Dingen Freiheit: Ganz in Eigenregie leben und arbeiten – oder im besten Fall arbeiten lassen. Oft hat die Realität nicht allzu viel mit dem einstigen Traum vom Unternehmertum zu tun, der nötige Arbeitsaufwand und der Druck trifft viele unvorbereitet. Und dennoch gibt es sie noch, die Verheißung des Unternehmertums. Und auch wenn viele an der Herausforderung scheitern, so finden einige genau dort ihre Berufung und gehen förmlich darin auf. Wir sind dem Phänomen nachgegangen, um herauszufinden, was die Menschen in die Selbstständigkeit treibt und was über ihren Erfolg und Misserfolg entscheidet.

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 Julian Backhaus

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

**Layout und Gestaltung**  
Jasmin Päper, 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. 41

## ERFOLG

- 6 Mit ETFs auf Shoppingtour**  
Start-up entwickelt Fintech-Produkt, mit dem man Geld gleichzeitig anlegen und ausgeben kann

## EINSTELLUNG

- 14 First Principle**  
Auszug aus dem Buch  
»Life Changer« von  
Christoph Keese
- 20 Erfolgreich bleiben – Diverses Marketing sichert die Zukunft**  
Duygu Bayramoglu

### Diverses Marketing sichert die Zukunft

Duygu Bayramoglu

Seite 20



»Elon Musk – ein Hochstapler, Schönredner, Hallodri, Schwindler, Hasardeur, ein liebenswerter Luftikus, ein gefährlicher Pleitier?«

### First Principle

Wie Life Changer denken, und an welches Grundgesetz sie glauben

Seite 14

---

## WISSEN

---

- 13 Verhandeln geht durch den Magen**  
Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz
- 19 Unterrepräsentiert**  
KfW veröffentlicht dramatische Zahlen bei weiblichen Start-up-Gründerinnen

## LEBEN

---

- 10 Glücksrezept Unternehmertum?**  
Zwei Frauen berichten
- 22 Stechuhr-Urteil: Gerade jetzt zählen Ergebnisse, nicht die Arbeitszeit**  
Martin Limbeck

## BUCHTIPPS

---

- Alle Seite 27**
- Danke für nix**  
Theresa Maxeiner
- Das Amazon-Geheimnis**  
Colin Bryar, Bill Carr
- Die Ersten ihrer Art**  
Heike Specht
- Rework**  
Jason Fried,  
David Heinemeier Hansson
- Persönlichkeit macht Karriere**  
Stephanie Schorp
- Rock Your Life**  
Rudolf Schenker  
Lars Amend

»Bei uns kann das Geld genauso lange am Kapitalmarkt arbeiten, bis zu dem Zeitpunkt, an dem man es benötigt.«

– Kerstin Schneider



---

## BEST OF WEB

---

- 26 Die Hochphase vieler Start-ups ist vorbei**





# Mit ETFs auf *Shopping-Tour*

Das Start-up UnitPlus hat ein Fintech-Produkt entwickelt, mit dem man sein Geld gleichzeitig anlegen und ausgeben kann

**E**s liegt zu viel Geld auf deutschen Girokonten und verliert dabei immer mehr an Kaufkraft. Laut einer Umfrage von »Statista« aus dem Frühjahr 2022 verwahren 42 Prozent der befragten Deutschen ihr Geld auf diese Weise. Das Gründer-Trio des Start-ups UnitPlus hat deshalb ein Fintech-Produkt entwickelt, mit dem das Geld profitabel investiert wird, gleichzeitig aber verfügbar ist. Die Herausforderungen der Gründung und die weiteren Ziele erklären die Gründer Kerstin Schneider, Fabian Mohr und Sebastian Segue in unserem Interview.

**Tägliche Ausgaben aus ETFs bezahlen – einer Anlageform, die normalerweise einen langen Anlagehorizont verlangt – wie kommt man darauf?**

**Mohr:** Die Grundidee ist aus einer einfachen Beobachtung entstanden. Wir Europäer und insbesondere wir Deutschen haben zu viel Geld ungenutzt auf

Bankkonten herumliegen, das bei der hohen Inflation und weiterhin niedrigen Zinsen stetig an Kaufkraft verliert. Gleichzeitig wird zu wenig investiert. Wir haben uns also überlegt, wie man die gewohnte Flexibilität von Konten mit der Ertragsstärke einer einfachen und sinnvollen Geldanlage verbinden kann. Langfristige Geldanlage und kurzfristige Flexibilität sollen sich insofern nicht ausschließen, sondern ergänzen.

**Wirkt sich die ständige Geldentnahme nicht unvorteilhaft auf die Rendite aus?**

**Mohr:** Albert Einstein hat den Zinseszinsseffekt mal als das achte Weltwunder bezeichnet. Und es stimmt: Je länger Geld angelegt wird, desto mehr partizipiert man von diesem Effekt. Nur leider wird das meiste Geld erst überhaupt nicht angelegt und kommt daher nicht in Berührung mit dem Kapitalmarkt. Genau hier setzen wir an und kombinieren eine langfristige Geldanlage mit einem smarten Tagesgeldersatz.

**Schneider:** Darüber hinaus ist Geldanlage kein Selbstzweck. Zu irgendeinem Zeitpunkt möchte jeder das angelegte Geld wieder nutzen, egal ob kurzfristig, mittelfristig oder spätestens langfristig in der Rente. Bei uns kann das Geld genauso lange am Kapitalmarkt arbeiten, bis zu dem Zeitpunkt, an dem man es benötigt. Neben der Flexibilität ist die Individualität entscheidend. Rendite wird somit zum neuen Zins.

**Sie kommen alle drei aus soliden Karrieren. Was war für Sie der Punkt, an dem Sie gesagt haben, »ich wage es«?**

**Segue:** Wir haben alle Drei an unterschiedlichen Stellen in unserer Karriere gesehen, welche Verbesserungspunkte es im Finanzdienstleistungs- und Fintech-Bereich gibt. Direkt nach dem Studium stand die Gründung eigentlich nicht im Raum, aber je länger die Berufserfahrung wurde, desto mehr Einblicke haben wir in die gesamte Branche erhalten.

Unsere jeweiligen Stärken ergänzen sich sehr gut, sodass alle ihre Expertise einbringen und wir im Team harmonieren. Der ausschlaggebende Grund war jedoch, dass wir uns alle gerne so ein Produkt wie UnitPlus schon deutlich früher gewünscht hätten. Für uns war von Anfang an klar, dass wir selbst gerne Nutzer wären. Mit diesem Gedanken konnten wir den Schritt in die Gründung wagen.

**Fehlendes Wagniskapital ist derzeit ein Thema. Wie ist es Ihnen gelungen, Investoren von Ihrer Idee zu überzeugen?**

**Schneider:** Wir haben mit UnitPlus einen komplett neuen Ansatz entwickelt, den es so bisher noch nicht gibt. Kundenzentrierung steht dabei im Vordergrund, wobei wir die Customer Journey von Anfang bis Ende denken. Unsere wesentlichen Fragestellungen ▶

»Wir Europäer und insbesondere wir Deutschen haben zu viel Geld ungenutzt auf Bankkonten herumliegen, ...«

– FABIAN MOHR



»Bei uns kann das Geld genauso lange am Kapitalmarkt arbeiten, bis zu dem Zeitpunkt, an dem man es benötigt.«

–KERSTIN SCHNEIDER

lauten stets: Wie kann das hart ersparte Geld überhaupt vom zinslosen Konto aktiviert werden? Wie wird es einfach investiert, ohne dass sich die Nutzer darum kümmern müssen? Und wie kann es dann auch wieder flexibel und individuell genutzt werden?

Einige unserer Investorinnen und Investoren kommen zwar aus dem Finanzbereich und können somit unser Vorhaben sehr gut einschätzen, dennoch hat genau dieser neue Ansatz auch Business Angels aus weiteren Bereichen und Industrien überzeugen können. Ich denke, die jeweilige und langjährige Berufserfahrung von Fabian, Sebastien und mir in dem Bereich war dabei ebenfalls entscheidend.

**Viele Start-ups klagen über zu viel Bürokratie oder scheitern sogar daran. Wie haben Sie das erlebt?**

**Scheider:** Es stimmt, dass man sich im Unternehmensaufbau mit vielen bürokratischen Dingen beschäftigt, die sehr viel Zeit kosten. Und das, obwohl man natürlich genau diese sinnstiftender einsetzen könnte.

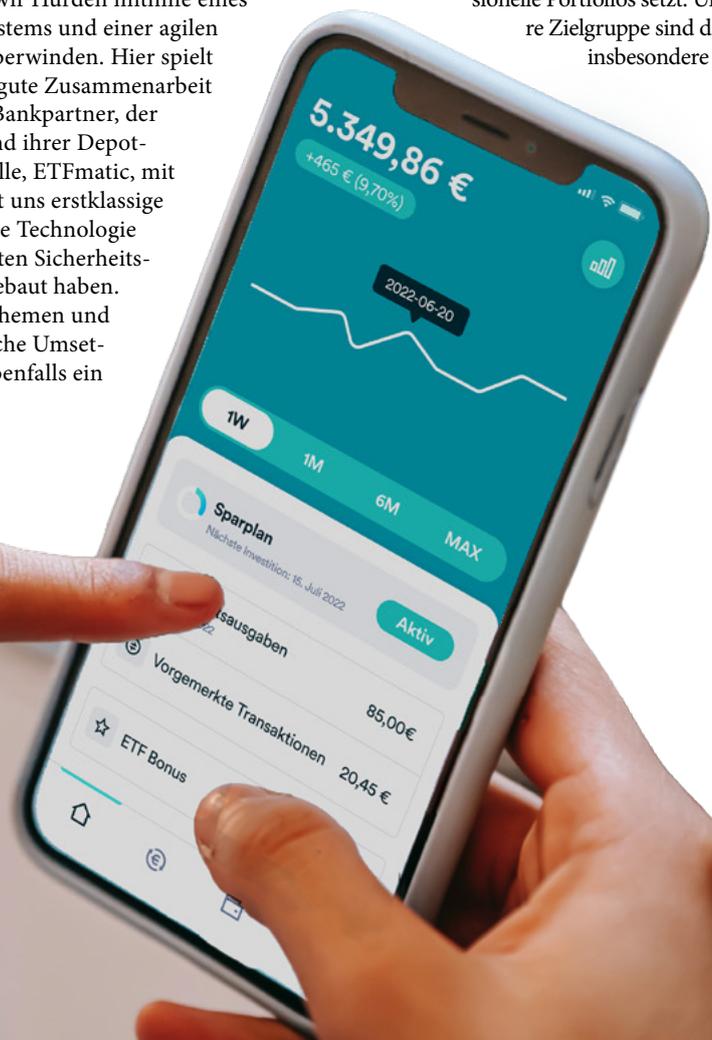
Als Fintech haben wir darüber hinaus auch noch weitere regulatorische Vorgaben, die wir beachten müssen. Das macht es nicht unbedingt einfacher und es lohnt sich, diese Dinge so schnell wie möglich anzugehen und zu erledigen. Noch schlimmer wird es übrigens, wenn man staatliche Förderungen beantragt und sich hier in die Tiefen der Bürokratie begibt. An der Stelle bin ich tatsächlich sehr froh, dass wir zu dritt sind und uns hier sinnvoll aufteilen können.

**Segue:** Im Übrigen nicht nur in der Bürokratie, sondern im Speziellen auch im Finanzbereich, bestehen zusätzliche Herausforderungen in der IT, wie beispielsweise eine oftmals veraltete Infrastruktur. Auch hier konnten wir Hürden mithilfe eines modularen Systems und einer agilen Aufstellung überwinden. Hier spielt auch die sehr gute Zusammenarbeit mit unserem Bankpartner, der Aion Bank, und ihrer Depot-führenden Stelle, ETFmatic, mit herein, die mit uns erstklassige und modernste Technologie auf den höchsten Sicherheitsstandard aufgebaut haben. Compliance Themen und deren technische Umsetzung waren ebenfalls ein

wichtiges Kriterium bei der Auswahl unserer Kooperationspartner, die uns dabei unterstützen, das Rad nicht neu erfinden zu müssen.

**Sehr viele Menschen haben wenig Ahnung von Aktien und anderen Finanzinstrumenten oder hatten bislang einfach kein Interesse. Wer ist Ihre Zielgruppe und wie überzeugen Sie sie?**

**Mohr:** Das stimmt leider – und das, obwohl das Thema immer wichtiger wird. Daher bauen wir mit UnitPlus eine innovative Geldanlage auf, die sich perfekt in den Alltag integrieren lässt, die individuellen Bedürfnisse der Nutzer berücksichtigt und auf professionelle Portfolios setzt. Unsere Zielgruppe sind dabei insbesondere



Menschen, die sich weniger mit dem Thema aktiv beschäftigen möchten, aber das Bedürfnis nach einer einfachen und flexiblen Geldanlage haben. Auch wenn das Durchschnittsalter unserer Nutzer 32 Jahre beträgt, ist von 18 bis 78 Jahren schon alles vertreten.

**Beim Geldanlagen herrscht aktuell viel Verunsicherung, welche Resonanz können Sie bei Ihrer Zielgruppe feststellen?**

**Mohr:** Wir sind mit den ersten Wochen extrem zufrieden und bekommen schon jetzt unglaublich tolles Feedback von unseren Nutzern. Einige bringen auch Verbesserungsvorschläge an und machen uns auf Aspekte aufmerksam, die wir so gar nicht berücksichtigt haben. Das nehmen wir natürlich dankend auf, damit wir UnitPlus stetig weiterentwickeln können.

»Innerhalb von 18 Monaten haben wir es geschafft, ein extrem kompetentes Team aufzubauen, haben die oben erwähnte Bürokratie überwunden, eine Plattform und ein Produkt, das es vorher nicht gab, von Grund auf aufgebaut ...«

– SEBASTIEN SEGUE

**Kürzlich haben Sie Ihre Zusammenarbeit mit den Miss Germany Studios verkündet. Was steckt dahinter?**

**Schneider:** Wir finden, Female Empowerment und Financial Empowerment gehen Hand in Hand. Schockierend und gleichzeitig Fakt ist, dass in Deutschland gerade mal jede zehnte Frau ihr Geld am Kapitalmarkt investiert. Wir sind der Überzeugung, dass sich Frauen genauso wie auch Männer im Leben ein Vermögen aufbauen und finanziell unabhängig sein sollten.

Die Miss Germany Studios vermitteln genau diese Unabhängigkeit. Das Unternehmen hat Female Empowerment und gesellschaftliche Verantwortung in ihren Werten verankert. Mithilfe von Workshops, Coaching und Aufklärungsarbeit arbeiten wir in unserer langjährigen Partnerschaft nun gemeinschaftlich

daran, genau dies zu leisten und mehr Frauen zu einer finanziellen Unabhängigkeit zu befähigen.

**Mohr:** Ich kann Kerstin da nur beipflichten. Wir halten wenig davon, nur Lösungen für eine gesellschaftliche Schicht zu entwickeln und glauben, dass UnitPlus durch seine flexible und individuelle Lösung auch sehr gut auf Frauen ausgerichtet ist.

**Ihr Unternehmen ist noch sehr jung. Wie ist Ihre Bilanz bisher und wo möchten Sie mit dem Thema noch hin?**

**Segue:** Die erste Bilanz ist extrem positiv. Innerhalb von 18 Monaten haben wir es geschafft, ein extrem kompetentes Team aufzubauen, haben die oben erwähnte Bürokratie überwunden, eine Plattform und ein Produkt,

das es vorher nicht gab, von Grund auf aufgebaut und damit einen sehr erfolgreichen Marktstart absolviert. Das ist aber natürlich erst der Anfang.

**Mohr:** Während alle Menschen ein Bankkonto haben und damit automatisch auch Sparer sind, haben die wenigsten ein Depot und sind damit genauso wenig Investoren. Das möchten wir langfristig ändern. Nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa wollen wir einfache und flexible Möglichkeiten der Geldanlage aufbauen, die sich so selbstverständlich wie sparen anfühlen. Unsere langfristige Vision ist eine eigene Währung auf dem Kapitalmarkt, die die Ertragsstärke eines global diversifizierten Portfolios besitzt und die weltweite Verfügbarkeit einer Währung wie den US-Dollar hat. Bis dahin ist es noch ein weiter Weg, aber wir haben den ersten Schritt gemacht. ♦ MK



Kerstin Schneider



Sébastien Segue



Fabian Mohr

# GLÜCKSREZEPT UNTERNEHMERTUM?

ZWEI FRAUEN BERICHTEN



**S**ie leben Ihren Traum«, »Sie schaffen Mehrwert für andere« und »Sie sind Ihr eigener Chef« – so preist die Plattform »Deutschland startet« die Vorteile der Unternehmensgründung an. Doch ein Blick in die Statistik zeigt: Im Jahr 2020 betrug der Anteil der selbstständig Beschäftigten, gemessen an der Anzahl aller Erwerbstätigen des Jahres, lediglich 8,6 Prozent. Hinzu kommt: Die oben zitierten Zahlen, ermittelt durch das Institut für Mittelstandsforschung (Ifm) Bonn, sind rückläufig und das bereits seit 2012. Und tatsächlich drängt sich die Frage auf, wer sich in derart unsicheren Zeiten noch auf das Abenteuer Firmengründung einlässt – und warum? Wir haben uns bei Gründern umgehört, die eine erfolgreiche Karriere zugunsten eines Neubeginns hinter sich ließen, und stellen fest: Es gibt sie noch – die Verheißung des Unternehmertums.

»Ich hatte vermeintlich alles, was man sich beruflich wünschen konnte (...), doch ich spürte schlichtweg keine Erfüllung«, sagt Kristin Woltmann auf die Frage hin, warum sie die Sicherheit einer angestellten Beschäftigung mit großen Karriereoptionen hinter sich ließ, um als Coach zu arbeiten. Auf ihrer Webseite beschreibt sie eindringlich, wie beengend das Angestelltendasein auf sie wirkte: »Von außen sah mein Leben perfekt aus! Im Inneren fühlte es sich aber ganz anders an! (...) So wollte und konnte ich nicht weitermachen!« Die Möglichkeit, sich selbst zu

verwirklichen, erreichte sie erst durch ihre Unternehmensgründung. Seit 2017 berät sie daher Klienten, denen – genau wie ihr – die nächste Sprosse auf der Karriereleiter als Anreiz nicht genügt, die auch beruflich eine erfüllende Tätigkeit ausüben möchten. »Unternehmertum (...) hat mir auch genau (...) drei Dinge gebracht: Freiheit, Selbstverwirklichung und die Chance, mich immer wieder weiterzuentwickeln«, stellt Woltmann rückblickend fest – und mit dieser Einschätzung steht sie nicht alleine da.

Denn für Potenzialentfaltung statt 08/15-Job entschied sich auch Saskia Winkler – trotz gutem Gehalt und einer Führungsrolle im Unternehmen. Wie Woltmann arbeitet sie mittlerweile als Coach und ebenso wie bei Woltmann brachte sie ein einschneidendes Erlebnis dazu, dem vorgegebenen Weg den Rücken zu kehren und sich auf das Abenteuer Unternehmertum einzulassen. Der Anlass sei die Weltwirtschaftskrise gewesen, sagt Winkler heute. Erst als sie merkte, wie erfolgreich sie den Familienbetrieb durch diese schwierige Phase hindurch steuern konnte, sei ihr Wunsch, andere in kritischen Situationen zu unterstützen, geweckt worden.

So entschied sie sich dafür, die berufliche Sicherheit hinter sich zu lassen, um einer Tätigkeit nachzugehen, die sie als sinnstiftender empfand. »Ganz menschlich gesehen gab mir eine Coaching Session einen schöneren Mehrwert als nur ein Gehalt als CEO am

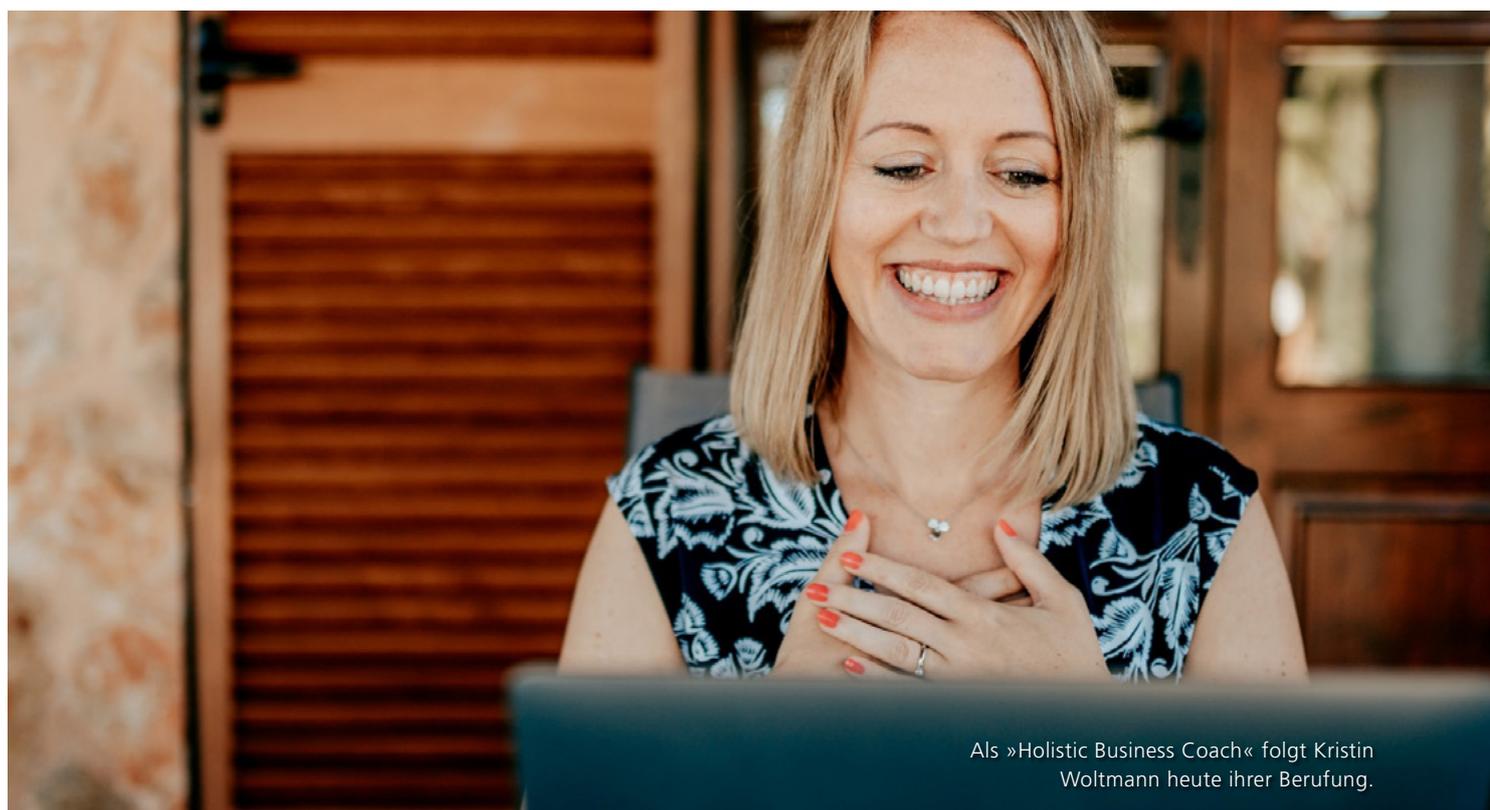
**»Ich hatte vermeintlich alles, was man sich beruflich wünschen konnte (...), doch ich spürte schlichtweg keine Erfüllung.«**

– KRISTIN WOLTMANN

Ende des Monats«, fasst sie ihre Gedanken von damals heute zusammen.

**Der Wunsch nach Veränderung – was Krisen bewirken können**

Braucht es also eine Krise, um sich bewusst zu machen, was wirklich zählt im Leben? ▶



Als »Holistic Business Coach« folgt Kristin Woltmann heute ihrer Berufung.



Coach und Mentorin Saskia Winkler

Nicht unbedingt, meint Dr. Julia Harm, Job- und Gründungscoach bei der in Stade ansässigen Beratungsgesellschaft Willkomm. Erwerbsbiografien seien in den letzten Jahren grundsätzlich bunter geworden, sodass eine Gründung prinzipiell aus jeder Lebensphase heraus möglich sei. Doch einen Zusammenhang zu persönlichen oder gesellschaftlichen Ausnahmesituationen gebe es tatsächlich: »Besonders häufig entsteht die Gründungsidee (...) in einer Lebensphase, die ohnehin von Veränderung geprägt ist«, sagt sie. Auch Woltmanns Wunsch, die von ihr als belanglos empfundene Tätigkeit gegen eine für sie relevantere zu tauschen, ist der Expertin bekannt: Wenn in der Arbeit der Sinn nicht mehr gesehen werde, entwickelten ihre Klienten und Klientinnen oft den Wunsch, sich ein eigenes Arbeitsumfeld zu schaffen; eines, das optimal zu den jeweiligen Zielen, Werten und Fähigkeiten passe.

Selbst in Fällen, in denen aus der Unzufriedenheit im beruflichen Umfeld eine ernsthafte Erkrankung – etwa ein sogenanntes Burnout – resultiere, könne ein selbstbestimmtes Arbeiten, wie es im Unternehmertum üblich sei, unter Umständen eine attraktive Perspektive bieten. Dies müsse allerdings im Einzelfall erwogen werden, da eine selbstständige Tätigkeit auch mit einer hohen Arbeitsbelastung und großer Verantwortung einhergehe.

#### Zum Unternehmer geboren?

»Kann ich alle Kosten decken? Kriege ich jeden Monat genügend Aufträge, um gewinnbringend zu arbeiten? Rentiert sich der gesamte Aufwand?« Das waren Saskia

»Kann ich alle Kosten decken? Kriege ich jeden Monat genügend Aufträge, um gewinnbringend zu arbeiten? Rentiert sich der gesamte Aufwand?«

– SASKIA WINKLER

Winklers Bedenken, als es darum ging, ihr eigenes Business ins Leben zu rufen. Überlegungen, die durchaus ihre Berechtigungen haben, wie Dr. Harm herausstellt. Oftmals könnten solche anfänglichen Hürden zwar gemeistert werden, doch in einigen Fällen stelle sich heraus, dass eine Unternehmensgründung nicht zielführend sei.

Was entscheidet, wer diese Schwierigkeiten überwindet und wer scheitert? Gibt es Indizes, wem die Erfüllung von der Woltmann und Winkler berichten, beschieden ist? Wer das Zeug zum Unternehmer habe, war bereits vor etwa 20 Jahren Gegenstand einer vielbeachteten Untersuchung, die von Psychologen rund um Dr. Eva Schmitt-Rodermund von der Universität Jena durchgeführt wurde. Um zu ermitteln, was einen erfolgreichen Gründer ausmacht, betrachteten die Wissenschaftler insgesamt 139 Persönlichkeitsprofile von Unternehmensinhabern und fanden heraus: Für den Erfolg als Unternehmer bildeten Kriterien wie Alter, Bildung und Erfahrung wohl keine wesentliche Rolle, stattdessen seien Eigenschaften wie Extraversion, psychische Stabilität, Neugierde und Kreativität relevant. Ob die eigene berufliche Zukunft im Angestelltenverhältnis oder in einer selbstständigen Tätigkeit zu sehen ist, stellt sich nach dieser Untersuchung vor allem als eine Typfrage dar, deren Basis bereits in jungen Jahren, nämlich mit der Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale, gelegt wird.

#### Selbstständigkeit: Wenn der Traum Wirklichkeit wird

Und tatsächlich ist die Ansicht, dass man als Unternehmer geboren werde, eine weit verbreitete – mit einem wahren Kern: Auch viele der nachfolgenden Studien haben gezeigt, dass die Fähigkeiten, die einen guten Unternehmer ausmachen, zwar durch Förderung verbessert werden, aber nur bis zu einem bestimmten Grad erlernt werden können. Wer allerdings das Potenzial zum Unternehmer besitzt, der kann sich glücklich schätzen: Das impliziert jedenfalls eine Untersuchung des Versicherers HDI, die eine Korrelation zwischen selbstständiger Tätigkeit und einer insgesamt höheren Zufriedenheit nachwies: So zeigte sich, dass Selbstständige ihr Risiko, berufsbedingt zu erkranken, als wesentlich geringer einschätzten als ihre angestellten Kollegen. Und damit nicht genug: Während bei den Angestellten nur 69 Prozent ihren derzeitigen Beruf wieder wählen würden, sind es bei den selbstständig Tätigen ganze 80 Prozent.

Zu denen, die in der Selbstständigkeit eine langersehnte berufliche Perspektive gefunden haben, würde sich auch Kristin Woltmann zählen: »Für mich persönlich war es die beste Entscheidung, die ich beruflich je getroffen habe«, lautet ihr Fazit. ♦ AS

## BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

# VERHANDELN GEHT DURCH DEN MAGEN



Wasser und Nahrung als perfektes Mittel, um den Vertragspartner mürbe zu machen. Kombiniert mit mitternächtlichen Verhandlungssessions, die zu akutem Schlafentzug führen und gerne auch dem Vorenthalten von Raucherpausen, spitzt sich das Verhandlungsdrama dann endgültig zu: Der Gegner gibt auf und hisst die weiße Flagge. Kann man natürlich machen, ist aber keine gute Grundlage für eine manchmal jahrelange Zusammenarbeit. Mit späterer Rache ist zu rechnen, wenn man selbst etwas vom Vertragspartner möchte und zum Beispiel auf seine Kulanz hofft – also besser den Vertragspartner von Anfang an fair behandeln.

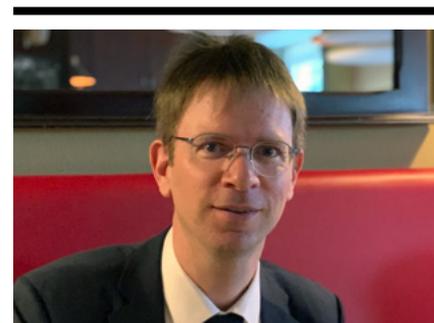
Wenn absehbar ist, dass die Verhandlungen sich über mehrere Stunden ziehen, sollte bereits im Vorfeld der Planung Essen organisiert werden. Derartige Essenspausen, idealerweise in einem separaten Raum, der Abstand zum Verhandlungsgeschehen herstellt, bieten auch die Gelegenheit, bei überhitzten oder festgefahrenen Verhandlungen innezuhalten und eine kreative Denkpause einzulegen.

Und bei einem gemeinsamen Imbiss sind schon so manche Differenzen wieder beigelegt und kreative Lösungen gefunden worden. Essen ist halt auch etwas Soziales – das war auch schon zu Zeiten der mittelalterlichen Belagerungen so. ♦

**K**riege und Schlachten wurden früher oft dadurch gewonnen, dass man das Dorf oder die Burg des Gegners umzingelte und dann die Bevölkerung aushungern ließ. Auch wenn die meisten Verhandlungen heute etwas zivilisierter ablaufen, kommt es doch gelegentlich zu Szenen, in denen man den Eindruck hat, dass der Vertragspartner (oder besser dann: der Vertragsgegner) durch bewusstes Vorenthalten von Getränken und Speisen versucht, sein Gegenüber mürbe zu machen und Zugeständnisse abzurufen, die man vielleicht mit ausreichender Nahrungsgrundlage im Bauch nicht abgegeben hätte. Und diese Verhandlungstechnik funktioniert dann meist auch. Du bist halt nicht du selbst wenn du hungrig bist – nicht nur in der Werbung.

Der vorausschauende Verhandler plant seine Vertragsverhandlungen sorgfältig und ist am besten Selbstversorger: Eine Flasche Wasser kann man immer dabei haben, etwas zu essen auch (von geruchsintensiven Salamibrotten rate ich hier explizit ab, aber ein schmelzresistenter Müsliriegel geht immer). Und wenn alles nichts hilft: Raus mit dem Smartphone und eilig etwas beim Lieferservice bestellt! Die Unhöflichkeit liegt dann nicht bei Ihnen, sondern beim Verhandlungspartner. So manche Lehrbücher über Verhandlungen verkaufen Ihnen das Vorenthalten von

*Der Autor*



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

Du bist halt nicht  
du selbst wenn  
du hungrig bist  
– nicht nur in der  
Werbung.

# FIRST PRINCIPLE

WIE LIFE CHANGER DENKEN UND AN  
WELCHES GRUNDGESETZ SIE GLAUBEN

AUSZUG AUS DEM BUCH »LIFE CHANGER« VON CHRISTOPH KEESE

**D**er berühmteste Life Changer unserer Zeit sitzt mir auf seinem Stuhl gegenüber, starrt mich an und schweigt. Zwischen uns steht meine Frage im Raum, doch er beantwortet sie nicht. Mir wird es etwas mulmig. Merken die Leute um uns herum, dass sich hier gerade peinliche Stille einstellt? Ob ich ihn vielleicht beleidigt habe? Und wenn schon, da muss er durch. Ein Vorstandsvorsitzender muss solche Fragen abkönnen. Ich wiederhole sie: »Ihre neue Fabrik bei Berlin ist ausgelegt für eine Kapazität von einer halben Million Autos pro Jahr. Und das ist nur der Anfang. Anderthalb Millionen sollen es später einmal werden.« Er schweigt. »Vergangenes Jahr aber haben Sie weltweit nur eine halbe Million Autos verkauft. Ihre neue Fabrik ist also bereits jetzt ausgelegt auf den kompletten Jahresabsatz.« Jetzt müsste er verstehen, worauf ich hinauswill. Doch er wirkt noch immer irritiert. Noch deutlicher also: »Schon die erste Produktionsstufe Ihrer neuen Fabrik deckt mit ihrer Kapazität die komplette derzeitige Nachfrage ab. Wenn sie ganz ausgebaut ist, wird sie die Nachfrage also um das Dreifache übersteigen. Und es ist nicht Ihre einzige Fabrik. Sie bauen oder betreiben fünf solcher Gigafactories. Das Werk in Shanghai wird zehnmal so groß wie das in Berlin. Sie sind der einzige internationale Autohersteller, der ein Werk in China ganz allein und ohne Joint-Venture-Partner betreiben darf. Also tragen auch allein Sie das Risiko.

Dabei übertrifft Ihre Kapazität bei Weitem die Nachfrage. Wie wollen Sie jemals so viele Autos verkaufen? Raubt Ihnen das denn nicht den Schlaf? Jeder andere Automanager der Welt könnte bei dieser Vorstellung kein Auge mehr zumachen.«

Erneutes Schweigen. Der Mann in der schwarzen Lederjacke und dem bedruckten schwarzen T-Shirt – reichster Mann der Welt, meist bewunderter Unternehmer der Gegenwart – versteht die Frage schlicht nicht. Er runzelt die Stirn. Ich schaue mich um. Wie es scheint, haben die anderen Mit-

**»Raubt Ihnen das denn nicht den Schlaf? Jeder andere Automanager der Welt könnte bei dieser Vorstellung kein Auge mehr zumachen.«**

glieder der Diskussionsrunde durchaus begriffen, worum es mir geht. Sie schauen Elon Musk gespannt an. Auch sie möchten seine Antwort hören. Die neue Tesla-Fabrik in Grünheide – nichts als eine riesige, größenwahnsinnige Übertreibung, eine Verschwendung von Aktionärsvermögen, ein Betrug an der leichtgläubigen brandenburgischen Landesregierung, ein skandalöser Missbrauch von Steuergeldern für die vielen Subventionen, die er damals beantragt hat? Elon Musk – ein Hochstapler, Schönredner, Hallodri, Schwindler, Hasardeur, ein liebenswerter Luftikus, ein gefährlicher Pleitier? ▶

Endlich hebt er zur Antwort an. Die Verwunderung ist aus seinem Gesicht verschwunden. Offenbar hat er beschlossen, mir die Sache ganz ruhig zu erklären. Einen Moment später aber ist auch diese mitleidige Geste verflogen. Nun ist er voller Leidenschaft; er wirkt ganz bei sich. Wenn er, wie jetzt, etwas aus seinem Innersten herauskehrt und seine Beweggründe veranschaulicht, klingt er wie ein Philosoph und zumindest wie jemand, der in den Grundlagen der formalen Logik geschult ist. Gekonnt leitet er abstrakte Grundsätze aus seinen Beobachtungen ab und schlägt sein Publikum mit Einsichten, überraschenden Thesen und einprägsamen Formulierungen in den Bann. Seine Sätze graben sich tief beim Zuhörer ein. Auch jetzt liefert er wieder Systemdeutung und Welterklärung ab. Im Englischen heißt Aufklärung »Enlightenment«, Erleuchtung also. Auf Erleuchtung hat sich dieser Mann nach eigenen Aussagen spezialisiert. So definiert er sich selbst. Er liebt es, in dunklen Kammern das Licht anzuknippen.

»Es mag sein, dass Automanager um ihren Absatz fürchten«, beginnt er. »Aber das liegt

daran, dass sie die falschen Fragen stellen. Sie fragen ihre Kunden nach deren Wünschen, anstatt selbst nach der optimalen Lösung zu suchen. Wünscht sich der Kunde dann Unsinn, liefern sie ihm ebenso unsinnige Lösungen. Deswegen bekommen sie hinterher Absatzprobleme. Diese Probleme hätten sie aber nicht, wenn sie von vorneherein das bestmögliche Produkt designen würden. Das Beste zum besten Preis schlägt immer alle Wettbewerber aus dem Feld.« Der traditionelle Weg zum Produkt sähe so aus: »Firmen befragen ihre Kunden, entwerfen daraufhin das Produkt, setzen einen Preis fest, bauen eine Fabrik, gestalten die Werbung und starten den Vertrieb. Alles läuft nach einem Plan ab, der früh festgelegt wurde.«

Das Problem dabei: Ein solcher Plan ist zwar berechenbar, liefert aber nicht das Optimum. Denn man baut seine Fabrik nach den Vorgaben des Plans, nicht nach den Chancen des Möglichen. Der Plan wird Jahre vor dem Bau der Fabrik gefasst. Schon bei der Grundsteinlegung ist das Werk veraltet, und während des jahrelangen Baus wird es nicht besser. So entsteht ein Museum, keine Innovation. »Solche Pläne gießen die Vergangenheit in Beton«, findet Musk. Das fällt den Autoherstellern aber nicht auf. Solange sie ihren Plan erfüllen, sehen sie nur grüne Haken auf ihrer Liste – Selbstbetrug mit Methode, nennt er das.

Musk rutscht auf die Stuhlkante, lehnt sich vor. Jetzt ist er noch mehr der leidenschaftliche Ingenieur. »Die Marktforschung sagt Ihnen, dass Sie ein neues Modell für soundso viel verkaufen können. Also rechnen die Betriebswirte aus, was die Herstellung kosten darf. Um diese Zahlen herum bauen sie die Fabrik. Am Ende rollt dann ein Auto vom Band, das idealerweise genauso viel kostet, wie Sie geplant hatten,

und wenn Sie Glück haben, kauft es Ihnen der Kunde für genau den Preis ab, den Ihnen die Marktforschung vorher genannt hatte. Wenn nicht, dann reagieren Sie mit mehr Werbung oder senken den Preis.« – »Immerhin funktioniert diese Methode bei vielen Autoherstellern«, werfe ich ein. – »Ihr Problem ist, dass dabei alles Erdenkliche entsteht, nur eben nicht die optimale Fabrik und das bestmögliche Produkt. Wir bei Tesla arbeiten deshalb genau andersherum: Ich kenne den Preis des Autos aus der neuen Fabrik in Grünheide noch nicht. Ich habe davon zwar eine grobe Idee, aber genau kennen werde ich ihn erst, wenn wir die perfekte Fabrik vollendet haben. Wird unser Werk die beste Fabrik, die wir erschaffen können, dann wird auch das Preis-Leistungs-Verhältnis unserer Produkte unschlagbar sein. Warum? Weil die beste Fabrik die besten Produktionsvoraussetzungen und die geringsten Herstellungskosten bei höchster Qualität ermöglicht. Logisch. Die Autos verkaufen sich dann von ganz allein, denn nirgendwo sonst gibt es ein besseres Angebot.« – »Sie haben wirklich keine Angst davor, dass Sie auf den vielen Autos sitzen bleiben werden?«, frage ich. Er schüttelt den Kopf: »Wirklich nicht. Es geht einzig und allein darum, die beste Fabrik zu bauen. Alles andere kommt hinterher von ganz allein.«

Eine ungeheure Behauptung, eine betriebswirtschaftliche Häresie, doch nicht die Spur eines Zweifels huscht über sein Gesicht. Blufft er? Wenn ja, dann sehr gekonnt. Er strahlt völlige Gewissheit aus. So als habe er gerade verkündet, dass ein Stein immer zu Boden fällt, wenn man ihn loslässt. So als beschreibe er ein Naturgesetz. Ist dies das Erfolgsgeheimnis der Life Changer? Verändern sie die Welt schnell und radikal, weil sie simplen Naturgesetzen folgen? Ist er gar nicht so genial, wie manche behaupten, sondern steht einfach nur besonders gut im Einklang mit der Natur und ihren unumstößlichen Gesetzen?



**Elon Musk – ein Hochstapler, Schönredner, Hallodri, Schwindler, Hasardeur, ein lebenswerter Luftikus, ein gefährlicher Pleitier?**

Was Elon Musk an diesem Nachmittag im Dezember 2020 beschreibt, nennt man »First Principle«, auf Deutsch »deduktives Denken«. Dabei wird aus einem allgemeinen Prinzip eine konkrete Folge abgeleitet. Dem stehen in der formalen Logik das »induktive Denken« (man schließt vom Besonderen auf das Allgemeine) und das »analoge Denken« (man schließt vom Besonderen auf das Besondere) gegenüber. Analoge Schlüsse ziehen Menschen immer dann, wenn sie zu bequem sind, ihren Verstand zu gebrauchen. Denn Analogien gehen den Weg des geringsten Widerstands und verbrauchen im Gehirn die wenigste Energie. »Bisher habe ich mich mit Corona nicht angesteckt, also kann der Virus mir nichts anhaben, und ich lasse mich nicht impfen«, lautet ein typischer und gefährlicher Analogieschluss. »In den vergangenen Jahren haben unsere Diesel-Modelle immer neue Absatzrekorde erzielt, also ist Diesel eine Zukunftstechnologie«, wurde lange in der Automobilindustrie geglaubt. »Die Leute vertrauen auf Raiffeisen, Sparkasse und Deutsche Bank,

deswegen führen sie ihr Konto auch in Zukunft bei uns«, hört man in Frankfurt.

Beispiele für induktives Denken sind im Gegensatz dazu etwa: »100 Äpfel sind immer nach unten gefallen, wenn ich sie losgelassen habe. Daher ist es vermutlich eine allgemeine Regel, dass kleinere Gegenstände wie Äpfel von größeren Körpern wie Planeten angezogen werden.« Oder: »Immer, wenn ich meiner Kollegin einen Fehler vorhalte, reagiert sie beleidigt und mit einem Gegenwurf. Wahrscheinlich ist sie generell nicht kritikfähig und empfindet sachliche Hinweise allgemein als Kränkung.«

Analoges Denken stellt keine aufwendige kognitive Leistung dar, sondern ist das Ergebnis eines biologischen Energiesparprozesses. Daran ist nichts Schlechtes. Das Leben wäre ohne die energiesparende Automatisierung von Erkenntnis unmöglich. Wir könnten keinen Fuß vor den anderen setzen, wenn wir das Gehen immer wieder neu in Frage stellen müssten. Klar ist aber auch: Analogien

funktionieren nur dort, wo die Umwelt stabil bleibt. Verändert sie sich, müssen wir den Autopiloten abschalten. Ein einziger offener Kanaldeckel auf dem Bürgersteig kann uns das Leben kosten. Eine einzige neue Technologie kann unsere Firma in den Ruin treiben.

Elon Musk nimmt »First Principles« außergewöhnlich ernst. Fast alles, was er unternimmt, leitet er aus solchen Grundsätzen ab. Verblüffenderweise stehen die Ergebnisse seiner Grundhaltung oft im scharfen Gegensatz zu den Gewissheiten, an die der Rest der Menschheit glaubt. »Menschen wollen Auto fahren, aber es nicht immer lenken«, lautet einer seiner Leitsätze. Ergebnis ist der Tesla-Autopilot. Der Rest der Welt glaubte hingegen lange, das Lenken bereite den Menschen so viel Freude, dass sie selbst im zähen Berufsverkehr Herr über ihr Lenkrad sein wollten. Ein typischer Analogieschluss: Weil jeder von uns sein Auto gern an einem sonnigen Sonntagmorgen über leere Serpentin in den Alpen oder eine spektakuläre Küstenstraße in Kalifornien steuert, soll dies ▶

**»Erdölreserven sind endlich. Die Atmosphäre verträgt nur eine begrenzte Menge an Kohlendioxid und Stickstoffoxiden. Feinstaub schadet Menschen und Tieren. Also kann der Verbrennungsmotor nicht mehr ewig produziert werden.«**



»Life Changer –  
Zukunft made in Germany«  
von Christoph Keese  
336 Seiten  
Erschienen: Mai 2022  
Penguin Verlag  
ISBN: 978-3-328-60247-7



auch für den stockenden Pendelverkehr im Mannheimer Novemberregen gelten, während auf dem Handy eine dringende WhatsApp-Nachricht darauf wartet, beantwortet zu werden. Falsch – das eine folgt nicht aus dem anderen. Trotzdem fachte die Autoindustrie dieses irreführende Narrativ in ihren Designlabors, Entwicklungszentren und Werbeabteilungen unbeirrt jahrzehntelang an. Musk hingegen dachte als Erster konsequent über den Unterschied zwischen »fahren« und »lenken« nach. Beides bedeutet nämlich bei Weitem nicht das Gleiche.

»Erdölreserven sind endlich. Die Atmosphäre verträgt nur eine begrenzte Menge an Kohlendioxid und Stickstoffoxiden. Feinstaub schadet Menschen und Tieren. Also kann der Verbrennungsmotor nicht mehr ewig produziert werden.« Aus diesem Gedanken heraus entstand der Tesla-Elektroantrieb. Der Großteil der Welt dachte: »Verbrenner funktionierten in der

Vergangenheit, also funktionieren sie auch in der Zukunft.« Dass Elon Musk jedoch auf Elektromobilität mit Batterien und nicht auf Wasserstoffmotoren oder Brennstoffzellen setzte, lag an folgender deduktiven Einsicht: »Die Welt baut weniger Autos als Handys. Somit kann die Telefonindustrie ihre Entwicklungskosten auf mehr Einheiten umlegen. Sie besitzt zudem das größte Budget für Batterieforschung. Also ist der Smartphone-Akku immer der effizienteste.« Folglich schnürte er Batterien aus Telefonen zu großen Akkus für den Tesla zusammen. Traditionelle Autokonzerne verpulverten Milliarden für ihre Forschung an Brennstoffzellen, die viel zu langsam auf den Markt kamen. Sie dachten: »Neue Antriebsquellen kamen schon immer aus unseren eigenen Labors, also werden sie es auch in der Zukunft tun.« Ein analoger Trugschluss, wie Tesla schon bald beweisen sollte.

Warum baut Elon Musk mit seiner »Boring Company« unterirdische Autobahnen?

Weil er denkt: »Dreidimensionale Räume bieten mehr Platz als zweidimensionale Flächen.« Folglich weicht man dem endlosen Stau am besten in die Luft und unter die Erde aus. Die Freunde von Analogien hingegen meinen: »Autos sind immer auf der Erdoberfläche gefahren, also werden sie es auch in Zukunft tun.«

Warum baut SpaceX – ebenfalls eine Elon-Musk-Firma – Raketen, die automatisch aus dem All zurückkehren und rückwärts auf ihrem Hinterteil landen? »Weil Wegwerfen teurer ist als Wiederverwerten.« Musks neue Rakete Starship – mit 100 Tonnen Nutzlast der größte Raumfrachter aller Zeiten – kommt vollständig und senkrecht zur Erde zurück. Einen neuen Start gibt es zum Preis des Auftankens. Pro Kilogramm Nutzlast kostet der Transport mit dem Starship somit einen Bruchteil von dem, was seine Wettbewerber veranschlagten. Dieser Frachter ist so groß, dick und mächtig, dass er mit 20 Passagieren auf dem Mond landen wird. Zum Vergleich: Das Apollo-Programm der US-Bundesbehörde für Raumfahrt (NASA) schaffte es lediglich, zwei Astronauten pro Flug zur Oberfläche zu bringen. Musk läutet damit eine neue Ära der Raumfahrt ein und löscht alle bisherigen Marktgesetze aus. Dabei sind seine Wettbewerber staatlich subventionierte Raketen wie Europas Ariane. Die Industrie, die sie baut, handelt weiter nach analogen Grundsätzen. Sie denken: »Wir entwickeln morgen so wie gestern. Der größte Teil der Rakete verbrennt im All. Regierungen bezahlen



**Verblüffenderweise stehen die Ergebnisse seiner Grundhaltung oft im scharfen Gegensatz zu den Gewissheiten, an die der Rest der Menschheit glaubt.**

weiter die Rechnung.« Die Ariane bringt 10 Tonnen für 120 Millionen Dollar ins All. Elon Musk hingegen 100 Tonnen für 5 Millionen. Seine neue Rakete drängt alle anderen Wettbewerber in unbedeutende Nischen ab. Und weil die Weltraumfracht damit spottbillig wird, zündet das Starship eine Kettenreaktion von Innovationen. Für Satelliten wird dieser Frachter Ähnliches erreichen, wie das iPhone für Apps. Völlig neue Anwendungen entstehen.

Mit Unternehmungen wie Tesla und SpaceX stellt Elon Musk Altbekanntes auf den Kopf. Und so wie er verändern auch andere Life Changer unser Leben auf bislang unvorstellbare Weise. ♦



# UNTER REPRÄSENTIERT

Den ernüchternden KfW-Ergebnissen zum Trotz: Gewinnerinnen des renommierten Deutschen Gründerpreises in der Kategorie »StartUp 2022« waren »traceless«-Gründerinnen Johanna Baare und Dr. Anne Lamp.

## KfW veröffentlicht dramatische Zahlen bei weiblichen Start-up-Gründerinnen

**S**ie sind jünger und weiblicher geworden: Unternehmensgründungen in Deutschland. Das legten die Ergebnisse des KfW-Gründungsmonitors 2022 nahe. Doch eine weitere, unlängst veröffentlichte Studie der Förderbank zeigt: Nicht jede dieser Veränderungen findet sich auch in der Start-up-Welt wieder. Warum ist das so?

**Start-up-Szene 2021: jung und männlich** 61.000 Start-ups zählte die Förderbank KfW im Jahre 2021 in Deutschland – nach dem Corona-Jahr 2020 ein deutlicher Anstieg. Ein insgesamt positives Signal an die deutsche Wirtschaft, denn diese für ihr Wachstumspotenzial und ihre Neuerungen bekannte Unternehmensform kann als Treiber »zu einem

gesamtwirtschaftlichen Durchbruch« verhelfen, wie bereits eine Analyse des »Institut der Deutschen Wirtschaft« (IW) implizierte. Und so begrüßte auch die KfW die höhere Zahl der Unternehmensgründungen von Personen unter 30 Jahren – denn in dieser Altersklasse seien häufig Unternehmen mit Start-up-Merkmalen zu finden. Doch diese Aussage bezieht sich wohl nur auf die männlichen Jungunternehmer, denn dieselbe Untersuchung zeigt weiter: Während der Anteil der Existenzgründerinnen insgesamt in der Altersspanne mittlerweile gleichauf mit ihren männlichen Counterparts ist, stagnierte der Anteil an Frauen im Hinblick auf Start-ups: Im langjährigen Durchschnitt sind nur 19 Prozent der Start-up-Gründer weiblich – lediglich 12 Prozent beträgt der Frauenanteil, wenn nur die Menge an Start-ups betrachtet wird, die eine Finanzierung mit Venture Capital anstreben.

### Geschlechterdifferenz: Auch eine Frage von »Sticky Habits«?

Es ist eine Ironie des Schicksals, dass ausgerechnet in der als innovativ bekannten Start-up-Kultur eine Tradition der Unternehmerwelt Bestand hat: die der Männerdomäne. Dass diese Geschlechterdifferenz nicht primär einer anderen Ausrichtung der Unternehmen zugeschrieben werden kann,

impliziert der »Female Founders Report« der Plattform »Startbase«. Dieser fand anhand von Zahlen aus dem Jahr 2020 heraus, dass sich die »Gründungsaktivität innerhalb einer Branche hinsichtlich der Wahl des Geschäftsmodells und der Kundengruppe nicht zwischen Frauen und Männern« unterschied. Stattdessen sei es vor allem die fehlende mediale Präsenz, die es Start-up-Gründerinnen schwer mache, die Öffentlichkeit – und damit auch Investoren – von ihren Innovationen zu überzeugen: Während 67,7 Prozent der von Männern geführten Start-ups in einer Unternehmensgröße von 50 bis 100 Beschäftigten bereits mindestens einmal in Gründermedien erwähnt wurden, seien frauengeführte Unternehmen nur 56,3 Prozent berücksichtigt worden. Auch der KfW-Start-up-Report sieht einen wichtigen Grund des Mangels an Start-up-Gründerinnen im geringeren Interesse der Investoren. Er führt als Ursache jedoch Vorurteile der meist männlichen Investoren an.

Zögerliche Investoren führen zu einem geringen Frauenanteil: So scheint die gängige Hypothese für die Start-up-Welt zu lauten. Und es ist eine, an die sich anknüpfen lässt: Denn auch die Bundesregierung setzt bei den Finanzierungsmöglichkeiten an: Mit ihrer »Start-up-Strategie« möchte sie den Zugang von Frauen zum Wagniskapitalmarkt verbessern. Ob diese Maßnahme allerdings den Anteil der Start-up-Gründerinnen langfristig steigern kann, wird die Zeit zeigen. ♦AS

**Es ist eine Ironie des Schicksals, dass ausgerechnet in der als innovativ bekannten Start-up-Kultur eine Tradition der Unternehmerwelt Bestand hat: die der Männerdomäne.**

# ERFOLGREICH BLEIBEN

**Diverses Marketing  
sichert die Zukunft**





**A**rme deutsche Wirtschaft: In der Werbung und in den Firmen selbst ist sie noch immer in veralteten Rollenbildern verhaftet. Ohne tiefere Einsicht in die Bedeutung von Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt. Ohne große Zukunft. Denn die Zeiten ändern sich. Nicht nur die Generation Z verlangt nach ernstgemeintem, glaubhaftem Diversity-Marketing.

54 Prozent aller Deutschen finden, dass Unternehmen bei ihrer Kommunikation, beispielsweise in der Werbung, darauf achten sollten, ein möglichst vielfältiges Gesellschaftsbild zu verwenden. Das spiegeln die Ergebnisse der YouGov-Studie »Echtes Diversitäts-Marketing lohnt sich, Social Washing nicht« wieder. Gerade die 24- bis 34-Jährigen, die derzeit drittstärkste Gruppe der Konsument\*innen, achten beim Einkauf auf einen diversen Firmenauftritt – die Menschen also, die in wenigen Jahren die stärkste Kaufkraft haben werden.

Im krassen Gegensatz zur Erwartung der Verbraucher\*innen steht, dass laut einer Studie der Kreativ-Plattform »Shutterstock« nur 60 Prozent der deutschen Werbetreibenden beispielsweise ethnische Vielfalt als wichtig ansehen, wenn sie ihre Zielgruppen ansprechen. Insgesamt muss Deutschland im Vergleich zum weltweiten Durchschnitt in Sachen Diversität noch viel aufholen.

### Ein Regenbogen im Logo reicht nicht

Mit diversem Marketing ist nicht etwa gemeint, einmal im Jahr das Firmenprofil in Regenbogenfarben zu tauchen. Auch mit der Farbwahl des Kugelschreibers für die Streuwerbung ist es nicht getan. Im Gegenteil: So sicher diversives Marketing das Wachstum eines Unternehmens befeuern oder fördern kann, so sicher ist auch: Unechtes Marketing schadet.

Kund\*innen wenden sich von Firmen ab, die Queerbaiting oder Woke Washing betreiben. Um es mit den Worten des jungen Mannes Urs Meier, Head of Client beim Project Z, zu sagen: »Ich glaube, besonders wichtig zu wissen ist, dass die Generation Z quasi einen

eingebauten Bullshit-Detektor hat, wenn es um Werbung geht. Sie erkennt sofort, wenn ein Spot unglaublich ist oder nicht auf Augenhöhe gemacht ist.«

Diversität ist ein andauernder Prozess und beginnt im Kopf. Es geht um die Wertschätzung von Menschen unabhängig von ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft.

Diese Wertschätzung fällt umso leichter, wenn das Team vielfältig ist. Eine Kreativ-Crew mit unterschiedlichen Hintergründen, Kulturen, Überzeugungen und Vorlieben reflektiert den Markt oder versteht ihn zumindest. Beim Kennenlernen der Zielgruppen helfen zusätzlich datengetriebene Tools wie Meta Business Suite, Hotjar oder Hubspot.

### Abschied von verstaubtem Denken

Um das auf Wertschätzung beruhende Diversity-Konzept umsetzen zu können, benötigt es ein großes Umdenken. Allen voran müssen sich die Entscheider\*innen ihrer Ansichten, Denkweisen und Vorurteile bewusst werden - sie auf Verstaubtes abklopfen. Menschen entwickeln sich. Gesellschaften entwickeln sich. Und deshalb muss sich Marketing mitentwickeln und von eingefahrenen Denkstrukturen und Methoden lösen.

ist eine Chance. Gute Marketingleute haben das längst begriffen. Sie blicken in den Unternehmenskern und sorgen für einen authentischen, diversen Sprachauftritt – intern wie extern. Diversität wird Teil der Unternehmensidentität und -kommunikation. Damit einher geht die Schaffung eines wertfreien Umgangs, der wiederum für den Abbau sozialer Divergenzen sorgt.

Wenn Inklusion ein fester Bestandteil des Unternehmens ist, werden die Bedürfnisse und Wünsche, aber auch die Vielfalt nicht nur der der Mitarbeitenden, sondern auch der Konsument\*innen von Grund auf berücksichtigt. Eine Person, die speziell im Marketing als Diversity-Beauftragte\*r beratend agiert, hilft, Fehler zu vermeiden.

### Die richtigen Worte finden

Sprache steht im Herzen einer jeden individuellen Erfahrung, jeder einzelnen Idee. Der nächste Schritt über alle Ebenen hinweg muss deshalb sein, sich der im Unternehmen üblichen Sprache bewusst zu werden. Die Verwendung entsprechender Worte und Bilder in der internen Kommunikation wie auch in Werbespots, Anzeigen und bei Social-Media-Inhalten kann eine neue Realität schaffen. ♦

### Diese neu geschaffene diverse Realität

- steigert den kreativen Austausch, das Innovationspotenzial und die Produktivität.
- fördert den Wissensaustausch über Kulturen, Generationen und Ansichten hinweg
- erhöht die Zahl potenzieller Bewerber\*innen für freie Stellen im Unternehmen, da der Kreis der Menschen, die sich angesprochen fühlen, stark vergrößert wird.
- führt so zu Innovation, Wachstum und Umsatzsteigerung.

### Die Autorin



**Duygu Bayramoglu**, als jüngstes Kind einer kurdischen Arbeiterfamilie in Deutschland aufgewachsen, leitet heute ihre eigene Growth Marketing & Social Media Agentur.



Michael J. Fox als Brantley Foster in  
»Das Geheimnis meines Erfolgs«, 1987.

# STECHUHR-URTEIL:

## GERADE JETZT ZÄHLEN ERGEBNISSE, NICHT DIE ARBEITSZEIT!

In den vergangenen zweieinhalb Jahren hat sich in der Arbeitswelt einiges verändert. Die Corona-Krise hat uns gelehrt, flexibler zu sein. Kundentermine sind persönlich nicht möglich? Dann eben als Video-Calls. Mitarbeiter dürfen nicht gemeinsam im Großraumbüro arbeiten? Die Geburtsstunde des Homeoffice. Auch wenn ich persönlich kein so großer Fan davon bin, denke ich, dass es je nach Branche eine gute Entwicklung war. Und jetzt? Hat das Bundesarbeitsgericht entschieden, dass Arbeitszeiterfassung in Deutschland zur Pflicht wird. Warum das in der aktuellen Zeit ein absolut falsches Signal ist, beleuchte ich in diesem Beitrag.

### Hat der Mittelstand nicht schon genug zu stemmen?

Mitte September ist die Entscheidung gefallen: Nach einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts besteht in Deutschland nun eine generelle Pflicht zur Arbeitszeiterfassung. Allerdings gibt es noch keinen Plan, wie das konkret umgesetzt werden soll. Bisher gab es lediglich ein paar vage Vorschläge in die Richtung, dass doch die Tools, mit der in einigen Abteilungen schon gearbeitet werde, auf den gesamten Konzern ausgedehnt werden könnten. Und genau da haben wir es schon wieder: An den Mittelstand denkt keiner.

Müssen Familienunternehmer, die sowieso schon unter Fachkräftemangel und den massiv gestiegenen Energiekosten leiden, jetzt allen Ernstes auch noch in die Anschaffung, Einrichtung und Wartung von Zeiterfassungssystemen investieren? Ich habe das Thema mit anderen Unternehmer-Kollegen bei den Gipfelstürmern diskutiert und wir sind uns einig: Mit so einem Urteil werden wir wieder ins 20. Jahrhundert zurückkatapultiert.



Von Seiten der Gewerkschaften wird die Entscheidung natürlich befürwortet. So sagt etwa Anja Piel, Vizevorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbunds: »Diese Feststellung ist lange überfällig. Die Arbeitszeiten der Beschäftigten ufern immer mehr aus, die Zahl der geleisteten Überstunden bleibt seit Jahren auf besorgniserregend hohem Niveau.« Natürlich gibt es gesetzliche Vorschriften wie eine wöchentliche Höchstarbeitszeit oder Ruhezeiten. Doch sind davon abgesehen Überstunden wirklich so tragisch? Ich habe den Eindruck, dass wir es hier wieder mal mit einer unfassbar deutschen Entscheidung zu tun haben. Weil unser Staat nicht verstehen will, dass gerade in der aktuellen Situation nicht unbedingt die Arbeitszeit entscheidend ist, sondern vor allem das Ergebnis. Und dass es sogar Menschen gibt, die Spaß an ihrem Job haben. Ohne dabei

Mit so einem Urteil werden wir wieder ins 20. Jahrhundert zurückkatapultiert.

ständig auf die Uhr zu schauen und an den Feierabend zu denken.

### Extrameilen bleiben in Erinnerung

Mitarbeiter, die freiwillig Überstunden machen? Sowas sieht der Staat gar nicht gerne. Erlebt hat das beispielsweise ein Unternehmer, den ich mal getroffen habe. Er hat ein Hotel in einer deutschen Großstadt eröffnet; in Flughafennähe. Seinen Mitarbeitern zahlt er überdurchschnittliche Gehälter und gibt ihnen viel Entscheidungsfreiheit. Die jungen Leute haben viel Freude an ihrem Job, identifizieren sich mit dem Hotel und auch die Gäste sind begeistert. Also alles gut? Fast – bis eines Tages eine Strafe wegen Verletzung des Arbeitsschutzgesetzes ins Haus flatterte. Was war passiert? Eine Mitarbeiterin hat elf Stunden am Stück gearbeitet. Nicht aus Zwang. Sondern aus freien Stücken, weil spätabends überraschend mehrere Gäste wegen eines verspäteten Fliegers im Hotel strandeten. Die Rezeption war nur mit ▶

Der Autor



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

einem Kollegen besetzt, daher sprang die Mitarbeiterin ein. Um ihren Kollegen zu unterstützen und um dazu beizutragen, dass die müden Gäste schnell einchecken und auf ihre Zimmer gehen konnten.

Wo werden diese Gäste wohl das nächste Mal übernachten, wenn sie wieder in der Stadt sind? Wahrscheinlich in diesem Hotel, weil sie den tollen Service in guter Erinnerung behalten haben. Das meine ich mit »Extrameile gehen«. Gerade in Zeiten, wie wir sie aktuell erleben, ist das enorm wichtig! Und da soll mir bitte keiner mit der Zeiterfassung kommen. Das wäre fast so, als würde dein Arzt mitten in der OP plötzlich vom Tisch zurücktreten und sagen: »Tut mir leid, doch meine Schicht ist vorbei.« Natürlich ist das überspitzt, doch ich denke, ihr wisst, wo ich drauf hinauswill.

Wir befinden uns möglicherweise am Beginn einer der größten Wirtschaftskrisen der modernen Zeit. Unsere gesamte Gesellschaft ist bereits stark belastet. Und ich bin der Meinung: Wir haben jetzt wesentlich wichtigere Sorgen als die Erfassung und das korrekte Einhalten von Arbeitszeit! Ich meine damit im Umkehrschluss nicht, dass ich von meinen Mitarbeitern erwarte, dass sie massenhaft unbezahlte Überstunden machen. Mir geht es vielmehr um das Schaffen von Werten. Was sind 15 oder 30 Minuten mehr, wenn dafür ein Kunde das zugesagte Angebot oder seine Bestellung einen Tag früher erhält? Wenn das neue Projekt eine Woche früher starten kann? Oder wenn

### »Dodoland – Uns geht's zu gut!«

von **Martin Limbeck**

240 Seiten

Erschienen: Mai 2022

Ariston Verlag

ISBN: 978-3-424-20261-8



die Kollegin durch die helfende Hand eines Teammitglieds ihre Aufgabe noch termingerecht erledigt bekommt? Es sind diese Resultate, die darüber entscheiden werden, ob ein Unternehmen gut durch die Krise kommt oder ins Straucheln gerät.

### Arbeitszeit und Mausbewegungen sagen gar nichts über Produktivität aus

Eine Sache finde ich allerdings interessant: Ist es Zufall, dass dieser Beschluss in eine Zeit fällt, in der wir uns verstärkt mit dem Phänomen des »Quiet Quitting« konfrontiert sehen? Was mir an dem ganzen Thema nicht gefällt, ist dieser Überwachungscharakter, der dabei mitschwingt. Ich habe ehrlich gesagt keine Lust, die Arbeitszeit meiner Mitarbeiter zu tracken. Die, die motiviert sind, geben Tag für Tag richtig Gas. Und da ist es mir auch egal, ob sie mal später kommen oder früher gehen wegen eines privaten Termins. Und an der Einstellung derer, die keinen Bock haben, wird

sich auch durch eine Zeiterfassung nichts ändern. Diese Kollegen werden Mittel und Wege finden, das Tool zu ihren Gunsten zu nutzen. In dem sie beispielsweise am Morgen pünktlich einstempeln und dann erst mal in Ruhe einen Kaffee machen und mit den Kollegen plauschen, bevor sie an den Rechner gehen.

Und was ist mit den Kollegen, die remote arbeiten? Mir ist wichtig, dass wir gemeinsam etwas bewegen. Die Ergebnisse zählen, die begeisterten Kunden – und nicht, ob jemand acht Stunden auf seinen Bildschirm gestarrt und getippt hat. In den USA boomen inzwischen Programme zur Überwachung von Bildschirmzeit, Tastaturanschlägen und Mausbewegungen. Ich finde diese Vorstellung ehrlich gesagt gruselig. Wer als Unternehmer seinen Mitarbeitern dermaßen misstraut, hat schlicht und ergreifend den falschen Job und sollte besser allein als Selbstständiger agieren.

Was wir meiner Ansicht nach jetzt brauchen, sind keine weitere Hürde für unsere Wirtschaft. Sondern bestmögliche Unterstützung, um gemeinsam durch diese Krise zu kommen. Auch wenn dabei ein paar Überstunden anfallen. ♦

»[...] Die Arbeitszeiten der Beschäftigten ufern immer mehr aus, die Zahl der geleisteten Überstunden bleibt seit Jahren auf besorgniserregend hohem Niveau.«

– ANJA PIEL





**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)

## DIE HOCHPHASE VIELER START-UPS IST VORBEI

Die Corona-Pandemie hat der Start-up-Branche ein gutes Jahr 2021 beschert. Es ist viel investiert worden, vor allem in die Digitalisierung. Doch nun zeichnet sich eine Wende ab: »Im ersten Halbjahr 2021 sind bundesweit 7,6 Milliarden Euro in Start-ups geflossen«, wird Thomas Prüver, Partner bei der Beratungsgesellschaft Ernst & Young (EY) in Berlin, in einem Bericht auf der Onlineplattform des »Stern« zitiert. Im ersten Halbjahr dieses Jahres seien es nur sechs Milliarden Euro gewesen.

Die Kosten sind gestiegen, die Nachfrage gesunken, das hat Folgen: »Die Investoren schauen nun genauer hin, wo sie investierten«, sagt Heike Hölzner, Professorin für Entrepreneurship an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW). Investoren würden nun mehr auf Profitabilität achten und die Start-ups bekämen weniger Geld für vergleichbar hohe Anteile. Das zwingt sie zum Sparen, was zum Abbau von Stellen führe. Aktuell sind es bekannte Start-ups wie der Lieferdienst Gorillas, der Scooter-Anbieter Tier oder das Fintech-Unternehmen Klarna, die Stellen abbauen müssen.

Gestiegene Energiepreise und Zinsen wirkten sich auf das Konsumverhalten der Menschen aus, weshalb viele junge Unternehmen laut einer aktuellen Studie des Bundesverbandes Deutsche Start-ups noch pessimistischer in die Zukunft schauen, als im Corona-Jahr 2020.



Viele Start-ups seien mit viel Kapital an den Start gegangen, um sich schnell zu etablieren, doch nun müssen Wachstumspläne warten und Stellen abgebaut werden.

Bild: IMAGO / Michael Gesterbauer

### Finanzen

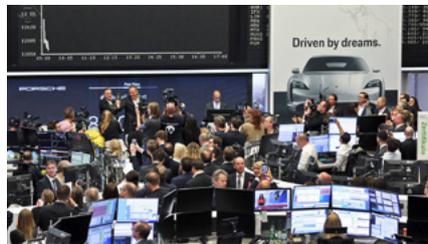


#### 45.000 deutsche Händler nutzen Amazon als Umsatzmotor

Aller Krisen zum Trotz können kleinere Händler noch gute Geschäfte machen. Laut dem »KMU Report Deutschland 2022« nutzen mehr als 45.000 deutsche kleine und mittlere Unternehmen die Amazon-Verkaufsplattform als Umsatz-Motor und haben 160.000 Arbeitsplätze geschaffen. Laut einem Bericht der Onlineplattform der »WirtschaftsWoche« haben diese Händler im Jahr 2021 mehr als 750 Millionen Produkte über Amazon verkauft, das ist eine Steigerung um 15 Prozent zum Vorjahr. Zwar sank die Zahl der Umsatzmillionäre im Vergleich zu 2020 leicht, doch 900 Unternehmen haben das Ziel erreicht. ...

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

### Finanzen



#### Porsches Börsendebüt: erfolgreich, aber kein Eisbrecher

Es war der größte Börsengang seit 1996 als damals die Telekom den Schritt aufs Frankfurter Parkett wagte: Seit den Morgenstunden des 29. September sind Aktien der Porsche AG öffentlich handelbar. Trotz einiger Kritik im Vorfeld – etwa wegen der Verteilung der Aktien – und eines derzeit »herausfordernden Marktumfeld(es)«, wie VW-Finanzchef Arno Antlitz selbst feststellte, scheint der Börsenstart des Sportwagenherstellers zunächst geglückt. Auf 82,50 Euro war der Aktienpreis zunächst festgelegt worden, der erste Kurs lag bereits darüber, nämlich bei 84 Euro. Innerhalb der ersten Minuten dann folgte die erste ...

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

### Thema



#### Umfrage: Start-ups wünschen sich weniger Bürokratie

Start-ups haben viele Hürden zu meistern, besonders ein Mangel an Fachkräften und Kapital macht ihnen zu schaffen. Laut einer Umfrage des Deutschen Start-up-Monitors (DSM) scheint einer Mehrheit der Befragten bei der Überwindung dieser Hürden vor allem die Bürokratie im Weg zu stehen. 90 Prozent wünschen sich eine Vereinfachung der Verwaltungsprozesse, um den Gründungsstandort Deutschland zu stärken. Im Schnitt hat ein Start-up einen Kapitalbedarf von 3,1 Millionen Euro, 68 Prozent der befragten Unternehmen melden Kapitalbedarf für die nächsten zwölf Monate. Neben staatlichen Fördermitteln wünschen sich ...

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

Bilder: IMAGO / Nordphoto / Hannelore Förster, Depositphotos / gstockstudio

**Danke für nix!: Souverän mit Kritik, Lob und Frechheiten umgehen**



Die heutige Welt ist voll von Feedback – von den Likes oder Dislikes auf Social Media bis hin zum jährlichen Gespräch mit Vorgesetzten. Doch ist Feedback wirklich so wertvoll, wie immer behauptet wird? Die Autorin findet nicht und zeigt, warum man nicht alles annehmen und sich gar davon frei machen sollte. Feedback gehört zum guten Ton, kommt oft und nicht selten ungefragt: der Spruch des Kollegen, die 1-Stern-Bewertung des Kunden, das jährliche Feedback vom Chef, der fiese Nebensatz der Schwiegermutter oder Produktbewertungen bei Google. Kritisches Feedback lässt uns zusammenzucken. Lob lässt uns wachsen.

Die heutige Welt ist voll von Feedback – von den Likes oder Dislikes auf Social Media bis hin zum jährlichen Gespräch mit Vorgesetzten. Doch ist Feedback wirklich so wertvoll, wie immer behauptet wird? Die Autorin findet nicht und zeigt, warum man nicht alles annehmen und sich gar davon frei machen sollte. Feedback gehört zum guten Ton, kommt oft und nicht selten ungefragt: der Spruch des Kollegen, die 1-Stern-Bewertung des Kunden, das jährliche Feedback vom Chef, der fiese Nebensatz der Schwiegermutter oder Produktbewertungen bei Google. Kritisches Feedback lässt uns zusammenzucken. Lob lässt uns wachsen.

**Die Ersten ihrer Art Frauen verändern die Welt**



Simone Veil, Margaret Thatcher, Angela Merkel, Kamala Harris: Sie alle eroberten ihren Platz in einer Männerwelt und veränderten sie Stück für Stück. Das Buch führt uns zu diesen und vielen anderen Ersten ihrer Art. Es zeigt nicht nur, was fehlt, wenn Frauen nicht mit am Tisch sitzen, sondern auch wie sie in den letzten hundert Jahren gegen Widerstände an die Spitze gelangten und neue Themen setzten. Die Autorin hat viele Erste interviewt und akribisch recherchiert. Sie belegt, dass die Kämpfe noch nicht ausgefochten sind: Die Hälfte der Menschheit hat noch längst nicht die Hälfte der Macht.

**Persönlichkeit macht Karriere**



Nicht mehr ein „Höher, Schneller, Weiter“ zeichnet Karriere heute aus, sondern ein Weg, der zur individuellen Persönlichkeit passt. Die Top-Headhunterin Stephanie Schorp hat schon unzählige Top-Manager\_innen vermittelt.

Basierend auf ihrer Erfahrung kann sie sagen: Es gibt bestimmte Faktoren, wie jede\_r genau den passenden Job für sich finden kann. Denn Karriere und ein erfülltes Berufsleben passieren nicht einfach, wir sind alle selbst dazu in der Lage, die Weichen dafür zu stellen. Welche Faktoren das sind und wie jede\_r Einzelne die Weichen für eine erfüllte Karriere stellen kann, zeigt sie mit vielen Geschichten aus ihrem großen Erfahrungsschatz.

**Das Amazon-Geheimnis – Strategien des erfolgreichsten Konzerns der Welt.**



Von den einen geliebt, von den anderen gehasst – doch wie schafft man es, so erfolgreich wie Amazon zu sein? Kindle, Prime, Alexa – Amazon hat die Wirtschaftswelt wie kein zweites Unternehmen verändert.

Wie ist es dem Netzgiganten gelungen, sich derart auf die Bedürfnisse seiner Kunden einzustellen, um alle anderen Konkurrenten zu überholen? Welche wesentlichen Bausteine der Unternehmenskultur führten zu diesem Erfolg, und was sind die 14 Leadership-Prinzipien von Amazon? Als technischer Berater arbeitete Colin Bryar Seite an Seite mit Jeff Bezos und wurde nicht ohne Grund als »Jeffs Schatten« bezeichnet.

**Rework: Business - intelligent & einfach**



Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, benötigt es angeblich hoch bezahlte Direktoren, lange Meetings, ein großes Werbebudget, Fünfjahrespläne und vor allem ständiges Wachstum. So weit die Theorie. In der Praxis kommen die Software-Unternehmer Jason Fried und David Heinemeier Hansson schon seit 10 Jahren ohne all das aus – und haben Erfolg. Die Autoren repräsentieren eine zukunftsweisende Geschäftskultur, die dabei ist, die alten Konzern-Dinosaurier das Fürchten zu lehren. Arbeit ist für sie kein Selbstzweck, und Lebensqualität gehört ebenso zum Business wie die unvermeidliche menschliche Unzulänglichkeit.

Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, benötigt es angeblich hoch bezahlte Direktoren, lange Meetings, ein großes Werbebudget, Fünfjahrespläne und vor allem ständiges Wachstum. So weit die Theorie. In der Praxis kommen die Software-Unternehmer Jason Fried und David Heinemeier Hansson schon seit 10 Jahren ohne all das aus – und haben Erfolg. Die Autoren repräsentieren eine zukunftsweisende Geschäftskultur, die dabei ist, die alten Konzern-Dinosaurier das Fürchten zu lehren. Arbeit ist für sie kein Selbstzweck, und Lebensqualität gehört ebenso zum Business wie die unvermeidliche menschliche Unzulänglichkeit.

**Rock Your Life**



Nur wer hart arbeitet, hat Erfolg? Das Leben muss schwer sein? Von wegen! Rudolf Schenker ist der lebende Beweis dafür, dass das Gegenteil funktioniert. Konsequenter ist er einen anderen Weg gegangen. Oberste Priorität hatte für ihn immer der Spaß im Leben. Doch dieses Buch ist viel mehr als die Geschichte eines Rockstars: Life Coach Lars Amend und Rudolf Schenker bringen darin die Grundprinzipien für ein zufriedenes und erfülltes Leben auf den Punkt. Angereichert mit spannenden Anekdoten aus der Bandgeschichte der Scorpions. Du hast Träume und alle denken, du bist verrückt? Du willst deinem Herzen folgen, weißt aber nicht genau wie?



**Erfolg**

**Reality-Star Kim Kardashian ist Investorin geworden**

Kim Kardashian hat eine eigene Private Equity Firma gegründet. Gemeinsam mit ihrem Partner Jay Sammons will sie mit »SKKY Partners« insbesondere in junge Konsumgüter- und Medienunternehmen investieren. Jay Sammons ist ehemaliger Global Head of Consumer, Media & Retail der Carlyle Group und hat sich darauf spezialisiert, in die Unternehmen prominenter Personen zu investieren, die von ihrer Social-Media-Präsenz profitieren. Kim Kardashian hat auf ihrem Twitter Account vergangene Woche nicht nur die Zusammenarbeit mit Jay Sammons angekündigt, sondern auch, dass ihre Mutter Kris Jenner an dem Projekt beteiligt ist. Bekannt geworden ist Kim Kardashian durch die US-Reality-Show »Keeping up with the Kardashians«, ...

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

Bild: IMAGO / Future Pictures, Cover: Redline Pictures, Cover: Campus-Verlag, Piper-Verlag, Campus-Verlag, Riemann-Verlag, Kallash Verlag

Julien Backhaus

# Bullshit Rules

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

FBV

**Jetzt** im Handel!