

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland

Ausgabe 49

Brendan

KANE

Wie man
TAYLOR SWIFT
als Kundin
gewinnt

Roger

RANKEL

Vom Follower
zum Kunden

**Thomas Suchowew
und Oliver Petersen**

Mario

GÖTZE

als Investor
Die Strategie
des Sportlers



Nachfolge regeln!



Jetzt streamen
prime video

DIE NEUE
**REALITY
SERIE**

BERATER

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

STAFFEL 1+2

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE ALESSANDRO ESPOSITO, FELIX LENG

KAMERA JANNIK GRAMM, PATRICK REYMAN, SEBASTIAN POCIECHA, DANIEL KRIEBEL, EDITOR KEVIN GLÄSER, FELIX LENG, TON MARIUS TAG

LICHT SASCHA HEB, SOUND LEO WANG, BEN SCHOMACKER, BEN AMES, SPRECHERIN MAJA BYHAHN

W *wirtschaft tv*



Bild: Ronny Wunderlich

Editorial

Unternehmer: Zukunftsfähig dank innovativer Lösungen

Die Unternehmensnachfolge ist ein ebenso aktuelles wie wichtiges Thema, das die deutsche Wirtschaft derzeit in Atem hält. Zwar gibt es, dank der großen Gründungsbereitschaft der vorhergegangenen Generationen, derzeit viele Unternehmen, doch in den letzten Jahren hat sich dies stark verändert: Die Bereitschaft zum Risiko und damit zur Selbstständigkeit ist gesunken, insbesondere bei jungen Leuten. Das merken auch tausende von Unternehmenschefs in Deutschland, die kurz vor der Rente stehen und keinen Nachfolger für ihr Unternehmen finden. Ein häufiger Grund ist, dass ihre Kinder nicht mehr automatisch die Unternehmensnachfolge antreten möchten. In früheren Generationen war dies noch mehr oder weniger selbstverständlich. Familien waren damals auch noch kinderreicher, wodurch die Wahrscheinlichkeit größer war, dass eines dieser Kinder das Unternehmen einmal übernehmen wollte. Durch die mittlerweile gesunkene Kinderanzahl ist diese Wahrscheinlichkeit geringer geworden. Auch die Themen dieser alteingesessenen Unternehmen sprechen junge Menschen heute oft nicht mehr an. Darum müssen

Lösungen gefunden werden, wer die abertausenden Unternehmen in Deutschland weiterführt. Dem Nachfolgeproblem haben sich zum Beispiel die Experten Thomas Suchowew und Oliver Petersen gewidmet. Im Interview erklären sie die Gründe für das Problem und mögliche Lösungswege für die deutsche Wirtschaft.

Außerdem beleuchten wir die neuen Engagements des Spitzenfußballers Mario Götze. Darüber hinaus geben die Experten Roger Rankel und Sonja Brüggemann in ihren Gastbeiträgen einen Einblick in die Chancen, welche die Digitalisierung im Allgemeinen und die richtige Positionierung in Sozialen Medien im Speziellen für Unternehmer bereithält.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht
Julien Backhaus
Verleger

Impressum

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

Redaktion
Anna Seifert, Martina Karaczko
redaktion@backhausverlag.de

Layout und Gestaltung
Objektleitung: Judith Iben
Grafik: Stefanie Schulz, Christina Meyer
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. 49

ERFOLG

- 06 Nachfolge regeln!**
Thomas Suchowew und Oliver Petersen im Interview
- 14 Wie man Taylor Swift als Kundin gewinnt**
Auszug aus dem Buch »Hook Point – der entscheidende Moment« von Brendan Kane
- 20 Götze als Investor**
Die Strategie des Sportlers

EINSTELLUNG

- 10 Raus aus der Kuschelfalle!**
Martin Limbeck
- 22 Vom Follower zum Kunden – so geht's!**
Roger Rankel
- 28 Licht in die Schattenwelt**
Sonja Brüggemann

Götze als Investor

Die Strategie des Sportlers

Seite 20



»In den meisten Branchen übersteigt aktuell das Angebot die Nachfrage und viele Unternehmen haben Probleme, ihre Nachfolge erfolgreich zu regeln.«

– Oliver Petersen

Nachfolge regeln!

Thomas Suchowew und Oliver Petersen im Interview

Seite 06

WISSEN

18 Erfolgreiches Verhandeln

Ulrike Knauer

24 Die Eroberung des Himmels

Auszug aus dem Kapitel

»Ein gemeinsames Trugbild«
von Ashlee Vance

»Eine vertrauensvolle Beziehung zu seinen Followern aufzubauen, bedeutet Arbeit!«

– Roger Rankel

LEBEN

13 »Mehr Kuchen!«

Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz

BUCHTIPPS

Seite 31

Chefsache Marke

Jörg Bürkle

Die CEO-Auswahl

Jürgen Nebel und Nane Nebel

Gründen macht glücklich!

Eileen Liebig

Ohne Worte alles sagen

Dr. Amy Cuddy

Warum Chefs immer recht haben und Mitarbeiter nicht mitdenken müssen

Oliver Tissot und Dirk Meissner

Vom Follower zum Kunden

Roger Rankel

Seite 22

BEST OF WEB

30 Studie: Milliardenpotenzial für ChatGPT & Co.



Nachfolge regeln!

Die Unternehmergeneration der Babyboomer stellt die
Wirtschaft vor echte Herausforderungen



Das Thema Unternehmensnachfolge wird wegen des demografischen Wandels immer wichtiger. Laut der Industrie- und Handelskammer (IHK) ist fast ein Drittel der Unternehmer 60 Jahre alt, bis 2026 werden rund 550.000 Unternehmensnachfolger nötig sein. Das ist eine Zahl, die Sorgen bereitet, denn im schlimmsten Fall bedeutet das, dass Unternehmen nicht weitergeführt werden können. Thomas Suchoweew und Oliver Petersen sind im Vorstand des Makler-Nachfolge-Clubs und erklären in unserem Interview, wie die Weichen gestellt werden sollten, damit die Unternehmensnachfolge gelingt.

Herr Suchoweew, Herr Petersen, die deutsche Wirtschaft steht vor einer großen Herausforderung, denn zigtausende Unternehmen haben keinen Nachfolger. Woran liegt das?

Thomas Suchoweew: Der Makler-Nachfolger-Club kümmert sich, wie der Name schon sagt, überwiegend um die Nachfolgeregelung von Finanz- und Versicherungsmaklern. Hier haben wir die einzigartige Situation, dass die Nachfrage das Angebot übertrifft. Dies liegt hauptsächlich an der Tatsache, dass dies eine der sehr wenigen Branchen ist, die passives Einkommen durch die laufenden Courtage- beziehungsweise Provisionszahlungen aus der Betreuung eines bereits abgeschlossenen Geschäftes generiert und so ein sehr gut kalkulierbares Asset darstellt. Das ist ein wahres Alleinstellungsmerkmal für die Finanz- und Versicherungsbranche.

Oliver Petersen: Da wir aber immer mehr Anfragen – auch aus anderen Branchen – erhalten, haben wir uns auch mit deren zeitweiliger Marktsituationen auseinandergesetzt und festgestellt, dass in den meisten Branchen aktuell das Angebot die Nachfrage übersteigt und viele Unternehmen Probleme haben, ihre Nachfolge erfolgreich zu regeln. Die Tatsache, dass viele deutsche Unternehmen keinen Nachfolger finden, kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Ein Grund ist der demografische Wandel. Viele potenzielle Nachfolger haben möglicherweise nicht das Interesse oder die finanziellen Mittel, ein Unternehmen zu übernehmen. Auch die Unsicherheit über die zukünftige wirtschaftliche und politische Entwicklung kann eine Rolle spielen.



»In den meisten Branchen übersteigt aktuell das Angebot die Nachfrage und viele Unternehmen haben Probleme, ihre Nachfolge erfolgreich zu regeln.«

– Oliver Petersen

Welche Optionen hat ein Unternehmer oder eine Unternehmerin, wenn die Nachfolge fehlt?

Suchoweew: Um ihre Nachfolge zu regeln, haben Unternehmerinnen und Unternehmer verschiedene Optionen. Sie können versuchen, das Unternehmen zu verkaufen – entweder an einen externen Käufer oder an das Management oder die Mitarbeiter des Unternehmens, also Management-Buy-out oder Employee-Buy-out. Dies können attraktive Optionen sein, da das Management bereits mit dem Unternehmen vertraut ist und über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen verfügt. Auch gibt es immer wieder Erfolgsgeschichten der familieninternen Unternehmensübergabe an die nächste Generation.

Eine andere Möglichkeit ist die Suche nach einem geeigneten externen Nachfolger. Zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit einer Nachfolgebörse oder durch die Unterstützung von Unternehmensberatern

(M&A-Beratern). Eine weitere Option ist die schrittweise Übertragung des Unternehmens durch eine langfristige Kooperation oder Partnerschaft mit anderen Unternehmen oder Unternehmern aus der horizontalen oder vertikalen Wertschöpfungskette. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Unternehmen an einen interessierten Käufer zu verkaufen, der nicht mit dem Unternehmen verbunden ist.

Gibt es einen Favoriten unter den genannten Optionen, für den sich Unternehmer häufig entscheiden? Und mit welchen Herausforderungen ist das verbunden?

Petersen: Die Wahl der Option hängt von den individuellen Umständen des Unternehmens ab, es gibt keinen klaren Favoriten unter den genannten Optionen. Jede Option ist mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden. Dazu gehören rechtliche und finanzielle Aspekte, die Sicherstellung eines reibungslosen Übergangs und die Aufrechterhaltung der Kontinuität des Unternehmens. ▶



Suchowew: Der Verkauf an einen externen Käufer kann oft attraktiv sein, da dies einen klaren Schnitt ermöglicht und möglicherweise den höchsten Verkaufspreis erzielt. Allerdings können sich damit auch Herausforderungen ergeben, wie das Finden eines geeigneten Käufers, die Sicherstellung einer reibungslosen Übergabe und die nachhaltige Übertragung der Unternehmenswerte. Oft spielen auch psychologische Faktoren eine große Rolle, da nicht selten ein ganzes Lebenswerk übergeben werden soll.

Wie lange dauert so ein Prozess? Wird die Notwendigkeit oft zu spät erkannt?

Suchowew: Die Dauer eines Nachfolgeprozesses kann stark variieren. Es hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie der Komplexität des Unternehmens, der Verfügbarkeit von potenziellen Käufern und den Verhandlungen über den Verkauf. Es ist jedoch nicht ungewöhnlich, dass der Nachfolgeprozess mehrere Monate oder sogar Jahre dauert. Die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung wird manchmal nicht rechtzeitig erkannt, was den Nachfolgeprozess zusätzlich erschweren kann. Viele Inhaber von Unternehmen beginnen erst in den letzten Jahren vor dem Ruhestand mit der Suche nach einem Nachfolger und dadurch fehlt oft wertvolle Zeit. Eine frühzeitige Planung und Vorbereitung sind jedoch wichtig, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, sprich, sich frühzeitig mit dem Thema auseinanderzusetzen und einen langfristigen Nachfolgeplan mit der Definition wichtiger Meilensteine zu entwickeln.

»Der Verkauf an einen externen Käufer kann oft attraktiv sein, da dies einen klaren Schnitt ermöglicht und möglicherweise den höchsten Verkaufspreis erzielt.«

– Thomas Suchowew

Aus einem Angestellten einen Unternehmer zu machen, gelingt wahrscheinlich nur, wenn dieser zuvor bereits ein entsprechendes Mindset mitgebracht hat. Oder haben Sie schon Überraschungen erlebt?

Petersen: Es ist in der Tat oft schwierig, aus einem Angestellten einen Unternehmer zu machen, wenn dieser nicht das entsprechende Mindset und die erforderlichen Fähigkeiten mitbringt. Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge erfordert somit eine sorgfältige Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers. Es kann jedoch auch positive Überraschungen geben, wenn ein engagierter und motivierter Mitarbeiter mit Unterstützung, Schulungen und gezielten Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich in die Rolle des Unternehmers wächst. Trotzdem ist es richtig anzunehmen, dass nicht jeder Angestellte das Potenzial hat, ein erfolgreicher Unternehmer zu werden. Das

Unternehmertum erfordert bestimmte Fähigkeiten, Eigenschaften und eine unternehmerische Denkweise. Es ist jedoch möglich, dass einige Mitarbeiter überraschendes unternehmerisches Talent zeigen, wenn sie die Möglichkeit erhalten, ihre Fähigkeiten zu entfalten. Es hängt von der individuellen Motivation und Bereitschaft des Mitarbeiters ab, sich auf die Herausforderungen des Unternehmertums einzulassen und welchen Mentor er an seiner Seite hat.

Auch die Bewertung des Unternehmens ist besonders im Mittelstand ein Problem. Es gibt keinen Aktienkurs, den man zugrunde legen könnte, um einen angemessenen Preis zu ermitteln. Wie seriös sind die Bewertungsmodelle heute und welche sind die beliebtesten?

Petersen: Die Bewertung von Unternehmen im Mittelstand kann in der Tat eine

»Es ist jedoch nicht ungewöhnlich, dass der Nachfolgeprozess mehrere Monate oder sogar Jahre dauert«

– Thomas Suchoweew

Herausforderung sein, da es eben keinen allgemein akzeptierten oder notierten Aktienkurs gibt, der als Grundlage dienen könnte. Die Bewertungsmethoden sind nicht normiert und variieren. Beliebte Bewertungsmodelle umfassen zum Beispiel das Ertragswertverfahren, das Discounted-Cashflow-Verfahren und das Vergleichswertverfahren. Auch können Multiple-Faktoren (zum Beispiel Umsatz- oder EBIT-Multiples) zur Einschätzung eines realisierbaren Marktpreises dienen. Die Auswahl des geeigneten Bewertungsmodells erfordert Fachkenntnisse und Erfahrung. Die Seriosität der Bewertungsmodelle hängt von der Kompetenz und Erfahrung der eingesetzten Gutachter oder Bewertungsexperten ab. Beliebte Bewertungsmodelle können je nach Branche und individuellen Gegebenheiten variieren. Doch die beste Bewertung und das schönste Verkaufsexposé nützen wenig, wenn auf der Käuferseite keine Interessenten zu finden sind. Die Kunst eines Unternehmensberaters, der sich mit dem M&A-Geschäft beschäftigt

ist es, erstens über ein ausreichend großes Netzwerk an Kaufinteressenten zu verfügen und zweitens ein größtmögliches Match zwischen Verkäufer und Käufer zu erreichen. Dies erhöht die Chance, die Kaufpreisvorstellung des Verkäufers durchzusetzen. Wenn beide Unternehmen optimal zusammenpassen, erleichtert dies auch die Integration des übernommenen Unternehmens, die Chance auf Synergie- und Skaleneffekte steigt, und nicht zuletzt kann sich die Amortisationszeit der aufgewendeten finanziellen Mittel verkürzen.

Sehen Sie die Unternehmenskultur in Deutschland gefährdet? Es gibt über 80 Millionen Einwohner, aber kaum jemand will Unternehmer sein.

Suchoweew: Die Unternehmenskultur in Deutschland wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Es gibt sicherlich Herausforderungen wie die finanziellen Risiken, die mit der Gründung oder der Übernahme eines Unternehmens verbunden sind. Darüber hinaus spielen kulturelle Aspekte, das Bildungssystem und die gesellschaftliche Wahrnehmung eine Rolle bei der Entscheidung, ob jemand Unternehmer werden möchte. Es ist wichtig, dass Unternehmertum gefördert wird, um das Potenzial von innovativen Ideen und wirtschaftlichem Wachstum zu nutzen. Obwohl die Zahl der Menschen, die Unternehmer werden möchten, möglicherweise begrenzt ist, kann man nicht pauschal sagen, dass die Unternehmenskultur in Deutschland gefährdet ist. Es gibt weiterhin viele erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland, insbesondere im Mittelstand, die Innovationen vorantreiben und Arbeitsplätze schaffen. Die Start-up- und Gründerszene bringt immer wieder dynamische und innovative neue Unternehmen auf den Markt. Allerdings ist es wichtig, Anreize und Unterstützung für potenzielle Gründerinnen und Gründer zu schaffen, um die Gründungsbereitschaft zu fördern und die unternehmerische Kultur lebendig zu halten. ♦

Thomas Suchoweew (li.) ist Geschäftsführer von Suchoweew Consulting, **Oliver Petersen** (re.) ist Inhaber von Petersen Consulting und Geschäftsführer von Safeguarding. Beide sind im Vorstand des Makler-Nachfolge-Clubs e.V.



RAUS
AUS DER

*Kuschel-
falle!*

MARTIN LIMBECK ÜBER DIE AUSGEWOGENHEIT ZWISCHEN NETTIGKEITEN UND KLAREN ANSAGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Bei uns erwartet dich ein positives Arbeitsklima, wir unterstützen uns gegenseitig und feiern Erfolge gemeinsam!« Klingt erst mal gut, oder? Doch was in vielen Stellenanzeigen vollmundig versprochen wird, hält der Realität nicht immer stand. Mancherorts herrscht stattdessen eine Ellbogenmentalität und jeder Mitarbeiter ist sich selbst der Nächste. Mindestens genauso kontraproduktiv: Unternehmer und Führungskräfte, die sich kaum noch trauen, Kritik zu äußern und ihr Team in Watte packen – um in Zeiten des Fachkräftemangels bloß keine Mitarbeiter zu verlieren. Wie ein gesunder Mittelweg aussehen kann und warum ein freundlicher Chef nicht automatisch zur Arbeitsplatzgrundausstattung gehört? Mehr dazu in diesem Beitrag.

Was ist ein »freundlicher Chef«?

Auch ich habe mir schon die Frage gestellt: Wie freundlich muss ich als Chef eigentlich sein? Arbeitsrechtler Professor Dr. Michael Fuhlrott hat es vor einigen Tagen in der Frankfurter Rundschau treffend auf den Punkt gebracht: »Ein Arbeitnehmer hat kein Recht auf einen netten oder besonders freundlichen Chef.« Wenn ich auf meine rund 30 Jahre Erfahrung als Unternehmer und Führungskraft zurückblicke, fällt mir sofort auf: Natürlich schwingt hier auch immer ein sehr subjektives Empfinden mit. Für den einen Mitarbeiter ist der Chef schon freundlich, wenn er ihm auf dem Weg ins Büro kurz zunickt – während die Kollegin beleidigt ist, weil sich ihr Vorgesetzter nicht nach ihren Kindern erkundigt.

Ich denke, hier hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte auch einiges getan. Wenn ich an die Erzählungen meines Vaters oder Opas denke, da war klar: Ein Chef ist eine Autoritätsperson, deren Anweisungen du Folge zu leisten hast, ohne sie zu hinterfragen. Emotionen, freundschaftlicher Austausch?

Fehlannonce. Sows kannst du heute nicht mehr bringen.

Theoretisch zumindest. Ich erlebe es allerdings selbst noch in großen Konzernen, dass sich die Entscheider dort regelrecht abkapseln, um in ihrem Elfenbeinturm unter sich zu bleiben. Da fährst du mit dem Aufzug in die oberste Etage – und der Teppich hat eine

»EIN ARBEITNEHMER HAT KEIN RECHT AUF EINEN NETTEN ODER BESONDERS FREUNDLICHEN CHEF.«

– PROF. DR. MICHAEL FUHLROTT

andere Farbe. Die Mächtigsten haben dort eine eigene kleine Kantine, damit sie sich nicht unter ihre Mitarbeiter mischen brauchen. Ganz ehrlich? Ich finde das furchtbar. Wie willst du eine Beziehung zu deinem Team aufbauen, für ein gutes Miteinander sorgen, wenn du deine Leute nur vom Urlaubsantragsformular kennst? Wenn du keine Ahnung hast, ob sie einen guten oder einen schlechten Tag haben, wie sie überhaupt als Menschen sind?

Freundlich heißt nicht, dass du Everybody's Darling sein musst

Natürlich ist das Ganze auch eine Typfrage. Wenn du als Chef nach dem DISG-Persönlichkeitsmodell zum Beispiel ein »blauer Typ« bist, ist Small Talk wahrscheinlich nicht so dein Ding. Dafür vergisst du hingegen keinen Geburtstag in deinem Team. Ich habe neben Rot auch einen hohen gelben Anteil, daher bin ich sehr daran interessiert, was Menschen bewegt und plaudere mit meinen Mitarbeitern gern auch über private Dinge. Frage nach, wie es den Katzen geht, was die Kinder machen, oder kommentiere das Spiel der Lieblingsmannschaft am vergangenen Wochenende. Natürlich ist hier jedem selbst überlassen, was und wie viel er oder sie mit mir teilen möchte. Doch das ist noch lange nicht alles, was in meinen Augen einen netten Chef ausmacht.

Für mich ist es auch selbstverständlich, dass jeder Mitarbeiter sofort alles stehen und liegen lassen darf, falls es in der Familie

plötzlich eine Krisensituation gibt. Und zur Familie gehören für mich auch Haustiere. Das ist für mich keine Frage von »Nettigkeit«, sondern gesunder Menschenverstand. Mal ehrlich: Könntest du dich noch voll auf deine Arbeit konzentrieren, wenn du erfahren hast, dass deine Oma beim Einkaufen gestürzt ist und im Krankenhaus liegt? Oder dein Hund in eine Beißerei geraten ist und dein Partner gerade auf dem Weg in die Tierklinik mit ihm ist? Eben. Das ist für mich menschlich.

Ich denke, in einem Punkt sind wir uns alle einig: Ein respektvoller Umgang am Arbeitsplatz ist ein absolutes Must-have. Klar, direkt und fair sollte die Kommunikation mit den Mitarbeitern ablaufen. Führungskräfte, die ein toxisches Klima fördern oder dulden, schaden ansonsten ihrem Unternehmen in hohem Maße und dürfen sich nicht wundern, wenn die Fluktuation weiter zunimmt. Ein falscher Umkehrschluss ist es allerdings, deswegen lieber einen auf »Everybody's Darling« zu machen und eine Kuschelkultur zu etablieren. Gerade in Zeiten, wie wir sie aktuell erleben, kannst du es dir nicht leisten, ständig über Dinge hinwegzusehen und mittelmäßigen Mitarbeitern noch sprichwörtlich Zucker in den Allerwertesten zu blasen. Was wir jetzt brauchen, ist Leistung. Und die bekommst du nicht, wenn du mit Wattebäuschen um dich wirfst. Sondern durch eine faire und offene Diskurskultur – natürlich in beide Richtungen. ▶

ICH DENKE, IN EINEM PUNKT SIND WIR UNS ALLE EINIG: EIN RESPEKTVOLLER UMGANG AM ARBEITSPLATZ IST EIN ABSOLUTES MUST-HAVE.

»Dodoland – Uns geht's zu gut!«
von **Martin Limbeck**
240 Seiten
Erschienen: Mai 2022
Ariston Verlag
ISBN: 978-3-42420-261-8





AUCH ALS FREUNDLICHER CHEF MUSST DU NICHT IMMER »EVERYBODY'S DARLING« SEIN – SONST WIRST DU SCHNELLER ZU »EVERYBODY'S DEPP«, ALS DU DICH VERSIEHST.

Für konstruktive Kritik muss immer Raum sein

Bei den Mitgliedern meiner Unternehmer-Mastermind »Gipfelstürmer« habe ich es bereits mehrfach erlebt, dass Führungsverantwortliche in die Kuschelfalle getreten sind – und nicht wussten, wie sie sich aus eigener Kraft wieder daraus befreien können. Ein Unternehmer erzählte mir beispielsweise, dass er einen IT-Spezialisten beschäftige, mit dem er zunehmend unzufrieden sei. Warum er sich nicht trennt? Weil der Mitarbeiter die IT-Infrastruktur der Company mit aufgebaut und die Website programmiert hat. Mit ihm würde jede Menge Wissen das Unternehmen verlassen und es würde ewig dauern, bis sich ein neuer Kollege auch nur annähernd so gut auskennt. Doch deswegen den Kopf in den Sand stecken, Kritik runterschlucken und weitermachen wie bisher? Das kann keine Lösung sein! Ein »freundlicher Chef« zu sein bedeutet nicht, dass du dich von Mitarbeitern abhängig machst. Ich bin überzeugt davon, dass gute Unternehmen auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten gute Mitarbeiter finden. Und sobald Umsatz und Gewinn es zulassen, solltest du Schlüsselstellen mehrfach besetzen, um dich vor solchen Sackgassen zu schützen.

Ich persönlich bin ein Freund von Zielvereinbarungen. Und wenn ich merke, dass

ein Mitarbeiter nicht auf Kurs ist, nützt es nichts, nur wegen des Arbeitsklimas um den heißen Brei herumzureden. Als Unternehmer und als Führungskraft ist es dein Job, klar Stellung zu beziehen und zu sagen, was Sache ist. Auch wenn es mal um unangenehme Themen geht. Das hat nichts mit freundlich oder unfreundlich zu tun, sondern ist das, was ich auch als Mitarbeiter von einem guten Chef erwarten würde. Ideal ist es, wenn du ein Gleichgewicht zwischen Freundlichkeit und Durchsetzungsvermögen erlangst.

Klare Ansagen sind nicht automatisch unfreundlich

»Wäre es vielleicht möglich, dass du das Angebot bis morgen fertig machen könntest?« ist nett. Doch solche weichgespülten Aussagen führen dazu, dass nichts passiert. »Der Auftrag ist sehr wichtig für unsere Company. Daher möchte ich das Angebot morgen bis 13 Uhr in meinem Postfach haben« ist nicht unfreundlich, sondern einfach eine klare Ansage. Wenn diese Art von professioneller Zusammenarbeit bereits zu Heulattacken oder beleidigten Mienen führt, solltest du die Wahl deiner Mitarbeiter überdenken.

Klare Regeln und Grenzen bedeuten nicht, dass jemand weniger nett ist. Sicher ist es angenehm zu wissen, dass der Chef auch

mal ein Auge zudrückt – doch was bringt das, wenn deswegen gar nichts vorangeht? Ich habe mich selbst schon dabei ertappt, dass ich lange Zeit zu nachsichtig war, beispielsweise bei externen Dienstleistern. Du musst deinen Werten treu bleiben. Denn irgendwann ist auch mal Schluss mit Verständnis, wenn beispielsweise eine Website zwei Monate nach dem vereinbarten Termin immer noch nicht fertig ist. Egal, was dazwischengekommen ist. Und auch, wenn du dich damit für den Moment unbeliebt machst. Damit kann ich leben. Denn wenn du als Unternehmer deiner Beliebtheit Vorrang vor Effektivität lässt, läuft etwas gewaltig schief. Auch als freundlicher Chef musst du nicht immer »Everybody's Darling« sein – sonst wirst du schneller zu »Everybody's Depp«, als du dich versiehst. ♦

Der Autor



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

BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

»MEHR KUCHEN!«



Bilder: Depositphotos / AntonMayukha, Marc Kupjetz

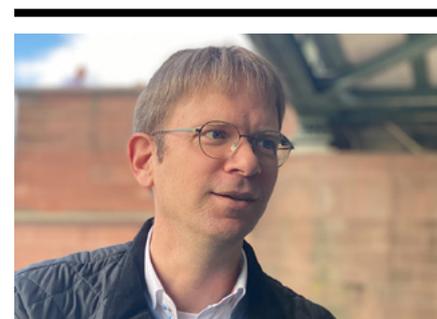
Ich habe wenig Ahnung vom Backen, aber Sie wissen, was ich meine.

Für diese Vergrößerung braucht es jedoch weitere Aspekte, die in die Verhandlung neu eingeführt werden. Lassen Sie da Ihrer Fantasie und Kreativität mal freien Lauf – also ähnlich wie beim Backen.

Ein Beispiel: Unternehmen X möchte von Unternehmen Y einen Artikel in großer Menge kaufen. Man kann sich nicht auf den Stückpreis einigen. Bewegung könnte aber in die Verhandlung kommen, wenn Unternehmen Y anbietet, dass Unternehmen X weitere Artikel – womöglich exklusiv für den deutschen Markt – kaufen kann. Oder Unternehmen X bietet Unternehmen Y an, auch seine Schwestergesellschaft Z zu überzeugen, beim Unternehmen Y zu kaufen. Oder Unternehmen X stellt sich als Testimonial für eine Werbekampagne des Unternehmens Y zur Verfügung.

Sie sehen, der Fantasie sind hier kaum Grenzen gesetzt. Gehen Sie in Ihre nächste Verhandlung einmal mit dem Vorsatz, den Kuchen zu vergrößern. Überlegen Sie sich aber schon im Rahmen der Vorbereitung, wie dieses »Mehr« aussehen könnte. Schließlich backen Sie ja auch nicht einfach drauflos, sondern suchen sich vorher das Rezept raus. ♦

Der Autor



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

Hätten Sie die Pizza gerne in sechs oder acht Stücke geschnitten?« »Bitte nur sechs, acht schaffe ich nicht.« Diesen Kinderwitz kennen wir alle und er zeigt uns, dass eine vorgegebene Masse nicht unendlich teilbar ist. Je mehr ich teile, desto kleiner wird der Anteil für jeden.

Ist es bei Verhandlungen nicht ähnlich? Wir verhandeln zum Beispiel über Preise und entweder gibt die eine oder die andere Seite nach (oder man trifft sich in der Mitte) – die Verhandlungsmasse wird aber nicht größer. Das, was der eine gewinnt, muss der andere abgeben.

Leider sind Verhandler oft nur auf einen Punkt, meistens den Preis der Ware oder der Dienstleistung, fokussiert. Und damit gibt es eben nur »mehr gewinnen« oder »mehr verlieren«. Der Kuchen ist halt nicht unendlich teilbar!

Wir wäre es aber, wenn man den Kuchen einfach mal vergrößert? Also quasi noch eine Schicht obendrauf legt? Oder noch ein paar Erdbeerstücke dazugibt?

»Wir wäre es aber, wenn man den Kuchen einfach mal vergrößert? Also quasi noch eine Schicht obendrauf legt?«

Erfolg

WIE MAN Taylor Swift ALS KUNDIN GEWINNT

AUSZUG AUS DEM BUCH »HOOK POINT - DER ENTSCHEIDENDE MOMENT« VON BRENDAN KANE

Brendan Kane leistete Pionierarbeit fürs Influencer-Marketing

Irgendwann gelang es mir, einen neuen Hook Point zu finden, um meine Karriere bei Lakeshore auf die nächste Stufe zu heben. Zwei Jahre später fiel mir eine Idee für eine Werbetechnologie ein, die aus meiner Recherche über Myspace erwuchs. Damals hatte die Fox News Corporation Myspace für ungefähr 580 Millionen Dollar erworben, und ich versuchte herauszufinden, wie sie damit effektiv Geld verdienen konnten. Bei meinen Recherchen stellte ich fest, dass sie eine Goldmine vor der Nase hatten und ihnen die einträglichste Form der Werbung entging. Myspace-User posteten Filmtrailer, Musikvideos und Poster ihrer Lieblingsbands auf ihrem Myspace-Profil. Man konnte mit Gleichgesinnten Content tauschen. Das war Mundpropaganda in Reinform und der Beginn des Influencermarketings (bevor es Social Influencer gab). Ich glaubte, dass Myspace sein Netzwerk monetarisieren konnte aufgrund des Peer-to-Peer-Advertising, das bereits stattfand. Damals erzielte es nur unterirdische CPM-Raten (Cost Per Impression) durch Bannerwerbung – das war weder groß skalierbar noch profitabel und damit eines der Hauptprobleme seines Geschäftsmodells.

Der Hook Point, den ich aufgrund dieser Einsicht präsentierte, drehte sich um die Idee, dass Leute Geld aus diesem neuartigen

Verhalten im digitalen Raum schlagen konnten. In der Story, die ich erzählte, wies ich darauf hin, dass User Filmtrailer und Markenposter auf ihren Myspace-Profilen posteten. Ich erklärte, dies sei die wertvollste Form der Werbung – ein Freund, der einem Freund sagt: »Sieh dir mal dieses Produkt oder diese Dienstleistung an« – und ich schlug vor, dass wir das monetarisieren sollten. Statt 1-Dollar-CPMs (Cost Per Thousand Impressions) zu erhalten, konnte man von den Firmen einen Dollar pro Klick (oder möglicherweise mehr) verlangen. Ich schilderte das Potenzial der Werbung in sozialen Medien, das mit diesem Konzept einherging. Wenn man heute darauf zurückblickt, könnte man die Technologie mit der ersten Werbeplattform für Social-Media-Influencer vergleichen.

Myspace-User konnten einen Filmtrailer, einen Werbeclip oder ein Banner aus ihrer Library zu einem Thema auswählen, das ihnen sehr gefiel, und in ihre Myspace-Seite einfügen. Jedes Mal, wenn ein anderer User mit dieser Werbung interagierte, würden die User, die sie auf ihrem Profil gepostet hatten, bezahlt werden. Das ähnelt sehr einer heutigen Influencerplattform, aber es war eben 2007, als Influencer noch nicht wirklich existierten. Ohne es zu wissen, hatte ich den Grundstein

dafür gelegt, wie ein Influencerdeal heute aussehen könnte und was aus Social Influencern letztendlich werden sollte.

Ursprünglich ging ich mit dieser Idee zum Präsidenten von Lakeshore und einem weiteren Unternehmensberater. Sie investierten beide in diese Technologie. Ich baute einen Prototyp dieser Plattform, und sobald er fertig war, gingen wir damit bei verschiedenen Partnerunternehmen hausieren. In dieser Zeit musste ich mich bemühen, den Prozess, den ich Ihnen in diesem Buch erklären werde, wirklich gut zu beherrschen. Wenn Sie noch jung sind und gerade am Anfang Ihrer Karriere stehen und versuchen, große Unternehmen oder Partner dazu zu bringen, sich noch eine weitere Start-up-Technologie anzusehen, müssen Sie wortgewandt und originell sein und vor allem herausstechen. Sie müssen herausfinden, wie man Aufmerksamkeit erregt und Vertrauen und Glaubwürdigkeit gewinnt, sonst werden große Unternehmen sich gar nicht erst mit Ihnen treffen oder es vielleicht tun, aber Sie nicht ernst nehmen.

Wir trafen uns letztlich mit Viacom, MTV, Yahoo!, Paramount, MGM, Fox, Myspace und Facebook (das damals weniger als 400 Angestellte hatte – daher könnte ich mir heute noch in den Allerwertesten treten, ▶

Myspace-User konnten einen Filmtrailer, einen Werbeclip oder ein Banner aus ihrer Library zu einem Thema auswählen, das ihnen sehr gefiel, und in ihre Myspace-Seite einfügen.





Scott Borchetta, Gründer von Big Machine

dass ich mich nicht eifriger darum bemüht habe, einen Deal mit Facebook zu landen). Schließlich erzielten wir einen Lizenzdeal mit MTV. Durch diese Partnerschaft schufen wir mehrere Iterationen der Plattform und waren sehr erfolgreich, indem wir es mit Rock Band, dem Magazin Vice, MTV, Country Music Television, VH1 und Viacom testeten.

Nicht viele wissen, dass der Videozweig von Vice als ein Joint Venture zwischen MTV und Viacom seinen Anfang nahm. MTV investierte ein paar Millionen Dollar, um ihnen einen Anschub zu geben, dann kaufte Vice es ein paar Jahre später auf. Da sie damals Partner waren, als ich die Technologie an MTV lizenzierte, traf ich mich mit Shane Smith, dem Gründer von Vice, und dem Leiter der Kreativabteilung, Eddy Moretti, die beide ebenfalls die Technologie lizenzierten.

Aufgrund einiger Komplikationen – vor allem der Tatsache, dass sie zu früh im digitalen Bereich auftauchte – schaffte es die Technologie nie aus dem privaten Beta-Bereich

Irgendwann kam Swift laut singend in den Raum, und wir unterhielten uns kurz, aber das Meeting konzentrierte sich darauf, Borchetta zu zeigen, welchen Wert diese Website-Technologie für das Wachstum ihres digitalen Business hätte.

heraus an die Öffentlichkeit. Ich sehe das nicht als Fehlschlag; ich lernte eine Menge bei diesem Prozess und schmiedete solide Beziehungen. Und das Wichtigste dabei, soweit es unsere Zwecke betrifft: Der Hook Point und die Story um diese Plattform herum waren faszinierend genug, dass sie zu Investitionen führten und damit den Weg für meinen nächsten Hook Point und mein nächstes Produkt ebneten. Kurz danach entwickelte ich eine Website-Technologie, die dynamisch Code schreiben konnte, ähnlich wie die Technologie, die wir heute durch Unternehmen wie Wix und Squarespace haben. Ich brachte einen Prototyp dieser Plattform zu MTV und lizenzierte sie ihnen für einen weiteren, durchaus beträchtlichen

Betrag. Der Hook Point, der das Interesse für diese Website-Technologie weckte, basierte auf der Tatsache, dass damals Viacom (das Mutterunternehmen von MTV, VH1, Comedy Central, BET und Nickelodeon) einer Menge Musiker und Prominenten durch MTVs Netzwerk dazu verhalf, zu großen Stars zu werden. Aber Viacom schlug nicht direkten Profit daraus, wenn jemand all den Ruhm einheimste. Meine Technologie war eine Gelegenheit, eine Geschäftsbeziehung mit einigen dieser Stars und Berühmtheiten einzugehen, und MTV bekam dadurch im Gegenzug etwas vom Kuchen ab. Kurz nachdem wir den Lizenzvertrag geschlossen hatten, fragte mich der Lead Executive, ob ich mich mit Taylor Swift treffen und mit ihr

über das neue Produkt reden wollte. Damals wusste ich nicht, wer sie ist. Sie startete gerade durch, war aber noch nicht der globale Superstar, der sie heute ist. Ich sagte dem Meeting zu, das hauptsächlich mit Scott Borchetta, dem Gründer von Big Machine Records (später an Scooter Braun verkauft), stattfand – die Plattenfirma, bei der Taylor Swift damals unter Vertrag war.

Als ich mich das erste Mal mit Borchetta traf, war das in L.A. backstage bei einer Probe für die Grammy Awards. Irgendwann kam Swift laut singend in den Raum, und wir unterhielten uns kurz, aber das Meeting konzentrierte sich darauf, Borchetta zu zeigen, welchen Wert diese Website-Technologie für das Wachstum ihres digitalen Business hätte. Es lief gut. Dieses Meeting führte zu mehreren Treffen mit Swifts Vater, dann mit ihrer Mutter und letztlich mit Taylor Swift selbst. Bei jedem Meeting musste ich mir Gedanken darüber machen, wie jede der anwesenden Personen die Situation wahrnahm. Ich musste mir ihre Bedenken anhören, damit ich sie mit einer Variante des Hook Points und einer Value Proposition ansprechen konnte, die ihre Bedürfnisse befriedigte und ihre spezifischen Bedenken zerstreute. Genau hinzuhören und Storys zu entwerfen, die Zweifel beseitigen, war der Schlüssel für meinen Erfolg.

Borchetta und Swifts Vater waren besorgt, dass sie bereits einen sechststelligen Betrag für eine Website ausgegeben hatten, die auf Flash basierte. Sie waren davon frustriert, wie viel sie bereits investiert hatten und dass es zwei Tage gedauert hatte, irgendein Detail der Website mit einem Update zu versehen. Um diese Sorgen anzusprechen, konzentrierten sich der Hook Point und die folgende Unterhaltung darauf, wie viel Geld sie sparen konnten, indem sie unsere Plattform nutzten. Darüber hinaus machten sie sich Sorgen über die aktuelle Absprungrate (Bounce Rate) auf ihrer Homepage von 90 Prozent, was zur Folge hatte, dass ihnen E-Commerce-Umsätze in ihrem Merchandising-Shop verloren gingen. Ich erklärte, dass wir mit unserer Technologie die Website kurzfristig optimieren konnten, die Absprungrate senken, dafür sorgen, dass die Leute länger auf der Seite blieben. Wir konnten in wenigen Stunden eine völlig neue Website aufbauen, die jedes Mitglied ihres Teams dynamisch verändern konnte, ohne zu wissen, wie man Programme liest oder schreibt.

Diese Hook Points schienen ihnen recht attraktiv zu sein, also hatte ich endlich genug Vertrauen aufgebaut, um ein direktes Treffen mit Taylor Swift verdient zu haben. Bis

»Hook Point – der entscheidende Moment«

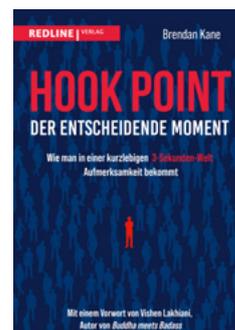
von **Brendan Kane**

336 Seiten

Erschienen: April 2023

Redline Verlag

ISBN: 978-3-86881-922-9



dahin hatte ich schon eine Menge darüber erfahren, was sie will. Aus den Diskussionen mit verschiedenen Mitgliedern ihres Teams war mir bewusst, dass sie gerne selbst Hand anlegte. Sie liebte es, ihre Profile in den sozialen Medien anzupassen und aktiv mit den Fans zu kommunizieren; sie war frustriert, weil sie die Website nicht selbst in der gleichen Weise modifizieren konnte wie ihre Accounts in den sozialen Medien.

Als wir uns trafen, zeigte ich ihr die neue Website, die wir mit unserer Technologie in weniger als sechs Stunden aufgebaut hatten. Ich demonstrierte ihr, wie sie jeden einzelnen Aspekt in Minuten selbst ändern konnte, ohne irgendwelche Programme zu ändern. Ich ließ sie sogar selbst die Maus benutzen, um den Hintergrund der gesamten Website mit verschiedenem Artwork ihrer diversen Alben zu gestalten, und erklärte ihr, wie sie

das Navigationssystem auf der Website ändern konnte, ohne irgendwelchen Code zu schreiben. Sie erfuhr aus erster Hand, dass diese Technologie es ihr ermöglichte, ihre eigene Kreativität im Handumdrehen zum Ausdruck zu bringen, und das begeisterte sie. Nach diesem Meeting gewannen wir Taylor Swift als unseren ersten großen Klienten für die Plattform.

Zu wissen, welche Hook Points man für ein bestimmtes Publikum verwendet und wie man sie zum Ausdruck bringt, um Resultate zu erzielen, ergab sich aus dem Prozess, den Sie in diesem Buch lernen werden. Wenn Sie diesem Prozess folgen, werden Sie leichter an diese wichtigen Meetings kommen, von denen Sie immer geträumt haben, und es wird Ihnen dabei helfen, Ihre Produkte und Dienstleistungen besser zu vermarkten, sowohl online wie offline. ♦





Erfolgreiches VERHANDELN: VERMEIDUNG VON VERHANDLUNGSFEHLERN

Verhandlungen sind ein fester Bestandteil des Geschäftsalltags. Dennoch scheitern viele Verhandlungen oder hinterlassen ein ungutes Gefühl. Oft entstehen Verhandlungsfehler aufgrund von Stress und mangelhafter Vorbereitung. Diese Fehler können zu unnötigen Kosten führen. In diesem Artikel werden typische Irrtümer und Verhandlungsfehler sowie wertvolle Tipps für Entscheider, Verhandlungsführer und Verhandlungsteams vorgestellt, einschließlich der Verhandlungspsychologie, um Verhandlungsirrtümer zu vermeiden.

Die Bedeutung von Transparenz im Unternehmen

Ein übermäßiges Maß an Transparenz im eigenen Unternehmen und im eigenen Team kann schädlich sein. Es gibt immer Kollegen, die nicht in der Lage oder nicht bereit sind, Informationen für sich zu behalten und möglicherweise von der anderen Seite als Informanten genutzt werden. Oft liegt kein böser Wille vor, sondern eher Vertrauensseligkeit oder Ungeschicklichkeit. Es ist durchaus akzeptabel, berufliche Kontakte und enge Beziehungen zu pflegen. Es gibt jedoch Informationen, die einem kleinen Kreis vorbehalten bleiben müssen;

insbesondere im Vorfeld von Verhandlungen. Der Umgang mit sogenannten Informanten, sowohl auf der eigenen als auch auf der anderen Seite, ist einer der Schwerpunkte in beliebten Verhandlungstrainings. Informationen und deren Beschaffung spielen eine wichtige Rolle für den späteren Verhandlungserfolg.

Insbesondere die internen Minimalziele und die eigene Verhandlungstaktik sollten niemals nach außen dringen, während die Standpunkte und Maximalziele durchaus kommuniziert werden können.

Die richtige Zusammensetzung des Verhandlungsteams

Ein zentraler Punkt bei erfolgreichen Verhandlungen ist die Zusammensetzung des Verhandlungsteams. Es ist wichtig zu klären, wer als Verhandlungsführer agieren soll, wie viele Teammitglieder beteiligt sein sollten und welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen erforderlich sind. Der Verhandlungsführer muss nicht unbedingt über das höchste Fachwissen verfügen. Es sollten Menschen sein, die stressresistent, diszipliniert und auch während Verhandlungspausen oder gemeinsamer Mahlzeiten in der Lage sind, ihre Rolle angemessen auszufüllen. Eine effektive Vorbereitung und ein detailliertes Briefing vor der Verhandlung ermöglichen es, Zeit und Entscheidungsspielraum zu gewinnen und Verhandlungsfehler zu vermeiden. Jedes Teammitglied sollte seine spezifische Rolle kennen und die vereinbarte Verhandlungstaktik konsequent umsetzen. Es ist wichtig, die verschiedenen Rollen innerhalb des Teams optimal zu besetzen und sicherzustellen, dass die jeweiligen Personen über die erforderlichen fachlichen Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten, Durchsetzungsstärke und Argumentationsgeschick verfügen.

Win-win-Verhandlung oder Verhandlungsirrtum?

Der Irrglaube, dass eine Win-win-Verhandlung immer das beste Ergebnis ist, sollte überdacht werden. In erster Linie geht es darum, die eigenen Interessen im Blick zu behalten, ohne jedoch Fairness und Wertschätzung für die andere Seite zu vernachlässigen. Eine gründliche Vorbereitung, einschließlich der Kenntnis über die Gegenseite, ist entscheidend. Informationen über den Verhandlungspartner, seine Medien und öffentlichen Äußerungen sollten sorgfältig analysiert und entsprechend genutzt werden. Es ist wichtig zu erkennen, dass Verhandlungsmacht auch mit dem richtigen Wissen einhergeht. Die Verhandlungspartei, die über die relevanten Informationen verfügt, hat einen klaren Vorteil. Daher ist eine effektive Informationsbeschaffung und -steuerung von großer Bedeutung. Eine erfolgreiche Verhandlung erfordert ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertrauen, Empathie und dem richtigen Maß an Informationsaustausch.

Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung!

Auch nach Abschluss einer Verhandlung ist es wichtig, die Beziehungsebene zu pflegen und allen Beteiligten Respekt entgegenzubringen. Eine erfolgreiche Verhandlung basiert oft auf langfristigen Beziehungen. Daher sollte darauf geachtet werden, dass auch nach der Verhandlung die Kommunikation aufrechterhalten wird. Eine angemessene Nachbereitung ist entscheidend, um

sicherzustellen, dass die getroffenen Vereinbarungen eingehalten werden. Es ist wichtig, dass die Verhandlungspartner das Gefühl haben, fair behandelt worden zu sein und ihre Anliegen ernst genommen wurden. Ein respektvoller Umgang und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit sind hierbei essenziell. Das Vertrauen der Verhandlungspartner zu gewinnen und zu erhalten, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für zukünftige Verhandlungen.

Gemeine Verhandlungstricks erkennen und ansprechen

Eine gute Vorbereitung ist entscheidend, um mit Verhandlungstricks umzugehen und häufig auftretende Verhandlungsfehler zu vermeiden. Wenn Sie die Verhandlungstricks Ihrer Verhandlungspartner nicht kennen, werden Sie unter Stress mehr Zugeständnisse machen, als Sie ursprünglich geplant hatten. Informationen über Verhandlungstricks können Ihnen helfen, weitere Verhandlungsoptionen zu entwickeln. Identifizieren Sie diese Tricks und seien Sie sich Ihrer eigenen Verletzlichkeit bewusst. Fragen Sie sich: Würde

Die Autorin



Ulrike Knauer ist Expertin für internationalen Marktaufbau und Vertrieb. Ihr Fokus ist Vertriebspsychologie; für sie ist der Aufbau von Vertrauen entscheidend.

ein Wert von mir verletzt? Wenn ein Wert verletzt wurde, reagieren wir oft sehr emotional. In solchen Momenten ist es ratsam, sich zurückzuziehen und eine Pause einzulegen, um dann ruhig und reflektiert zur Verhandlung zurückzukehren. ♦

Oft entstehen Verhandlungsfehler aufgrund von Stress und mangelhafter Vorbereitung.





GÖTZE ALS INVESTOR – DIE STRATEGIE DES SPORTLERS

Im Juli des Jahres 2014 bescherte er der deutschen Fußballnationalmannschaft den Weltmeistertitel – und auch jetzt ist Mario Götze wieder ganz vorne dabei. Das liegt nicht nur an seinem Vertrag bei Eintracht Frankfurt, der noch bis zum Jahr 2026 läuft, sondern auch an seinem zweiten Standbein: Denn der mittlerweile 31-Jährige ist nicht nur als Fußball-Star, sondern auch als Unternehmensgründer und Investor bekannt.

Vom Ausnahme-Fußballer zum Business Angel

»Zeig der Welt, dass du besser bist als Messi!«, soll der damalige Bundestrainer Jogi Löw Götze einmal aufgefordert haben – Worte, die eigentlich zur Motivation gedacht waren, auf den damals gerade zum Weltmeister avancierten Sportler jedoch belastend wirkten. So berichtet es jedenfalls das Digital-Marketing-Portal »OMR«. Als sich später trotz mehrerer

sportlicher Erfolge herausstellt, dass Mario Götze seine Leistung von 2014 zumindest erst einmal nicht übertreffen wird, beginnt der Spieler, sich neben seiner lukrativen Karriere nach weiteren Tätigkeiten umzusehen. Seine Leidenschaft gilt von nun an der Finanzierung innovativer Unternehmen – und wie auch auf dem Platz zeigt Götze hier von Beginn an Einsatzbereitschaft: Die Gründung der Marketing-Agentur und Venture-Capital-Firma

»Companion-M« im Jahr 2015 markiert den Beginn seiner Unternehmerkarriere, mit der er zusätzlich zu seinen sportlichen Leistungen bis heute erfolgreich ist.

»Über den Tellerrand des Profifußballs hinauszuschauen, empfinde ich als extrem wichtig. Ich wollte nicht bis nach meiner Fußballkarriere warten, um mich mit anderen Interessen zu beschäftigen«, begründet er auf LinkedIn seine Entscheidung, sich verstärkt in die Start-up-Förderung einzubringen. In dem darunter verlinkten Interview im Rahmen der »Project A Knowledge Conference« (PAKCon) 2021 erzählt er zudem, dass sich seine Motivation aus den vielen Parallelen speise, die er zwischen Sport- und Businesswelt ziehe. Wie auf dem Platz gehe es auch bei der Finanzierung von Unternehmen schließlich um Teamfähigkeit, um innovative Ideen und das Erreichen eines gemeinsamen Ziels – eine Überlegung, der er Taten folgen ließ: In über 40 Start-ups hat das Multitalent nach aktuellen Informationen von »OMR« mittlerweile investiert.

Den Tech-Sektor im Fokus

Zunächst, so erzählt es der Star im Gespräch mit dem Risikokapitalgeber Florian Heinemann bei der PAKCon 2021, fokussierte er sich beim Aufbau seines Portfolios auf die Unterstützung von jungen Unternehmen, die eine Nähe zu seiner Haupttätigkeit – dem Fußballspielen – aufwiesen. Durch seinen Vater, der als Professor an der Technischen Universität Dortmund arbeitete, wurde sein Interesse allerdings auch an einem zweiten großen Bereich, nämlich dem Tech-Sektor, geweckt, so berichtete er damals. Im »OMR-Podcast« gibt er an, insbesondere in sogenannte »B2B-SaaS-Start-ups« zu investieren, sich also auf Unternehmen zu spezialisieren, die an der Entwicklung und dem Vertrieb cloud-basierter Software-Lösungen beteiligt sind.

Die von ihm geförderten Unternehmen hätten ihren Sitz vornehmlich in Deutschland, aber er sei auch europaweit und vereinzelt sogar in den USA engagiert, erläuterte der Sportprofi und Unternehmer darüber hinaus unlängst im Gespräch mit Philipp Westermeyer von »OMR«, so Götze auf der PAKCon.

Sein präferierter Einstiegszeitpunkt sei dabei die Zeit kurz nach der Gründung. Dieser biete ihm die Gelegenheit, nah am Gründer zu arbeiten; eine Voraussetzung für die Finanzierung sei das aber nicht. Sofern sich eine Investition lohne und er das Team nicht nur durch Geld, sondern auch darüber hinaus – beispielsweise durch zusätzliches Marketing – bereichern könne, sei eine Unterstützung durch ihn grundsätzlich denkbar.

»ÜBER DEN TELLERRAND DES PROFIFUSSBALLS HINAUSZUSCHAUEN, EMPFINDE ICH ALS EXTREM WICHTIG. ICH WOLLTE NICHT BIS NACH MEINER FUSSBALLKARRIERE WARTEN, UM MICH MIT ANDEREN INTERESSEN ZU BESCHÄFTIGEN.«

Fußballprofi und Kapitalgeber: So wichtig ist Götze für Deutschlands Zukunft

Die Relevanz von Götzes Engagements ist aktueller denn je: Denn der Start-up-Boom, der in Deutschland im Zuge der Corona-Pandemie entstand, scheint mittlerweile versiegt zu sein. Laut einer Studie des »Startupdetector« haben zu Beginn des Jahres 2023 bereits 67 Start-ups Insolvenz angemeldet – fast doppelt so viele wie im Vorjahreszeitraum und ein neuer Rekordwert, so berichtete es kürzlich das »Handelsblatt«. Auch eine zweite Untersuchung, durchgeführt vom Digitalverband Bitkom, bestätigt die Schwierigkeiten der Unternehmen, geeignete Geldgeber zu finden. Deutsche Kapitalgeber verhielten sich eher risikoavers, lautete der Tenor hier. Acht von zehn Start-ups spürten gerade jetzt, angesichts der schwächelnden Konjunktur, eine verstärkte Zurückhaltung der Geldgeber – eine Situation, die diese Unternehmen vor erhebliche Schwierigkeiten stellt, benötigen

doch 71 Prozent innerhalb der nächsten 24 Monate finanzielle Unterstützung. Bereits jetzt überlegten daher rund 34 Prozent, den Unternehmenssitz ins Ausland zu verlagern. Laut Niklas Veltkamp, einem Mitglied der Geschäftsleitung von Bitkom, müsse daher mehr Kapital, darunter auch Wagniskapital, als bisher mobilisiert werden, um die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland zu sichern.

Diesen Schritt ist Mario Götze bereits vor fast zehn Jahren gegangen – und er ist nicht allein: Immer mehr Prominente aus dem Sportbereich fungieren als Investoren für Start-ups, berichtete noch im Februar 2023 das »Handelsblatt« über einen Trend, der wohl ursprünglich aus den USA stammt und dessen Beliebtheit auch hierzulande stetig wächst. Inwieweit das große Engagement von Sportlern allerdings dabei helfen kann, das derzeitige Start-up-Sterben in Deutschland zu zügeln, bleibt abzuwarten. ♦AS





Vom Follower zum Kunden – so geht's!

»DAS GEHT VIRAL!«

»BIST DU AUCH AUF INSTA?«

»KENNST DU SCHON DEN NEUESTEN TIKTOK-TREND?«

Was sind das für Zeiten? Vor 20 Jahren hätten wir unser Gegenüber in der Bar bei solchen Sätzen schräg angeschaut und uns heimlich gefragt, was das wohl für ein Drink gewesen sein mag. Doch die Welt hat sich grundlegend geändert. Denn:

Erstens. Meist sitzen wir nicht mehr wirklich nebeneinander, sondern treffen uns

online, per Zoom-Meeting, oder tauschen uns im Chatprogramm über die neuesten Trends aus.

Zweitens sind Insta, TikTok, YouTube und Co. echte Namen und für Unternehmer zu wichtigen Plattformen geworden. Wie auch du Social Media für dein Business erfolgreich einsetzt und deine Follower zu Kunden machst, liest du im folgenden Beitrag.

Social Selling

Beim Social Selling geht es im Grunde genau darum: Nutze dein professionelles Onlineprofil, um deine Marke, deine Person und/oder dein Produkt für die relevante Zielgruppe interessant zu machen. Ich nenne es auch gern: das digitale Schaufenster. Denn wo im stationären Handel das Interesse des Kunden durch ansprechende Schaufenster, Aufsteller und so weiter geweckt wird, ist dies online natürlich schwer

umsetzbar. Ein Hoch also auf Social Media und die eigene Website! Denn hier eröffnet sich eben genau diese Möglichkeit! Deine Follower sind also deine Window Shopper. Nun gilt es, sie einzuladen, sprich zum Kauf zu verführen.

Schritt 1: Kenne den Wert deiner Follower
Bevor wir uns damit beschäftigen, wie man Follower in Kunden umwandelt, müssen wir uns klarmachen, wieso Follower überhaupt wichtig sind. Follower sind eine wertvolle Ressource für jedes Unternehmen. Sie geben dir die Möglichkeit, deine Zielgruppe auf sozialen Netzwerken zu erreichen, genau dort, wo sie sich häufig aufhalten. Und daher ist es umso wichtiger, mit dieser wertvollen Ressource passend umzugehen.

Eine vertrauensvolle Beziehung zu seinen Followern aufzubauen, bedeutet Arbeit! Doch hat man erst den Trust seiner Zielgruppe aufgebaut, ist der Erfolg garantiert. Ich spreche da aus Erfahrung.

Schritt 2: Follower lieben starken Content
Dein stärkstes Werkzeug, um Follower zu Kunden zu machen, ist das Bereitstellen von relevanten und interessanten Inhalten. Stelle sicher, dass deine Inhalte ansprechend und aufmerksamkeitsstark sind. So weckst du automatisch das Interesse deiner zukünftigen Kunden. Denke daran, dass deine Inhalte nicht nur deine Produkte und Dienstleistungen bewerben sollten, sondern auch einen Mehrwert für deine Zielgruppe bieten sollten. Dies kann beispielsweise durch Tipps und Tricks, Tutorials oder Behind-the-Scenes-Einblicke erreicht werden.

Ich beispielsweise beachte bei jedem Post zwei Dinge: Erstens, neue Follower zu generieren. Zweitens: Jeder Follower ist ein potenzieller Kunde und trägt somit zu meinem Erfolg bei.

Schritt 3: Gib ihnen Gründe, um bei dir zu kaufen!

Der wichtigste Schritt, um aus Followern potenzielle Kunden zu machen, ist das Bereitstellen von Gründen, warum deine Produkte oder Dienstleistungen gekauft werden sollten. Worauf legen deine Follower Wert und wie kann dein Produkt oder deine Dienstleistung ihren Bedürfnissen und Wünschen entsprechen? Welches Problem löst du?

Eine Möglichkeit ist das Hervorheben von Vorteilen und Nutzen für den Kunden. Zeige auf, wie deine Produkte oder Dienstleistungen das Leben oder die Arbeit deiner Kunden einfacher, besser oder effektiver machen können.

Schritt 4: Erstelle zielgerichtete Kampagnen!

Um den Übergang von Followern zu Kunden zu beschleunigen, können zielgerichtete Kampagnen hilfreich sein. Diese Kampagnen können auf spezifische Zielgruppen ausgerichtet sein, die bereits zu deinen Followern zählen, aber bisher noch keine Kunden sind.

Denke daran, dass deine Kampagnen darauf abzielen sollten, deine potenziellen Kunden dazu zu bringen, eine Handlung auszuführen, wie beispielsweise eine Anmeldung zum Newsletter oder den Abschluss eines Kaufs.

Fazit

Follower sind wertvoll für jedes Unternehmen, aber sie allein machen noch kein Geschäft. Durch ansprechende Inhalte, Gründe zum Kauf und zielgerichtete Kampagnen machst du aus Followern potenzielle Kunden. Nutze das volle Potenzial deiner Follower, um deine Geschäftsziele zu erreichen und erfolgreich deine Marke auszubauen und zu stärken.

Dabei wünsche ich dir von Herzen viel Erfolg!

Und jetzt freue ich mich über dich als neuen Follower und lade dich herzlich dazu ein, meine Social-Media-Accounts zu erkunden und ein paar Likes dazulassen. ♦

Der Autor



Roger Rankels Bücher werden Bestseller und in der Vertriebswelt ist er mehrfach ausgezeichnet worden. Jährlich hält er 150 Vorträge vor über 30.000 Zuhörern.

**EINE VERTRAUENS-
VOLLE BEZIEHUNG
ZU SEINEN FOLLO-
WERN AUFZUBAUEN,
BEDEUTET ARBEIT!**





DIE ERÖBERUNG DES HIMMELS

AUSZUG AUS DEM KAPITEL »EIN GEMEINSAMES TRUGBILD« DES BUCHS »DIE EROBERUNG DES HIMMELS« VON ASHLEE VANCE

In einem Jahr werden typischerweise etwa 100 Raketen in die Umlaufbahn gebracht, um Nutzlasten abzusetzen. Etwa drei Viertel der Starts entfallen auf China, Russland und die Vereinigten Staaten, der Rest auf Europa, Indien und Japan. Aber nichts ist mehr verlässlich oder typisch, wenn es um die Raumfahrt geht, und es gibt einfach nicht genug Raketen, um die Nachfrage aller Unternehmen und Regierungen zu befriedigen, die diese Zehntausende von Satelliten in den Orbit befördern wollen. Aus diesem Grund sind in den letzten Jahren etwa 100 Raketen-Start-ups entstanden, die darauf hoffen, so etwas wie der FedEx des Weltraums zu werden. Diese jungen Unternehmen haben meist radikale Ideen: Sie sind nicht daran interessiert, große Raketen zu bauen, die zwischen 60 und 300 Millionen Dollar pro Start kosten. Und sie wollen auch nicht nur einmal im Monat starten, wie es bei den traditionellen Herstellern von Raketen üblich ist. Stattdessen planen sie den Bau kleinerer Raketen, die zwischen einer und 15 Millionen Dollar pro Start kosten und wöchentlich, wenn nicht sogar täglich starten können. (Die radikalste Idee ist ein Raumfahrt-Katapult, das für 250 000 Dollar pro Start Raketen in den Orbit schleudern könnte, und zwar achtmal am Tag. Einige sehr kluge Leute sind der Überzeugung, dass dies ein seriöser Ansatz ist.) Die Falcon 1 war ursprünglich auch als eine Art FedEx-Rakete gedacht. Aber nicht lange nach dem ersten erfolgreichen Start im Jahr 2008 beschloss Musk, keine kleinen Raketen mehr zu bauen und seine Ressourcen und Energie auf größere Modelle zu konzentrieren. Damals, im Jahr 2008, machte diese Strategie in jeder Hinsicht Sinn. Damals gab es nicht so viele Kleinsatelliten, und SpaceX musste mit dem Start großer Satelliten für Regierungen und Kommunikationsunternehmen ausreichend Geld verdienen, um überhaupt zu bestehen. Darüber hinaus bestand Musks langfristiger Plan darin, Menschen in den Weltraum zu bringen und sie dann mit Tausenden von Tonnen Material zum Mars zu befördern. Beide Vorhaben ließen sich mit einer kleinen Rakete nicht verwirklichen.

In die Lücke, die das Ende der Falcon 1 hinterließ, stürzten sich die Raketen-Start-ups in der Annahme, dass die Zeit gekommen sei für günstige Raketen, die nach Belieben abgefeuert werden können. Das Unternehmen, das diese Ansicht wohl am besten bewahrt hat, ist Rocket Lab, das von Peter Beck in Auckland in Neuseeland gegründet wurde. Beck geht weder mit berühmten Schauspielerinnen aus, noch hat er ein Unternehmen für Elektroautos oder postet verwegene Sprüche auf Twitter. Dennoch ist seine Geschichte ebenso bemerkenswert und unglaublich wie die von Musk. Er ist Autodidakt, ein

»Die Eroberung des Himmels«
von Ashlee Vance
528 Seiten
Erschienen: 20. Juni 2023
FinanzBuch Verlag
ISBN: 978-3-959-72324-4



Musk und später Beck brachten die Idee auf den Weg, dass jeder, der klug und unerschütterlich genug ist, nahezu an jedem Ort der Welt eine Rakete bauen kann.

Raketenwissenschaftler, der nie studiert hat und dem es dennoch irgendwie gelungen ist, in Neuseeland, das keine Luft- und Raumfahrtindustrie hat, auf die er sich stützen könnte, ein Raketenunternehmen aufzubauen. Rocket Lab begann 2017 mit dem Start seiner komplett schwarzen, 17 Meter hohen Electron-Rakete und war schon im Jahr 2020 regelmäßig im Einsatz. Damit ist Rocket Lab neben SpaceX das einzige private Unternehmen, das regelmäßig für zahlende Kunden Satelliten in die Umlaufbahn bringt. Unzählige andere kleine Raketenfirmen wollen sich dem Hype anschließen. Die meisten von ihnen sind personell und finanziell völlig unterbesetzt und werden von Hobby-Raketenbauern betrieben, die etwas Großartiges erreichen wollen. Doch nur etwa zehn von ihnen sind ernst zu nehmen und haben tatsächlich eine Chance, ▶





in den Raketenmarkt einzusteigen. Einige von ihnen haben ihren Sitz in den Vereinigten Staaten, andere in Australien, Europa und Asien. Musk und später Beck brachten die Idee auf den Weg, dass jeder, der klug und unerschütterlich genug ist, nahezu an jedem Ort der Welt eine Rakete bauen kann. Zweifellos haben die Unternehmen, die kleinere Raketen herstellen, ein gravierendes Problem: Sie können einfach nicht viel Fracht ins All befördern. Wenn man eine 60 Millionen Dollar teure SpaceX-Rakete mit Hunderten oder Tausenden von kleinen Satelliten belädt, bringt sie diese auf einmal ins All, und das zu geringeren Kosten pro Kilogramm als eine billigere, kleinere Rakete. (Man denke nur an einen einzigen Sattelzug mit 18 Rädern im Vergleich zu Dutzenden von Minivans.) Die kleineren Raketenhersteller setzen darauf, dass viele, viele Unternehmen und Regierungen viel mehr Objekte viel häufiger in den Weltraum schicken werden, wenn sie wissen, dass immer eine preiswerte Rakete verfügbar ist. Anstatt sich 18 Monate im Voraus um einen Platz in der Startliste von SpaceX bewerben zu müssen, können sie einfach auf die Website von Rocket Lab gehen und einen Flug buchen, der innerhalb weniger Wochen starten kann. Sobald die Menschen wissen, dass sie sich auf ein solches System verlassen können, werden sich die wirtschaftlichen Bedingungen im erdnahen Orbit dramatisch verändern. Die zugrunde liegende Infrastruktur wird sich von einem Kampf um den Zugang zu ein paar Routen in etwas verwandeln, das dem Massentransport sehr viel näher kommt. Noch im Jahr 2008 flossen kaum Investitionsgelder in private Raumfahrtunternehmen. Musk und Bezos mit seinem Start-up Blue Origin waren die wichtigsten privaten Raketenbetreiber, und es gab nur sehr wenige Satelliten-Start-ups. In den letzten zehn Jahren sind jedoch

Das unaufhörliche Streben des Silicon Valley nach Reichtum, Kontrolle und Macht erfährt im wahrsten Sinne des Wortes neue Höhen.

Dutzende von Milliarden Dollar in die private Raumfahrtindustrie geflossen. Dabei hat sich der Übergang von Regierungen zu Milliardären und dann zu Risikokapitalgebern ganz folgerichtig vollzogen. Um eine Idee im Weltraum auszuprobieren, bedarf es nicht mehr der Zustimmung des Kongresses oder eines verrückten Träumers, der bereit ist, sein persönliches Vermögen zu riskieren: Es genügt, wenn sich ein paar Leute in einem Raum darauf einigen, dass sie bereit sind, das Geld eines anderen für ein großes Risiko auszugeben. Die Zukunft, an der all diese Weltraumfanatiker bereits arbeiten, ist eine Zukunft, in der jeden Tag viele Raketen abheben werden. Diese Raketen werden Tausende von Satelliten tragen, die nicht allzu weit über unseren Köpfen fliegen werden. Die Satelliten werden die Art und Weise, wie die Kommunikation auf der Erde funktioniert, verändern, indem sie zum Beispiel das Internet allgegenwärtig machen, mit allem Positiven und Negativen, das dies mit sich bringt. Die Satelliten werden auch die Erde auf bisher nicht vorstellbare Weise beobachten und analysieren. Die Datenzentren, die

das Leben auf unserem Planeten maßgeblich bestimmt haben, werden in die Umlaufbahn gebracht. Wir bauen sozusagen eine Computerhülle um unseren Planeten. Obwohl sich dieser Prozess schon seit Jahrzehnten abzeichnet, ist das Tempo, mit dem er sich in den letzten Jahren vollzogen hat, atemberaubend und sowohl inspirierend als auch beunruhigend. Die Personen, die hinter der jüngsten Raumfahrtbewegung stehen, ähneln selten ihren behäbigen bürokratischen Vorgängern. Bei den Raketen-Start-ups findet man zum Beispiel eher einen Schweißer, der früher auf Bohrtürmen gearbeitet hat, oder einen Motorenbauer für Formel-1-Rennwagen als jemanden, der am MIT eine Doktorarbeit in Astrophysik geschrieben hat. Sicher, diese Leute bauen Raketen, die Fracht in die Umlaufbahn befördern sollen, aber in gewisser Weise bauen sie das Äquivalent zu privatisierten ballistischen Interkontinentalraketen, und sie bieten ihre Dienste momentan dem Meistbietenden an. Es ist der Wilde Westen der Raumfahrttechnik. Inzwischen haben wir draußen im Satellitenland bereits gesehen, wie mindestens ein Unternehmen seine Fracht auf eine Rakete gepackt und in die Umlaufbahn geschickt hat, ohne die üblichen behördlichen Genehmigungen einzuholen. Frei nach dem Motto: Es ist besser, seine Fracht schnell in den Weltraum zu bringen, wenn man sich einen Platz in der erdnahen Umlaufbahn sichern will – danach kann man immer noch um Entschuldigung bitten. Auch die Rhetorik hat sich in Bezug auf den Weltraum rasant verändert. Früher gaben die Staaten Milliarden und Abermilliarden von Dollar aus, um die Fähigkeiten ihrer Wissenschaftler unter Beweis zu stellen und die Sicherheit ihrer Bürger zu gewährleisten. Aktivitäten im Weltraum waren mit Nationalismus und Patriotismus verknüpft.

Als Milliardäre wie Musk und Bezos auf den Plan traten, propagierten sie den Zugang zum Weltraum als edles, notwendiges Ziel, das das Schicksal der Menschheit bestimmen würde. Sie vertraten die Auffassung, dass wir von Natur aus Entdecker sind und dass wir in allen Menschen Optimismus auslösen, wenn wir unsere Intelligenz und Technologie bis an die Grenzen ausreizen und ins Unbekannte vordringen, und sei es nur, um das Überleben und Gedeihen unserer Spezies zu sichern. Natürlich fließen dieselben Beweggründe in die neue Arbeit im Weltraum ein, aber es gibt auch deutlich weniger hehre Motive. Das unaufhörliche Streben des Silicon Valley nach Reichtum, Kontrolle und Macht erfährt im wahrsten Sinne des Wortes neue Höhen. Um die Dinge auf den Punkt zu bringen: Der Weltraum, der uns umgibt, ist zu einem Eldorado für Geschäfte geworden. Die Eroberung des Himmels ist der Goldrausch des 21. Jahrhunderts und darüber hinaus. ♦



**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

Netflix CEO Reed Hastings hat in seinem Unternehmen die Transformation erfolgreich umgesetzt.

Licht in die Schattenwelt

damit die Transformation gelingt

Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Klimawandel, neue technische und geopolitische Entwicklungen – die Bedingungen in der Arbeitswelt wechseln ständig. Unternehmen sind gezwungen, sich ganz oder in einzelnen Bereichen neu zu erfinden, wenn sie ihren Erfolg nicht gefährden wollen. Transformationsprozesse sind längst ständige Begleiter. Nicht selten geht es um einen fundamentalen Wandel von Struktur und Kultur des Unternehmens. Der aber kann nur gelingen, wenn das Mindset aller Beteiligten stimmt. Oder, wie ich gerne sage, wenn sich das Unternehmen aktiv mit seiner Schattenwelt auseinandersetzt.

Transformationsprozesse: detaillierte Analyse erforderlich

Ohne eine genaue Analyse geht es nicht. Wo steht das Unternehmen und wohin soll es sich entwickeln? Wie können alle Mitarbeitenden einbezogen werden? Welches Tempo ist das richtige? Wie gut oder wie schlecht funktionieren die bestehenden Kommunikationswege? Sind alte Hierarchien und Strukturen in der Vergangenheit immer wieder kopiert, also im Kern nicht verändert worden?

Gerade den letztgenannten Punkt zähle ich zur Schattenwelt. Wenn die Geschäftsführung nicht ernsthaft zur Transformation bereit ist, werden Marktentwicklungen verschlafen. Ich habe in den vergangenen Jahren mehrfach erleben müssen, dass kleine und mittlere Unternehmen diesen Fehler nicht überlebt haben. »Das machen wir seit ... so« hat beispielsweise dazu geführt, dass Produkte nicht rechtzeitig, schlecht oder gar nicht online angeboten wurden, als dies das Überleben der Firma hätte bedeuten können.

Oder verstecktes Potenzial von Mitarbeitenden wurde nicht erkannt und lag brach. In der Folge gehen die Nichtbeachteten auf Distanz – erst zum Prozess, dann zum Unternehmen. Der nächste Schritt ist häufig die Kündigung. Auch das ist ein klassisches Beispiel dafür, wie Vorgänge in der Schattenwelt den Change zum Scheitern bringen können.

Durch veraltete Prozesse und mangelnde Transparenz entstehen Wertschöpfungsprobleme. Niemand im Unternehmen überblickt noch, wer wofür verantwortlich ist, wie die Vergabe läuft, wer welche Ziele zu erfüllen hat. Im Schatten schleichen sich Auswüchse ein, der Überblick über Kosten und Nutzen geht verloren – und große Summen gleich mit.

Digitale Transformation – Kommunikation als Schlüssel

Digitale Transformationsprojekte scheitern, laut einer Untersuchung von McKinsey, selbst in technisch versierten Branchen wie Medien und Telekommunikation vor allem an schlechter Kommunikation. Tatsächlich



Wenn die Geschäftsführung nicht ernsthaft zur Transformation bereit ist, werden Marktentwicklungen verschlafen.

liegt die Erfolgsquote demnach bei weniger als dreißig Prozent (The people power of transformations, McKinsey, 2017).

Wenn nicht ausreichend kommuniziert wird, entstehen Unsicherheiten, Ängste und Sorgen bei den Mitarbeitenden. Ich höre bei meiner Arbeit dann Sätze wie: »Ein Change hat bei uns noch nie funktioniert, die Mitarbeiter machen da nicht mehr mit, keiner weiß, was die in der Geschäftsleitung beschließen und vorhaben.«

Angenommen, Sie wollen ein Ticketsystem einführen. Sind Sie sich der Ängste und Sorgen vieler Mitarbeitenden bewusst? Ich zitiere den Angestellten in einer EDV-Abteilung: »Für jeden Handschlag, für jede Kleinigkeit muss ein Ticket eröffnet werden. Es ist genau ersichtlich, wer wie viel in welcher Zeit gemacht hat und über einen Bildschirm an der Wand sieht jeder genau, wer gerade kein Ticket hat. Alles natürlich nur, um unsere Arbeit zu optimieren. Ich denke aber, dass der Chef die Möglichkeiten der Auswertungen nutzen wird.«

Wer die Vorteile – auch für die Mitarbeitenden – nicht gut kommuniziert hat und mit ihren Ängsten aktiv umgegangen ist, muss mit Rebellion rechnen. Ein System, das zu großer Kundenzufriedenheit führt, wird dann von denen, die damit arbeiten, nicht angenommen.

Erfolgreiche Veränderungen dank geeigneter Führungskräfte

Um welchen Transformationsprozess es auch gerade geht: Überlassen Sie die Kommunikation nicht dem Flurfunk. Machen Sie sich klar,

welche Ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden die Veränderung als Treiber und Transformatoren am besten voranbringen können. Finden Sie aber auch diejenigen Führungskräfte, die vorgeben, an Ihre Version zu glauben, um später vor dem eigenen Team mit der Bemerkung abzuwinken: »Warten wir erstmal ab, was passiert.« Das ist nicht nur schädlich für den Prozess, es spiegelt auch eine geringe emotionale Bindung (»die in der Geschäftsleitung«) und eine schlechte Haltung.

Eine Führung, die sich der Existenz der Schattenwelt und der ihr innewohnenden Explosionskraft nicht bewusst ist, kann sich auch nicht aktiv damit auseinandersetzen. Nach meiner Erfahrung wird sie keine erfolgreiche Transformation erleben. Deshalb mein Appell: Bringen Sie Licht in die Schattenwelt Ihres Unternehmens! ♦

Die Autorin



Sonja Brüggemann ist seit über 20 Jahren in der Unternehmensberatung tätig. Ihr psychologisches und betriebswirtschaftliches Wissen zeichnen die Analytistin aus.

BEST OF WEB

Studie: Milliardenpotenzial für ChatGPT & Co.

In der Debatte über Künstliche Intelligenz rücken immer stärker die volkswirtschaftlichen Auswirkungen von ChatGPT & Co. ins Visier. Textroboter wie ChatGPT oder Bard, Bildgeneratoren wie Stable Diffusion und andere Programme der sogenannten generativen Künstlichen Intelligenz (GenAI) könnten weltweit für ein signifikantes zusätzliches Produktivitätswachstum sorgen. Das geht aus einer Studie des McKinsey Global Institute (MGI), dem volkswirtschaftlichen Thinktank der Unternehmensberatung McKinsey & Company, hervor, die jetzt in Düsseldorf veröffentlicht wurde. Wie die Deutsche Presse-Agentur schreibt, gehen die Experten davon aus, dass GenAI-Technologien weltweit einen jährlichen Produktivitätszuwachs von umgerechnet 2,4 bis 4,1 Billionen Euro ermöglichen könnten. Dies entspreche der Größenordnung des Bruttoinlandsproduktes von Großbritannien.

Die generative KI, bei der Inhalte wie Texte, Bilder oder Videos maschinell erstellt werden, würde den Produktivitätszuwachs von anderen KI-Spielarten weiter steigern. Im Vergleich zu bisherigen Ausprägungen von KI wie Machine Learning rechneten die McKinsey-Experten eine zusätzliche Steigerung um 10 bis 40 Prozent aus. Die tatsächlichen Auswirkungen könnten sogar höher ausfallen, würde GenAI in Software integriert, wodurch frei werdende Arbeitszeit für andere Aufgaben genutzt werden könne, erklärte McKinsey.

Drei Viertel des geschätzten Produktivitätswachstums durch GenAI machen die Autorinnen und Autoren der Studie in den Bereichen Kundenservice, Marketing und Vertrieb, Softwareentwicklung sowie Forschung und Entwicklung aus. In diesen Bereichen könne die ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de



Wissen



Kauft Tesla Wiferion?

Der Autohersteller Tesla bereitet offenbar den Kauf des deutschen Start-ups Wiferion vor. Das geht aus einem Eintrag des deutschen Handelsregisters vom 12. Juni hervor. Demzufolge beabsichtigten Wiferions Gesellschafter, »ihre Geschäftsanteile an der Gesellschaft mittels eines Kaufvertrags an Tesla International B.V. zu veräußern«. Darüber hinaus bestätigten zwei Investoren des deutschen Start-ups ihren Exit; einer von ihnen äußerte zudem, dass sich ein »interessanter Käufer« gefunden hätte. Dies berichtete das Online-Portal »finanzen.net«.

Wiferion wurde im Jahr 2016 gegründet. Das Unternehmen produziert und vertreibt ...

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

Finanzen



Homeoffice – Kostenersparnis für Unternehmen?

Das Homeoffice ist ein Trend, der seit der Corona-Pandemie Fahrt aufgenommen hat und der auch nach der Aufhebung der Beschränkungen allenfalls nur langsam zurückgeht. Nach Erkenntnissen, die das ifo-Institut erst kürzlich veröffentlichte, bleiben derzeit dreimal so viele Arbeitsplätze ungenutzt wie vor der Pandemie – im Schnitt belaufen sich die ungenutzten Plätze auf etwa 12,3 Prozent.

Hieraus könnte sich die Möglichkeit für Unternehmer ergeben, Kosten zu senken. Das berichtet das »Manager Magazin« unter Berufung auf eine Studie der Immobilienberatungsgesellschaft »Combine«. Diese hat ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de

Finanzen



Terra-Gründer Do Kwon verurteilt

Der Kryptowährungsgründer Kwon Do-Hyung, besser bekannt als Do Kwon, wurde von einem Gericht aus Montenegro zu einer Haftstrafe von vier Monaten verurteilt. Es sah den Tatbestand der Dokumentenfälschung als erfüllt an. Das Urteil ist allerdings noch nicht rechtskräftig. Der Grund für die Festnahme: Do Kwon soll versucht haben, mit einem gefälschten Pass zu fliehen.

Im Jahr 2018 gründete Kwon gemeinsam mit Daniel Shin Terraform Labs. Im Jahr 2022 brach der Kurs von Terra Luna plötzlich um 99,9 Prozent ein – ein Ereignis, in dem einige auch einen »Lehmann-Moment« für die Krypto-Branche sahen ...

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

Story



Allgemein Erfolg für Kim Kardashian: Skims eines der 100 erfolgreichsten Unternehmen

»Ich fühle mich immer noch wie eine Hochstaplerin«, gab Kim Kardashian in einer Coverstory des Time Magazin zu, die derzeit hohe Wellen schlägt. Tatsächlich aber hat die 42-Jährige, die bereits seit Jahren im Licht der Öffentlichkeit steht, allen Grund, stolz auf sich zu sein:

Die Unternehmerin ist nicht nur auf dem Cover des traditionsreichen Magazins abgebildet, sie ist auch als eine der 100 erfolgreichsten Unternehmer aufgeführt.

Das Label Skims, das ihr diesen Ruhm einbrachte, verkauft Shapewear, Bademode und Sportbekleidung für verschiedene Kleidergrößen und Hautfarben. Die Gründung 2019, die zusammen mit Jens und ...

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



Chefsache Marke

von Jörg Bürkle
263 Seiten, erschienen: Februar 2019
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-50982-2

Interim-Restrukturierer Jörg Bürkle zeigt anhand zahlreicher Beispiele – von Weinvertrieb bis Maschinenbau –, wie Unternehmenslenker die Kraft der Marke nutzen, um die gesamte Firma wieder ins Lot zu bringen. Die Marke ist das zu Unrecht vergessene Instrument eines erfolgreichen Krisenmanagements.

Die CEO-Auswahl

von Jürgen Nebel und Nane Nebel
263 Seiten, erschienen: Mai 2020
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-51127-6

Bei der Besetzung von Positionen im oberen Management gelten ganz besondere Regeln. In ihrem neuen Werk beschreiben Jürgen und Nane

Nebel, wie es weitergeht, wenn die erste Hürde geschafft ist und der Auswahlprozess beginnt. Womit muss man als CEO-Kandidat rechnen und wie kann man sich darauf vorbereiten?



Gründen macht glücklich!

von Eileen Liebig
240 Seiten, erschienen: September 2022
Redline Verlag, ISBN: 978-3-86881-927-4



In nur drei Tagen hochschwanger gründen? Was andere für Wahnsinn halten, ist Eileen Liebig gelungen. Ihre Erfahrungen als vierfache Patchwork-Mama und zweifache Gründerin gibt sie in ihrem Buch an alle weiter, die mit einem eigenen Business beruflichen Erfolg und privates Glück vereinen wollen.

Ohne Worte alles sagen

von Dr. Amy Cuddy
400 Seiten, erschienen: Dezember 2019
Goldmann, ISBN: 978-3-442-17748-6

Harvard-Professorin Dr. Amy Cuddy erklärt uns, wie wir auf andere wirken können, wenn wir auf uns selbst Eindruck machen. Dabei gibt sie Einblicke in die Wissenschaft der »Body-mind-Effects«, die verdeutlichen, wie wir in Belastungsmomenten selbstsicher sein und unseren Körper, unsere Gedanken und Bewegungen kontrollieren können.



Warum Chefs immer recht haben und Mitarbeiter nicht mitdenken sollten

von Oliver Tissot und Dirk Meissner
256 Seiten, erscheint: Juli 2023
Econ Verlag, ISBN: 978-3-430-21099-7



Mit Lachverstand schildert Tissot, was in Betrieben getrieben wird und was Angestellte so anstellen, um umzusetzen, was ihnen Vorgesetzte vorgesetzt haben. Vieles, was Werkträgern an Wahnsinn widerfährt, bekommt durch Tissots Blick eine neue Perspektive, manchmal auch eine zweite Bedeutung.



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

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

www.erfolg-magazin.de/shop