

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 47

**MARTIN LIMBECK**

Der Niedergang des  
Tupperware Imperiums

**ANNE M. SCHÜLLER**

Ab in die Zukunft

**FLORIAN WILK**

Insel-Business

**JÖRG SCHIEB**

KI im Fokus

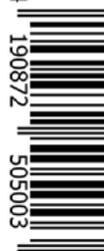
**Andreas Buhr**

# BUSINESS AS USUAL?

»Wir müssen Führung neu denken«

Bild: Claudio di Maria

4 190872 505003





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



**Julien Backhaus**  
Verleger und  
Herausgeber

Bild: Dominik Pfau

## Editorial

# Umdenken im Unternehmen: Veränderung gefragt!

Die Digitalisierung gewinnt langsam an Fahrt, doch die Fachkräfte schwinden – Deutschlands Wirtschaft befindet sich im Wandel. Es sind herausfordernde Zeiten, denen sich Unternehmer stellen müssen. »Das Führen in Veränderungsprozessen wird zum Tagesgeschäft«, prognostiziert der bekannte Trainer und Autor Andreas Buhr. Doch was macht zeitgemäßes Leadership eigentlich aus und welche Skills braucht es? Diese und weitere Fragen beantwortet er in unserem Cover-Interview.

Auf neue Gegebenheiten zu reagieren kann auch heißen, den Unternehmenssitz ins Ausland zu verlagern. Der Steuerexperte Florian Wilk erklärt, warum Zypern derzeit so attraktiv für deutsche

Unternehmen erscheint. Und auch unsere Gastautoren gehen den Ursachen und Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf den Grund: So widmet sich Digitalexperte Jörg Schieb der Frage, welches Potenzial Künstliche Intelligenz schon heute besitzt und Gründerin Verena Fritzenwenger erklärt, was die Generation Z antreibt und wie diese den Arbeitsmarkt bereichert. Darüber hinaus erwarten Sie in dieser 47. Ausgabe des founders Magazins weitere spannende Texte, die zeigen, wie heutige Entscheidungen das Morgen prägen können.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht  
Julien Backhaus

### 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

Stefanie Schulz, Christina Meyer, Martina Karaczko  
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. 47

### ERFOLG

#### 06 Business as usual?

Andreas Buhr beschreibt, warum wir Führung neu denken müssen

### EINSTELLUNG

#### 15 Insel-Business

Florian Wilk erklärt, warum Unternehmen reif für die Insel sind

#### 22 Der Niedergang des Tupperware-Imperiums

Martin Limbeck

#### KI im Fokus

Digitalexperte Jörg Schieb klärt über Mythen auf  
Seite 18



»Cleanleader finden das rechte Maß. Sie setzen auf den Teil des Teams, das weiterkommen will.«

– Andreas Buhr

#### Business as usual?

Andreas Buhr erklärt, warum wir Führung neu denken müssen

Seite 06

## WISSEN

### 10 Ab in die Zukunft

In zehn Schritten zum Übermorgengestalter

### 18 KI im Fokus

Digitalexperte Jörg Schieb klärt über Mythen auf

### 20 Etwas etwas anders machen

Roger Rankel

»Innovationen sind der Umsatz von übermorgen. Man muss frühzeitig beginnen, um sie startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen.«

– Anne M. Schüller

## LEBEN

### 16 Verstehen statt kritisieren

Motivation für die Generation Z

### 25 Basar!

Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz

## BUCHTIPPS

### Alle Seite 27

#### Touch, Point, Sieg

Anne M. Schüller

#### Stark durch Krisen

Marc Wallert

#### Thank God it's Monday

Dark Horse Innovation

#### Grundlagen des Marketing

Barbara Schilling

#### Warum es so schwierig ist sich und andere zu ändern

Gerhard Roth

#### Zurück an die Arbeit

Lars Vollmer

Ab in  
die Zukunft  
Seite 10

## BEST OF WEB

### 27 Elon Musk kündigt eigene KI »TruthGPT« an



A portrait of Andreas Buhr, a middle-aged man with a bald head, wearing black-rimmed glasses and a dark blue button-down shirt. He is smiling and has his arms crossed. The background is a dark, neutral color.

# Business as *usual?*

Andreas Buhr erklärt, warum wir Führung  
neu denken müssen

**O**b beim Homeoffice oder im Büro, während des Online-Meetings oder in der Konferenz – Leadership-Skills sind nach wie vor der Schlüssel für erfolgreiches Unternehmertum, weiß Business-Experte Andreas Buhr. Doch welchen Anforderungen müssen Entscheider in der heutigen, hybriden Welt eigentlich gewachsen sein und lässt sich gelungene Führung von Grund auf erlernen? Im Interview stellt sich der renommierte Fachmann und Bestsellerautor unseren Fragen.

**Herr Buhr, der Untertitel Ihres neuen Buches (»Führung geht heute anders«) impliziert, dass sich die heutige Art zu führen von früherer Führung unterscheidet. Welche Veränderungen sehen Sie?**

Im Kern sind es folgende fünf Punkte:

Erstens: Es gibt kaum noch Geheimwissen; Kunden werden dadurch selbst zu Experten, das Wissen hat hier fast in allen Branchen die Seite gewechselt. In der Führung bedeutet das, flache Hierarchien und eine erhöhte Anforderung an jede Form – online oder offline – der Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft.

Zweitens: Jeder kann von jedem Ort mit jedem Kontakt aufnehmen, jede Information erhalten: Früher gingen die Menschen zur Arbeit, heute ist bei drei von vier Personen die Arbeit am Menschen angekommen; das Smartphone ist hier der Gamechanger.

Drittens: Demografie: Jeder Zweite der aktuell über 45-Jährigen geht in circa 20 Jahren in den Ruhestand. Wenige junge Menschen aus den Generationen Y und Z folgen nach. Die Konsequenz daraus: hohe Gehaltsforderungen dieser Generationen, bei welcher Leistungsbereitschaft?

Viertens: Digitalisierung: Hier war Corona der Katalysator für uns alle. Einwählen schlägt einchecken, manche Reise wird obsolet, das Homeoffice wird bleiben und hybride Welten werden zum Tagesgeschäft in der Führung.

Fünftens: Lernende bleiben: Das Führen auf Distanz, das Integrieren der neuen Technologien (Remote, KI) führt dazu, dass wir alle Lernende bleiben, offen sind für Neues und uns dem Change, dem Prozess, dem Unperfekten als täglicher Herausforderung stellen. Perfektion schafft Aggression.

**Was sind Ihrer Ansicht nach die Ursachen für diesen Wandel – mit welchen neuen Herausforderungen müssen Unternehmer also umgehen lernen, und welche Chancen hält eine zeitgemäße Art zu führen eigentlich bereit?** Menschen überschätzen die Bedeutung neuer Technologien kurzfristig und sie

unterschätzen die Wirkung langfristig. Siehe meine fünf Punkte weiter oben. In der Zusammenfassung bedeutet das für die Führung heute, dass wir drei Bereiche haben, die unsere »Cleanleader« auszeichnen: Sie haben die Fähigkeit des Telescoping. Das

des Führungsauftrages wirksam gestaltet und umgesetzt werden müssen. »Cleanleader« organisieren die Arbeit von Teams so, dass bessere Ergebnisse möglich werden. Und schließlich braucht es Created Agreement, also eine Atmosphäre, in der eine

## »Wer seinen Stern kennt, kehrt niemals um.«

bedeutet, sie sind in der Lage, die Oberbotschaft – das Warum – als Idee für Leadership erfolgreich und nachhaltig zu kommunizieren. Wer seinen »Stern« kennt, kehrt niemals um. Ebenso wissen »Cleanleader« um die Bedeutung von Microscoping, also, dass die Prozesse, das Management als Teil

gelebte Zustimmung des Teams, eine Stimmung, ein Groove entstehen, der für die Umsetzung von Zielen und für das Erreichen von Top-Ergebnissen notwendig ist. Erst ist die Stimmung gut, dann sind die Zahlen gut. Und sind die Zahlen gut, klar, dann ist auch die Stimmung gut. ▶





## »Cleanleader finden das rechte Maß. Sie setzen auf den Teil des Teams, das weiterkommen will.«

»Die Digitalisierung ist ein schnell fortlaufender Prozess und das, was Sie nicht bieten, das wird dann bei anderen Unternehmen gesucht und gefunden« – so heißt es in einem Text auf Ihrer Webseite Buhr & Team. Aber wie viel Change verträgt eigentlich eine authentische Unternehmensführung und wie sollten Neuerungen eingeführt werden, ohne dass sie tief

**verwurzelte Werte des Unternehmens konterkarieren?**

Veränderungen sind nicht das, was die meisten Menschen sich wünschen. Sie arrangieren sich oft mit dem bekannten Unglück, als das unbekannte Glück anzustreben. Im Ursprung geht es immer um das ausgewogene Maß, um die richtige, passende Dosierung zwischen der Komfortzone, also dem

Bekanntem, der Zufriedenheit einerseits und der Herausforderung, dem Neuen, dem Unbekannten andererseits. Ständige Veränderung, dauerhafte Disruption verhindern Lernprozesse und Wachstum.

Genauso auch erreichen wir bessere Ergebnisse eben nicht, indem wir in der Gewohnheit, der Komfortzone verharren. »Cleanleader« finden das rechte Maß. Sie setzen auf den Teil des Teams, das weiterkommen will. Menschen die wirklich wollen, finden immer ihren Weg. Und dieser Teil des Teams steckt andere an.

Oft werde ich gefragt: »Andreas, wie bringe die diese 100 Menschen wirksam voran?«. Meine Antwort darauf lautet: »Gar nicht!«. Finden wir die 15 bis 20 Personen, die wollen, konzentrieren wir uns im ersten Schritt auf diesen Teil des Teams. Weitere werden folgen. Mit Schrot zu fischen, ist immer teuer.

## Inwiefern sind eigentlich branchenübergreifend dieselben Führungsqualitäten gefragt – und was sind typische Fehler, die Unternehmern beim Thema Führung unterlaufen?

Zunächst einmal gilt: Jede Beförderung ist wie ein neuer Job. Das bedeutet konkret: Wenn jemand neu zur Führungskraft wird, dann gilt es, diese neue Aufgabe auch vollumfänglich zu verstehen und sich dieser anzunehmen. Oft erlebe ich das in der Praxis so, als wenn die Aufgabe, ein Team zu führen, so nebenbei mit erledigt wird. Mich beschäftigt das seit gut 25 Jahren und ich stelle diese Frage auch international vielen Top-Leuten: »Wie bist du in diese Position gekommen?« Die Antwort lautet in den allermeisten Fällen, dass sie gefragt wurden, dass sie für diese Position ernannt, in sie hineingesetzt und dann alleingelassen wurden. Der iterative Prozess des Voranirrens habe sie letztlich und tragisch begleitet.

### Welche Folgen können aus Führungsfehlern resultieren und welche Handlungsalternativen sollten Vorgesetzte kennen?

Die Folgen sind verheerend. Schauen wir uns viele Konzerne an, dann erleben wir dort oft das Thema Verantwortung als Wanderpokal – elend lange Entscheidungsprozesse, kaum Initiativen, wenig Mut. Es dominieren die Eigeninteressen. Die Konsequenz daraus ist schlichtes Mittelmaß. Wir haben eine Initiative gestartet, die inhaltlich konkret und so aufgebaut ist, dass die Top-Leute von morgen bestens präpariert sind für die Herausforderungen in der Führung. Es geht konkret darum, vom Ende zu denken, Strategien des Erfolges mit dem Team gemeinsam zu entwickeln, die besten Leute dafür zu finden und somit organisiert, wirksam und nachhaltig mehr Erfolg im Business zu haben. Um Fehler zu vermeiden gilt: erst verstehen, dann verstanden werden. »Cleanleader« führen mit den Ohren.

### Sie sind nicht nur als Autor, sondern auch als Trainer gefragt. Wie ist Ihre Erfahrung: Lässt sich das Unternehmertum – gerade mit Blick auf die notwendigen Führungsqualitäten – eigentlich komplett erlernen oder braucht es hier auch ein wenig angeborenes Talent?

Nur etwa jeder zehnte Mensch ist selbstständig oder Unternehmer, beziehungsweise Unternehmerin. Das sind Fakten. Ist es also nur wenigen vorbehalten, selbstständig zu sein? Nein!

Es geht im Leben immer um den richtigen Mix aus Talent, passender Umgebung und schlichtem Dranbleiben. Für mich wird der Fleißige langfristig immer gewinnen. Von daher: Alles ist erlernbar.

### Wie lautet Ihre Prognose: Mit welchen Fragestellungen werden sich Unternehmer

## »Führung geht heute anders«

von **Andreas Buhr**

176 Seiten

Erscheint: 30. Mai 2023

GABAL

ISBN: 978-3-967-39145-9



### in nächster Zeit häufiger beschäftigen müssen? Welche Anforderungen kommen also auf sie zu und inwiefern lassen sich die Weichen für den Erfolg von morgen schon heute stellen?

Zum Abschluss meine fünf Fragen für mehr Erfolg im Business:

Erstens: Welchem Stern folge ich, wozu dient meine Aufgabe, wofür ist meine Arbeit gut?

Zweitens: Wie bleibe ich dauerhaft in einem guten Zustand, um Leistung und Ergebnisse zu erzielen?

Drittens: Wie finde ich die besten Leute, und wie formen wir das beste Team der Welt?

Viertens: Wie passen wir das Management

an den jeweils nächsten notwendigen Schritt wirksam an?

Fünftens: Wie bleiben wir alle Lernende?

### Welche Anforderungen kommen also auf sie zu und inwiefern lassen sich die Weichen für den Erfolg von morgen schon heute stellen?

Das Führen in Veränderungsprozessen wird zum Tagesgeschäft. Es gilt, ein passendes Maß zu finden zwischen Fokus und Agilität. Der Austausch zwischen Top-Masterminds und das Bilden von Netzwerken der Erfolgreichen wird helfen, schon heute die Weichen für ein nachhaltig erfolgreiches Business zu stellen. Keiner gewinnt allein. ♦AS

## »Um Fehler zu vermeiden gilt: erst verstehen, dann verstanden werden.«



### Unser Gesprächspartner:

Als Bestsellerautor, internationaler Speaker und prämierter Trainer ist Andreas Buhr seit mehreren Jahrzehnten ein bekanntes Gesicht der Coachingszene. Im Fokus des mehrfach ausgezeichneten Experten und Gründers der »Buhr & Team Akademie« steht der Erfolg bei Führung und Vertrieb. Sein neues Buch »Führung geht heute anders« erscheint im Mai 2023.

Steve Jobs hat unsere Zukunft nachhaltig revolutioniert.  
Ein wahrer Übermorgengestalter.



# Ab in die Zukunft

## In zehn Schritten zum Übermorgengestalter

Innovationen sind der Umsatz von übermorgen. Man muss frühzeitig beginnen, um sie startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Die Zukunft liegt in den Händen derer, die mit frischem Denken und Tun die entscheidenden Umbrüche wagen. Ich nenne sie Übermorgengestalter.

**K**ennen Sie den Kairós? Er ist ein Gott aus dem Olymp, womöglich ein Sohn des Zeus. Kairós steht für den richtigen Augenblick, den passenden Moment, die besondere Gelegenheit, die man aktiv ergreifen muss, um den Fortgang der Ereignisse und damit seine Zukunft zu gestalten. Der Bildhauer Lysippos hat Kairós als Jüngling dargestellt, der an der Stirn eine lockige Haarsträhne trägt, jedoch einen kahlen Hinterkopf hat. So bekommt man ihn nicht mehr zu fassen, sobald er mit seinen beflügelten Füßen vorbeigehuscht ist. Daher die Redewendung: Die Gelegenheit beim Schopfe packen.

Man muss behände sein, ein gutes Auge haben und die Herausforderung lieben, will man die Chance, den Kairós zu fassen kriegen. Übermorgengestalter sehen ihn schon von Weitem kommen und erwischen seine Haarlocke oft. Über alle Grenzen hinweg

entwickeln sie Initiativen, die Ideen, Wissen und Können neu miteinander verknüpfen. Transformativ, agil und dynamisch vernetzen sie die virtuelle mit der realen Welt auf immer neue, mutige, bahnbrechende Weise. Denn sie sind Zukunftsversther.

Zukunftsversther verstehen: Geopolitische Aktivitäten, eine Vielzahl von Krisen, der sich dramatisierende Klimawandel wie auch die Neukombination bislang getrennter Technologien und Industrien sorgen für vielerlei Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann. In einem derart unvorhersehbaren Umfeld ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht. Wer aber zögerlich wartet, wie sich das Ganze entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge Anderer einzuholen.

### Übermorgengestalter: der Voraustrupp ins Neuland

Veränderungsängstliche Kontinuitätsprotagonisten kann sich kein Unternehmen noch länger leisten. Es sind die Vorreiter und Schrittmacher, die experimentierfreudigen Weiterdenker und Übermorgengestalter, die mit Tatkraft und Durchhaltevermögen den Wandel initiieren. Als Aus-der-Reihe-Tänzer, Um-die-Ecke-Denker und Über-den-Tellerrand-Schauer sind sie die treibende Kraft, damit das notwendige Neue entsteht. Sie sind Brückenbauer zwischen gestern, heute und morgen, Voraustrupp ins Neuland, Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie ehren das Gute und plädieren zugleich für das bessere Neue.

Sie agieren wie ein Frühwarnsystem. Oft sind sie die Ersten, die instinktiv merken, wenn in der Firma was aus dem Ruder läuft. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste – im Kleinen wie auch im ganz Großen. Sie reden Klartext, wenn sie Verfahrensweisen aufgespürt haben, die aus der Zeit gefallen sind. Sie brandmarken alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist.

Als Early Adopter und mutige Vorwärtstürmer wagen sie sich auch dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Abenteuer ▶



»Bahn frei für Übermorgengestalter«  
 von **Anne M. Schüller**  
 216 Seiten  
 Erschienen: April 2022  
 Gabal  
 ISBN: 978-3-967-39093-3



beginnen, wo asphaltierte Wege enden. Vor-  
 ne im Neuland ist da, wo noch niemand  
 sich auskennt und wo man erst einen Weg  
 finden muss. Die meisten Chancen gibt es  
 auf unbekanntem Terrain. Und ja natürlich,  
 dabei kann man sich auch verlaufen. Doch  
 wer sich nie verirrt, findet auch keine neuen  
 Wege. Und nur wer Risiken eingeht, kann  
 Entdeckungen machen.

**Es gibt keine Vollkaskoversicherung für  
 gute Ideen**

Kein Unternehmen wird Innovations-  
 sprünge erzielen, wenn es seine Mitarbei-  
 ter:innen dafür belohnt, ihre Arbeit »on  
 target, on budget, on time« abzuliefern, also  
 Punktlandungen auf Vorgaben zu machen.  
 Niemand kann sich mit dem Übermorgen  
 befassen, wenn er Zielen aus dem Vorjahr

hinterherlaufen soll. Wer vorgefassten Ver-  
 fahrensweisen präzise folgt, erblindet für die  
 tatsächlichen Chancen.

Im Neuland gibt es keine Erfolgsgarantien  
 – und keine Vollkaskoversicherung für gute  
 Ideen. Zukunft kann man nicht zählen und  
 messen, denn sie ist noch gar nicht passiert.  
 Märkte, die noch nicht existieren, können  
 nur hoffnungsvoll voreingeschätzt werden.  
 Ein Alptraum für den Controller. Der will  
 keine Abenteuer, sondern exakte Zahlen  
 und einen festen Plan. So versanden selbst  
 die besten Initiativen.

Übermorgengestaltern hingegen ist klar:  
 Auf ausgetretenen Pfaden kann man kein  
 Neuland entdecken, und mit vergilbtem  
 Kartenwerk kommt man in neuen Gefilden  
 nicht weit. Sie sind keine Hasardeure oder  
 Fantasten, die sich tollkühn ins Wildwasser  
 stürzen. Sie gehen die Dinge wohlüberlegt,  
 doch mit großer Offenheit an. Sie sind auch  
 keine Exoten, die man nur milde belächelt,



Bumble Gründerin und CEO Whitney Wolfe  
 Herd (re.) mit Schauspielerin Priyanka Chopra (li.).

sondern sie sind: die wichtigsten Menschen in den Organisationen, die den Sprung nach vorn schaffen wollen.

Leider weht dem Neuartigen oft eine steife Brise entgegen. Früher landeten viele, die Altbewährtes infrage stellten und durch disruptiv Neues ersetzen, in der Verbannung, am Galgen oder auf dem Schafott. Selbst heute erfährt das ganz und gar Neue gefährlich oft den erbitterten Widerstand der Nutznießer des Alten. Verlustaversion, Besitzstandswahrung und Trägheit sind in der traditionellen Wirtschaft weit verbreitet.

Doch Übermorgengestalter hält das nicht auf. Aus der Mitte des Unternehmens heraus ergreifen sie Initiativen, die die Zusammenarbeit befruchten, den Weg in die Zukunft ebnen, das Miteinander lebenswert machen und drängende gesellschaftliche Probleme lösen. Wie die Kulturanthropologin Margaret Mead so wunderbar sagte: »Zweifle nie daran, dass eine kleine Gruppe engagierter Menschen die Welt verändern kann – tatsächlich ist dies die einzige Art und Weise, in der die Welt jemals verändert wurde.«

### Zehn Schritte, damit das Übermorgengestalten gelingt

Damit eine Veränderungsinitiative tatsächlich gelingt, folgt man als einzelner Initiator am besten folgendem Plan:

01. Zunächst braucht man eine Idee, für die man wirklich brennt, an die man felsenfest glaubt, für die man etwas auf sich zu nehmen bereit ist.
02. Reden Sie dann mit unterschiedlichen Menschen über diese Idee, um den eigenen Blickwinkel zu weiten, neue Perspektiven zu entdecken und die Idee zu schärfen.
03. Danach ist es entscheidend, nicht allein zu bleiben. Suchen Sie sich Mitstreiter, Follower, Unterstützer, Verbündete, gut Vernetzte.
04. Spielen Sie nicht den Anführer, nur weil Sie der Initiator sind. Seien Sie ein Gleicher unter Gleichen. Alle bringen etwas ein, um zum Erfolg beizutragen.
05. Definieren Sie gemeinsam Ihr Ziel und den Purpose, den »Reason Why« Ihrer Aktion. Finden Sie einen klingenden Namen, vielleicht sogar ein passendes Logo.
06. Schaffen Sie eine Netzwerk-Plattform, über die Sie sich unkompliziert austauschen können. Sorgen Sie für reale Treffen, gute Strukturen und Verantwortlichkeiten.
07. Fliegen Sie in der frühen Phase unter dem Radar, damit Sie gefahrlos erkunden, üben, experimentieren und testen können.
08. Steht das Konzept, dann suchen Sie nach einem Sponsor und Schutzpatron, der Ihnen Ressourcen gibt und Sie an höherer Stelle unterstützt.
09. Rechnen Sie mit Widerstand, mit Bremsern und Blockierern. Bereiten Sie sich fachlich und emotional auf sie vor. Seien Sie faktensicher, schärfen Sie Argumente.
10. Wenn die Sache dann läuft, machen Sie sich sichtbar: Hängen Sie Ihre Initiative an die große Glocke, suchen Sie sich Bühnen, verbreiten Sie Erfolgsgeschichten, schmieden Sie Allianzen. Und, ganz wichtig: Feiern Sie das Gelingen.



Instagram Gründer und CEO Kevin Systrom.

Weichensteller, Innovator, Übermorgengestalter: Wir alle können das sein. Selbst durch den kleinsten Anstoß kann eine bessere Zukunft entstehen. Dies geschah zum Beispiel bei der Initiative »Gerne per Du«. Sie begann damit, dass einer diese drei inspirierenden Worte unter seine E-Mail-Signatur setzte und als Hashtag benutzte. Dieser minimale erste Schritt hat ganze Unternehmenskulturen verändert. ♦

#### Die Autorin



**Anne M. Schüller** ist Diplom-Betriebswirtin, Keynote-Speaker, Bestsellerautorin, Businesscoach und Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung.



**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)

# Insel-Business

Um bürokratische Hürden zu umgehen, verlegen immer mehr Unternehmen ihren Sitz nach Zypern



**Z**ypern ist seit 2004 EU-Mitglied und hat sich zu einem internationalen Geschäfts- und Finanzplatz entwickelt. Immer mehr deutsche Unternehmer schätzen das und entscheiden sich, ihren Firmensitz dorthin zu verlegen oder dort zu gründen. Neben 300 Sonnentagen im Jahr hat dies aber meist betriebswirtschaftliche Gründe, wie Steuerexperte Florian Wilk weiß. Er berät Deutsche, die sich für eine Verlegung des Firmensitzes interessieren. »Eine Firmengründung auf Zypern und das Auswandern nach Zypern ist vor allem steuerlich attraktiv. Der Unternehmenssteuersatz liegt bei nur 12,5 Prozent und Gewinnausschüttungen sind sogar 17 Jahre lang steuerfrei, wenn man seinen Wohnsitz auf Zypern hat«, sagt der Fachmann. Das sei im europäischen Vergleich konkurrenzlos.

## Kleinere und mittlere Unternehmen wandern ab

»Bei den Unternehmern gibt es zwei Kategorien: zum einen Unternehmer, die lediglich ihre Gesellschaft im Ausland gründen – hier spielt oft das niedrigere Lohnniveau, aber auch die geringere Steuerlast in anderen EU-Staaten eine Rolle. Und zum anderen gibt es Unternehmer, die selbst auswandern und Deutschland verlassen«, erklärt Wilk. In diesem Fall spiele natürlich auch der Lifestyle, das Klima und die Mentalität im Ziel-land eine wesentliche Rolle.

Es seien vor allem kleinere und mittlere Unternehmen aus den Bereichen IT und Software, Onlinehandel oder Dropshipping, aber auch Berater und Trader, die informiert werden wollen. Produktion, Handwerk und ähnliche Zweige hätten oftmals höhere Hürden, um ihr Unternehmen zu verlagern und blieben häufig in Deutschland.

»Es ist aber nicht damit getan, nach Zypern zu ziehen und das Business von hier aus zu betreiben«, weiß Florian Wilk. Die Wegzugsbesteuerung sei zum Beispiel ein großes Thema für GmbH-Gesellschafter, für das Florian Wilk auf ein entsprechendes Partnernetzwerk aus Steuerberatern in Deutschland zurückgreife. Hier gelte es, sorgfältig zu agieren, um keine bösen Überraschungen zu erleben.

## Jüngeren Gründern fehlen die Anreize

Ein weiterer Grund für die Abwanderung seien die fehlenden Anreize hierzulande, meint Florian Wilk. »Das gilt vor allem für junge Menschen, die sich unternehmerisch in Deutschland engagieren wollen, aber zu viele Hürden überwinden müssen.« Die Bürokratie sei hoch, das Steuerrecht sehr komplex. Viele Staaten dagegen böten kleinen Unternehmen Steuervergünstigungen. Hätten Unternehmer erst mal den Weg nach Zypern gefunden, fänden sie eine sehr gute Infrastruktur vor: »Die Insel hat sich für geschäftliche Aktivitäten bestens entwickelt.

Der Flughafen Larnaka bietet Direktflüge in europäische Metropolen, aber auch Dubai ist nicht weit.« Dass Zypern bloß als Steueroase betrachtet wird, sei ein veraltetes Denkmuster, findet Wilk. »Wir haben einen europäischen Binnenmarkt und das spürt man auch im Geschäftsalltag.« Zypern habe auch viel gegen Geldwäsche und illegale Praktiken getan, sodass sich der Ruf enorm verbessert habe. ♦ MK

Steuerexperte Florian Wilk berät Deutsche, die sich für eine Verlegung des Firmensitzes interessieren.



Eine der prominenten Vertreterinnen der Generation Z ist die Chanel-Muse Lily-Rose Depp.



# VERSTEHEN STATT KRITISIEREN – MOTIVATION FÜR DIE GENERATION Z

EIN GASTBEITRAG VON VERENA FRITZENWENGER

**H**auptsache, das Gehalt stimmt«. Diese Einstellung ist in der Generation Z passé. Wer nach 1995 und – je nach Definition – vor 2009 oder 2012 geboren wurde, erwartet von einem Job weit mehr als ein gutes Einkommen: sinnvolle Arbeit für ein Unternehmen mit nachhaltiger Vision, persönliche Wertschätzung, gesunde Work-Life-Balance, ein diverses Team und mehr. Für diese Erwartungshaltung gibt es gute Gründe. Je

besser Führungskräfte sie verstehen, desto besser können sie die Digital Natives motivieren – und von ihnen lernen.

Die Generation Z verändert die Arbeitswelt, ob es den Älteren gefällt oder nicht. Gut qualifizierte Digital Natives wählen aus, wo sie arbeiten wollen und zu welchen Bedingungen. Weil sie es können, aber auch, weil sie Werte haben, die ihnen wichtig sind. Ihre große Mission ist nichts Geringeres als die Rettung des Planeten Erde und unserer

Umwelt. Sinnbefreite Schufferei für umweltbelastende Produkte hat in dieser Denk- und Gefühlswelt keinen Platz.

Nehmen wir an, ein junger Familienvater der Generation Z hat als Experte für Cybersecurity die Wahl zwischen einem Posten bei einem namhaften Tech-Konzern und einem Unternehmen für Medizintechnik: Obwohl der Tech-Konzern das doppelte Gehalt bietet, entscheidet er sich für die Medizintechnik, weil ihm der Schutz von

Menschenleben und Patientendaten wichtiger ist als sein Salär. Ein übertriebenes Beispiel? Keineswegs. Es stammt aus der Headhunting-Praxis und ist bei weitem nicht das einzige.

#### Der Purpose muss stimmen

Führungskräfte müssen den Sinn und Zweck ihres Unternehmens jenseits der reinen Gewinnerzielung klar und deutlich kommunizieren, wenn sie engagierte junge Leute gewinnen und halten wollen. Insbesondere Managerinnen und Manager, die als Treiber für Nachhaltigkeit agieren, ziehen junge Talente an.

Nur mit dem richtigen Purpose ist es aber nicht getan. Ebenso wichtig ist für die Digital Natives die Work-Life-Balance. Gerade in diesem Punkt prallen oft Welten aufeinander: Ältere Führungskräfte beschwerten sich über die »Generation Feierabend«, die nicht willens sei, »die Extra-Meile« zu gehen und stattdessen mehr Geld für weniger Leistung und Belastbarkeit einfordere.

#### Mythos Faulheit

Die Forschung zeichnet ein anderes Bild. Nicht Faulheit sei der Grund für den veränderten Fokus der Generation Z, sondern die Summe bisher gemachter Erfahrungen. Viele der jungen Leute litten demnach bereits unter psychischen Erkrankungen oder haben psychische Probleme. Sie haben ihre Ausbildung sowie ihre ersten Schritte auf dem Arbeitsmarkt unter den Bedingungen der Corona-Pandemie machen müssen oder sogar Jobs verloren. Gen Zler wissen außerdem von der hohen Burnout-Quote der Baby-Boomer-Generation, gerade in den Führungsetagen. Sie sagen bewusst »Nein« dazu, sich für eine Firma aufzuopfern.

Aufgrund ihrer Erfahrungen betrachten sie die Dinge eher realistisch als optimistisch und sehen sich selbst als Advokaten einer gesunden Lebens- und Arbeitseinstellung. Werden ihre Erwartungen erfüllt – neben der Work-Life-Balance und dem Purpose gehören dazu auch Diversität und flexible Arbeitszeitmodelle sowie gute Bezahlung – dann sind Gen Zler auch bereit, hart zu arbeiten.

Headhunting-Firmen haben längst erkannt, dass gerade die Flexibilität für Unternehmen große Chancen bietet, Top Talente zu gewinnen. Teilzeit, Homeoffice, Remote, Job-Sharing und andere Modelle können Unternehmen den Zugriff auf einen größeren Pool von Bewerberinnen und Bewerbern sichern. Wenn Unternehmen nicht an Fachkräftemangel leiden wollen, dürfen sie sich dieser Entwicklung also nicht verschließen, sondern sollten eine Vorreiterrolle übernehmen. Die Produktivität wird unter der Flexibilität nicht leiden.

#### Teamwork, Transparenz und Technik

Für Digital Natives sind Teamwork, Transparenz und Technikaffinität Bestandteil ihrer Identität. Dazu spielt Kommunikation eine übergeordnete Rolle. Für ihre Motivation ist das offene und ehrliche Gespräch unverzichtbar. Führungskräfte müssen sich außerdem der Tatsache bewusst sein, dass Digital Natives mit einer Vielzahl von Informationsquellen aufgewachsen sind. Wer ihnen etwas vormachen will, hat schon verloren.

Wichtig ist auch, den jungen Talenten etwas zuzutrauen, sowie die gewohnten Strukturen und Methoden im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Sonst riskieren Führungskräfte, dass die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ihr ganzes Potential abrufen können und ihr Engagement leidet.

Ein Mittel, dies zu verhindern, ist das Shadowboard: Eine Gruppe junger Talente ohne Entscheidungsgewalt arbeitet dabei an denselben Problemen und Themen wie die tatsächliche Unternehmensführung, also quasi in deren Schatten. Durch den Austausch lernen die Entscheiderinnen und Entscheider die Ansichten, Strategien und Denkweisen der jüngeren Generation kennen und

## Wer ihnen etwas vormachen will, hat schon verloren.

können von ihr lernen. Ein großer Pluspunkt. Schließlich ist die Rede nicht nur vom Nachwuchs am Arbeitsplatz, sondern auch von künftigen Kundinnen und Kunden. ♦

#### Über die Autorin:

Verena Fritzenwenger ist Gründerin und CEO des Unternehmens PEOPLE Consulting, das in Deutschland, der Schweiz und den USA Fach- und Führungskräfte für die Medizin- und Technik-Branche vermittelt. Sie brennt für den Menschen im Fokus und lebt abwechselnd in Bayern und Kalifornien.



GPT-4

# KI im Fokus: Was ist wahr und was ist falsch?

## EINE EINSCHÄTZUNG DER MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

EIN GASTBEITRAG VON DIGITALEXPORTE JÖRG SCHIEB

**W**er hat in den letzten Wochen nicht mehrfach in Konferenzen oder auf Partys über die Chancen und Risiken von Künstlicher Intelligenz im Allgemeinen und über ChatGPT im Besonderen gesprochen? Bitte die Hand heben! ... Ich bin überzeugt: Keiner hebt die Hand.

Kein Wunder, denn Künstliche Intelligenz (KI) ist derzeit eines der heißesten Themen in der Geschäftswelt. Es gibt viele Ansichten darüber, was KI alles kann und was nicht. In diesem Artikel möchte ich diese Frage beantworten und eine ehrliche Einschätzung darüber geben, welche Möglichkeiten KI derzeit tatsächlich bietet.

**Was die Künstliche Intelligenz kann:** Zunächst einmal müssen wir verstehen, was KI wirklich ist. KI bezieht sich auf die Fähigkeit von Maschinen, menschenähnliche Intelligenz auf einer bestimmten Ebene zu entwickeln – daher auch der Name. Man kann vortrefflich darüber streiten, ob das „Intelligenz“ ist und wo sie eigentlich anfängt. Aber der Begriff ist geprägt – und wir müssen damit arbeiten. Bezeichnungen wie „maschinelles Lernen“ sind jedenfalls sehr viel besser. Denn das kann KI wirklich gut: lernen!

KI verwendet Algorithmen, um Daten zu analysieren, Muster zu erkennen und Entscheidungen zu treffen. Es gibt verschiedene Arten von KI, einschließlich der

regelbasierten KI, die auf der Grundlage von vordefinierten Regeln Entscheidungen trifft, der lernenden KI, die durch den Einsatz von Trainingsdaten ihre Entscheidungsfähigkeit verbessert und der tiefen KI, die neuronale Netze nutzt, um komplexe Entscheidungen zu treffen. Es gibt also verschiedene Disziplinen – und man sollte sie nicht immer alle im selben Atemzug nennen.

KI ist derzeit in der Lage, eine Vielzahl von Aufgaben zu erledigen, die menschliche Intelligenz erfordern. Hier sind einige Beispiele:

**1. Bild- und Spracherkennung:** KI kann Bilder und Sprache erkennen und interpretieren. Dies hat Anwendungen in der Automatisierung von Geschäftsprozessen, der

»Der Digitalschock«  
 von Jörg Schieb und Peter N. Posch  
 208 Seiten  
 erscheint voraussichtlich: Mai 2023  
 Redline Verlag  
 ISBN: 978-3-86881-947-2



Interaktionen vollständig ersetzen. Obwohl Chatbots und virtuelle Assistenten helfen können, Kundenanfragen zu bearbeiten, können sie keine menschliche Interaktion ersetzen, wenn es um komplexe Anfragen oder Probleme geht.

#### KI im Unternehmen: Verantwortungsvoller Umgang gefragt!

Als Unternehmer stellt man sich natürlich die Frage: Wie kann ich KI denn sinnvoll einsetzen; wo bietet sich das jetzt schon an? Die Antwort lautet: Wo nicht? KI bietet derzeit viele Möglichkeiten für Unternehmen, um Prozesse zu automatisieren, die Effizienz zu verbessern und bessere Entscheidungen zu treffen. KI ist jedoch nicht die Lösung für alle Probleme und es gibt Bereiche, in denen menschliche Intelligenz nach wie vor unersetzlich ist. Es ist wichtig, dass Unternehmen die Grenzen von KI verstehen und sicherstellen, dass sie KI-Systeme verantwortungsvoll und ethisch einsetzen. ♦

Analyse von Kundendaten und der Verbesserung von Kundenerlebnissen.

**2. Vorhersageanalysen:** KI kann Daten analysieren, um Vorhersagen zu treffen. Dies wird in vielen Branchen eingesetzt, einschließlich der Finanzdienstleistungen, der Gesundheitsbranche und des Einzelhandels.

**3. Entscheidungsfindung:** KI kann Entscheidungen treffen, indem sie Muster und Zusammenhänge in großen Datenmengen erkennt. Dies wird in vielen Unternehmen eingesetzt, um Prozesse zu optimieren und Kosten zu reduzieren.

**4. Chatbots und virtuelle Assistenten:** Darüber wird, dank ChatGPT, derzeit am meisten gesprochen. KI kann verwendet werden, um Chatbots und virtuelle Assistenten zu erstellen, die Kundenanfragen beantworten und den Kundensupport verbessern können.

**Was die künstliche Intelligenz nicht kann:** Allerdings gibt es auch einige Dinge, die KI (bislang) definitiv nicht kann. So kann KI definitiv nicht kreativ sein – auch wenn manche begeistert Beifall klatschen, wenn KI-Systeme wie »Midjourney« auf Anweisung (Sprache zu Bild) Bilder erzeugen, die mal traumähnlich aussehen, mal fast wie echte Fotografien – und damit den Medienbetrieb in eine Krise stürzen. Aber echte Kreativität im Sinne von: Hier wird etwas völlig Neues gedacht, entwickelt oder erschaffen, das ist nicht möglich. Per definitionem, denn KI berechnet am Ende lediglich

Wahrscheinlichkeiten, um herauszufinden, was am ehesten zur Anfrage passt. Wer rechnet, kann nicht kreativ sein. Wer denkt und fühlt schon. Aber Maschinen denken und fühlen nicht.

Auch emotionale Intelligenz und Empathie sind nicht die Sache von KI. Bestenfalls Simulationen davon. Dasselbe gilt für ein Urteilsvermögen: Eine KI kann keine moralischen oder ethischen Entscheidungen treffen. Sie kann keine subjektiven Entscheidungen treffen, die auf persönlichen Erfahrungen oder Überzeugungen beruhen. Allerdings kann KI »verstehen«: Wer ChatGPT ein Bild präsentiert, das ein Kind mit 30 gasgefüllten Luftballons in der Hand zeigt, und die KI fragt: »Was passiert, wenn das Kind die Kordel loslässt«, erfährt von ChatGPT-4: »Die Ballons fliegen weg«. Das ist schon ein Durchbruch, denn es handelt sich um eine Form von »verstehen«. Gleichwohl kann KI keine derzeit keine menschlichen

Jörg Schieb ist Journalist und Internetexperte. Bereits seit 1985 berichtet er on- und offline über Computer- und weitere digitale Themen. Dieses Fachgebiet ist auch der Fokus mehrerer Bücher, die er als Autor oder Co-autor veröffentlichte. Im Mai erscheint sein neues Werk »Der Digitalschock: Was vom Hype bleiben wird – so verändern ChatGPT, Bard & Co unseren Alltag«, das in Zusammenarbeit mit Professor Peter Posch verfasst wurde.

**KI BEZIEHT SICH AUF DIE FÄHIGKEIT VON MASCHINEN, MENSCHENÄHNLICHE INTELLIGENZ AUF EINER BESTIMMTEN EBENE ZU ENTWICKELN – DAHER AUCH DER NAME.**



Gastautor Roger Rankel ist mehrfach ausgezeichnet, unter anderem zum Speaker des Jahres, und Bestsellerautor. In der Vertriebswelt gehört er zu den Besten seines Fachs.

# Etwas **semje** anders machen

Die Wichtigkeit einer guten Positionierung in der heutigen Zeit

**W**illkommen mitten in 2023: In einem Jahr, in dem die stärkste Währung für erfolgreiche Unternehmer die Sichtbarkeit ist. Sichtbarkeit bedeutet, von Ihrer Zielgruppe gesehen zu werden. Und zwar so gesehen zu werden, wie Sie gesehen werden möchten, genau dann, wenn der Kunde Bedarf hat. Wie funktioniert's? Mit der richtigen Positionierung! Positionierung heißt: »Dafür stehe ich!« Die richtige Positionierung schafft eine Abgrenzung zu Mitbewerbern. Es gilt:

· Je präziser die Abgrenzung, desto stärker ist die Positionierung.

· Je enger die Zielgruppe, umso größer ist die Sichtbarkeit.

· Je geringer die Angebotsvielfalt, umso klarer ist der Fokus.

Wie so oft im Leben gilt auch hier: Weniger ist mehr! Denn die Wahrheit ist: Erst spitz, dann breit. Erobern Sie besser erst eine Zielgruppe, danach die nächste. Ihre spitze Positionierung verhilft Ihnen dadurch wie nebenbei zum Expertenstatus. Es ist immer besser, erfolgreich in einer kleineren Zielgruppe zu sein, als in einer großen überhaupt nicht stattzufinden.

Normal kann doch jeder! Empfehlen Sie jedes Restaurant, in dem Sie einfach nur satt wurden? Sicherlich nicht! Wie sieht es aus beim Italiener, der die Spaghetti Parmigiano live am Tisch im ganzen Parmesanlaib zubereitet? Oder bei der Nachspeise, die vor Ihren Augen flambiert wird? Schon eher! Wenn Sie möchten, dass über Sie geredet wird, dann geben Sie Ihren Kunden etwas, worüber sie gerne reden. Noch keine richtige Idee? Dann kommen hier ein paar Best-Practice-Beispiele:

#### Der »Fischer vom Tegernsee«

Er hat einen Ausblick nicht von dieser Welt, in seinem edlen Bistro direkt am See, wo die Schönen und Reichen sich die Klinke in die Hand drücken. Hier ist der normale Champagner eher ungewöhnlich. Da darf es dann doch die größere Flasche Armand de Brignac sein, in der Schubkarre gebracht und mit 30.000 Euro ein »Schnäppchen«. Ganz außergewöhnlich und somit eine Spitzenpositionierung: Christopher von Preysing bietet eine Art »Lieferando de luxe« an. Er liefert seine frische Ware aus dem See, den edelsten Kaviar und den Yellow-Tuna, mit dem Helikopter an seine erlesenen Kunden. Ja, Sie haben richtig gelesen. Nicht nur einmal in der Woche richtet er ein Picknick irgendwo auf einem schönen Berg in Sankt Moritz, auf Sylt oder in der Toskana aus. Was kostet die Welt?

#### Apropos Helikopter...

Matthias Kühn war seinerzeit der Makler auf Mallorca, der seinen Kunden mit dem Hubschrauber die Immobilien aus der Vogelperspektive zeigte. Das sprach sich rum wie ein Lauffeuer in seiner Zielgruppe: den Superreichen. Genauso Marcel Remus, mit dem ich schon das eine oder andere Mal gemeinsam auf einer Bühne stand. Er richtet einmal pro Jahr das Promi-Event auf der beliebten Insel im Mittelmeer aus. Mit dabei sind alle großen Medienhäuser (RTL, SAT, BILD, Gala und Bunte) und das Who-is-who der Szene. Und natürlich jede Menge Zaungäste. Der Effekt: eine unfassbar starke Medienpräsenz. Und wer auf Mallorca etwas auf sich hält und ein neues Objekt sucht, der geht zu Marcel.

#### Da zieht's einem die Hosn aus

Dahoam in München hat sich derweil ein Lederhosn-Verkäufer stark positioniert. Er garantiert, dass man bei ihm die eigene Lederhose jederzeit eintauschen kann. Was so profan daherkommt, ist ein Millionen-Business. Allerdings kostet eine echte »Hirschlederhose« gerne 2.000 Euro oder mehr. Und: Je älter und patinierter eine Lederhosn ist, desto besser ist sie. Eine richtige Lederhosn geht nicht kaputt. Durch Haxn, Bier & Co. wächst man halt nur raus.

Wir sehen: Erfolgreich sind jene, die »etwas etwas anders machen«. Was bringt es? Mit der richtigen Positionierung werden Sie zum Marktführer Ihrer Nische, von der richtigen Zielgruppe gefunden und es gibt keinen Preiskampf. Durch die Fokussierung werfen Sie unnötigen Ballast ab, sparen Zeit, Geld und Nerven. Und was aktuell besonders interessant ist: Eine starke Positionierung macht Ihr Unternehmen nachweislich krisensicherer! Denn eine starke Positionierung, vor allem, wenn sie witzig und einzigartig ist, geht viral. Real und digital. Denn was wird »geteilt«, also gerne empfohlen und weitergeleitet? Das Besondere. Heißt also:

Wer nicht auffällt, fällt weg! Sobald Ihre Positionierung steht, haben Sie etwas zu zeigen. Je außergewöhnlicher, desto besser.

Nutzen Sie ein gutes Vehikel, um sich zu positionieren. Wenn Sie nämlich einen echten Kundennutzen schaffen, wie zum Beispiel der Fischer vom Tegernsee, der am besten auch noch gut erzählbar ist, sind Sie der Konkurrenz um Meilen voraus. Trotz aller Einzigartigkeit haben alle erfolgreichen Unternehmer eine Gemeinsamkeit: Sie machen etwas etwas anders! Und darum geht es doch, oder? ♦



Marcel Remus ist ein Anders-Macher: hier mit Hayley Hasselhof bei der Remus Pre Award Tea Time in Beverly Hills.

# Der Niedergang des Tupperware- Imperiums

**Wer nicht mit der Zeit geht,  
geht mit der Zeit!**

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK





Brini Maxwell alias Ben Sande am 5. September 2000 während einer Tupperveranstaltung in New York.

## »Wir befinden uns in einer Zeit des Umbruchs. Noch nie hat sich der Markt so schnell verändert, wie wir es heute erleben.«

**B**estimmt gibt es in euren Küchenschränken auch noch die ein oder andere Tupperdose, die ihr nicht zurückgegeben habt, oder? Ich erinnere mich noch gut an meine Jugend. Die Dinge waren der Schatz jeder Hausfrau. Warst du sonntags bei deinen Eltern zum Essen, hieß es zum Schluss nicht nur: »Komm gut nach Hause, Junge« – sondern im gleichen Atemzug: »Und vergiss nicht, mir die Tupperdose wieder mitzubringen!« Doch jetzt ist die Tupperparty vorbei: Der Aktienkurs befindet sich im freien Fall, der Umsatzeinbruch ist dramatisch. Was Unternehmer daraus für den eigenen Vertrieb lernen können, erfahrt ihr in diesem Beitrag.

### Kein passender Deckel mehr für die Plastikschüssel?

Angefangen hatte alles im Jahr 1949 mit einer luft- und wasserdicht schließenden Schüssel, die sich im Handel allerdings schlecht verkaufte. Eine Verkäuferin namens Brownie Wise hatte dann jedoch die Idee, das Produkt Hausfrauen bei gemeinsamen Treffen nahezubringen. Die Tupperparty

war geboren – der Rest ist Geschichte. Tupperware wurde damit zu einem der Vorzeigeunternehmen im Direktvertrieb und das Geschäftsmodell hielt sich erfolgreich über Jahrzehnte. Bis jetzt: Mitte April 2023 wurde öffentlich, dass die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs auf Grund von Liquiditätsengpässen ungewiss sei. Die Bilanz des Vorjahres ist verheerend: Umsatzeinbruch von 18 Prozent auf 1,3 Milliarden Dollar – bei einem gleichzeitigen Verlust von 28 Millionen Dollar. Eine direkte Folge: Der Börsenkurs des Unternehmens fiel am 10. April 2023 um fast 50 Prozent auf 1,20 Dollar. Nur zur Erinnerung – 2013 hat eine Tupperware-Aktie noch fast 70 Dollar gekostet. Jetzt steht das Unternehmen mit dem Rücken zur Wand und ich frage mich: Wie konnte es so weit kommen? Und ist es noch möglich, in letzter Minute das Ruder herumzureißen?

### Neun Jahre überleben Unternehmen im Schnitt

Der Direktvertrieb ist kein einfaches Pflaster, das weiß ich aus eigener Erfahrung. Ich habe selbst 2019 ein Unternehmen aufgebaut, das Strom- und Gasverträge an

Endkunden vertrieben hat. Hier haben die Corona-Pandemie, steigende Energiepreise und zuletzt der Krieg gegen die Ukraine und die damit verbundene Inflation dafür gesorgt, dass irgendwann gar nichts mehr ging. Doch ich bin überzeugt davon, dass das nicht allein die Ursachen für das Straucheln von Tupperware ist.

»Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.« Dieser Leitsatz geht zurück auf Friedrich Schiller, ist jedoch in meinen Augen aktuell wie eh und je. Wisst ihr, wie lange ein Unternehmen weltweit im Schnitt überlebt? Tatsächlich gerade einmal neun Jahre. Die Zeiten, in denen du ein Unternehmen gründest und damit etwas Bleibendes erschaffst, sind vorbei. Oder besser gesagt: so gut wie vorbei. Denn ich glaube daran, dass es nach wie vor möglich ist, ein Unternehmen länger als die durchschnittliche Zeit nicht nur am Leben zu erhalten – sondern es auch wachsen zu lassen. In bin selbst seit rund 30 Jahren Unternehmer und meine erste Company gibt es nach wie vor. Das wäre jedoch nicht der Fall, wenn ich mit Scheuklappen durch die Welt gelaufen wäre und weiter ▶

»Ein Schock, wie das Unternehmen ihn jetzt gerade erlebt, kann jedoch auch hilfreich sein.«



alles nach Schema F gemacht hätte. Genau das erlebe ich allerdings immer wieder bei Unternehmen.

Das gleiche gilt für die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden. Um hier nicht unter die Räder zu geraten, sondern weiter an der Spitze mitzufahren, musst du ständig ein Auge darauf haben, was die anderen tun. Du solltest im regen Austausch mit deiner Zielgruppe stehen und wirklich zuhören. Und nicht nur die gesammelten Daten irgendwie ablegen und verstauben lassen, sondern Schlüsse daraus ziehen, was das für deinen Vertrieb, deine Produkte oder Dienstleistungen und insgesamt dein Unternehmen bedeutet. Auch ich gehe so vor und tausche mich regelmäßig mit Wegbegleitern, Mentoren und Experten aus. Und biete Unternehmen auch genau das an in Form unseres Vertriebs-DNA-Gutachtens. Wir checken den Status Quo und ermitteln, wo es gerade im Vertrieb noch konkretes Verbesserungspotenzial zu heben gilt. Und genau das hat Tupperware für mein Empfinden verschlafen.

#### Veränderte Kundenbedürfnisse erfordern eine neue Strategie

Schauen wir erst mal auf die Kunden: Die Bedürfnisse und Prioritäten der Zielgruppe haben sich ganz klar geändert. Durch die Inflation schauen viele Menschen genauer aufs Geld – auch und gerade bei Haushaltsprodukten. Kein Wunder, dass viele dann lieber zu preisgünstigeren Produkten greifen, wie es sie zum Beispiel bei IKEA, Depot, TK Maxx und auch immer wieder bei den bekanntesten Discountern gibt. Wieso viel Geld für ein einzelnes Tupperware-Produkt bezahlen, wenn du für eine niedrige zweistellige Summe bereits ein ganzes

Aufbewahrungsset in verschiedensten Größen bekommen kannst?

Ein weiterer Grund liegt sicherlich auch darin, dass sich das Koch- und Essverhalten der Menschen verändert hat. Gerade junge Menschen haben kaum noch Zeit und Lust, für sich zu kochen. Kinder werden in Kita und Schule versorgt, die Eltern essen in der Kantine. Wer Zuhause noch Appetit hat, nimmt auf dem Heimweg To-Go-Produkte mit oder bestellt beim Lieferservice. Die Folge: Es gibt kaum noch Reste, die aufbewahrt werden. Für mehrere Tage vorkochen? Machen immer weniger Menschen – und wenn, tun es eben auch die günstigen Frischhalte-dosen.

Ich habe auch schon Mitarbeiter gehabt, die sich Selbstgekokochtes in gespülten Speiseeis-Packungen mit ins Büro gebracht haben. Und da sind wir schon beim nächsten Punkt, wo Tupperware geschlafen hat: Bewusstsein für Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Gerade bei der Gen Z sind »Unverpackt-Läden« beliebt; bei Haushaltswaren legen viele Wert auf langlebige Produkte wie Gefäße aus Glas oder Holz. Da passt Tupperware nicht ins Bild, die ausschließlich aus neuem Kunststoff produziert wird, und zwar langlebig, jedoch nicht gerade umweltfreundlich ist.

#### Remote Sales ist gekommen, um zu bleiben – auch im Direktvertrieb

In Europa, Asien und Nordamerika brach der Umsatz von Tupperware im vergangenen Jahr 2022 um 30 Prozent ein. Womöglich auch, weil das Unternehmen das Thema Remote Sales und Online-Partys nicht ernst genommen hat. Zwar hat Tupperware 2018 das Portal »myParty« gestartet, Social Commerce war für viele Repräsentanten

allerdings Neuland. Marktbegleiter waren im Online-Business bereits deutlich weiter und wir dürfen nicht ignorieren, dass sich der Vertrieb von Haushaltswaren längst ins Internet verlagert hat. Egal ob Backform, Aufbewahrungsdosen oder Eierkocher – die meisten Kunden kaufen solche Dinge längst bei Amazon und Co., weil es schnell, bequem und einfach ist. Andere Direktvertriebsunternehmen konnten seit 2020 ihre Umsätze steigern, weil sie erfolgreich Online-Konzepte in ihre Vertriebsstrategie integriert haben und sich auch in den sozialen Medien besser aufgestellt haben. Selbst Vorwerk vertriebt seinen Thermomix jetzt auch online, wo der Kunde oder die Kundin ihn ganz bequem und ohne Kochabend mit einer Repräsentantin bestellen kann. Hier hat Tupperware in meinen Augen zu spät und nur halbherzig auf eine Internetstrategie gesetzt.

Ein Schock, wie das Unternehmen ihn jetzt gerade erlebt, kann jedoch auch hilfreich sein. Um endlich wach zu werden und den Staub abzuschütteln, der sich in den vergangenen Jahrzehnten in eingefahrenen Strukturen gesammelt hat. In den kommenden Monaten wird sich zeigen, ob Tupperware in der Lage ist, sich nochmal aufzurappeln und seinen Vertrieb neu auszurichten. Mein abschließender Tipp für euch: Wartet nicht, bis nichts mehr geht. Sondern überprüft regelmäßig die Wirksamkeit eures Vertriebs und justiert kontinuierlich im laufenden Betrieb nach. ♦

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.

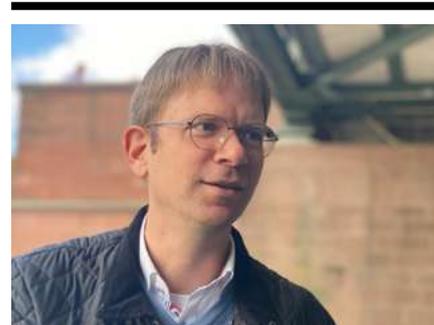
## BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

# BASAR!

**M**it vielen meiner ehemaligen Studierenden halte ich auch noch nach dem Studium Kontakt, einfach um zu sehen, was aus ihnen geworden ist. Neulich traf ich mich daher mit einem Absolventen auf einen Kaffee, der mir frustriert berichtete, dass er seinen Wunschjob nicht bekommen habe. Auf Nachfrage berichtete er mir, dass er im Anschreiben seinen Gehaltswunsch mit 100.000 Euro angegeben habe. Da vergleichbare Stellen mit maximal 60.000 Euro dotiert sind, fragte ich ihn, was ihn denn zu dieser Angabe getrieben habe. Als Antwort bekam ich zu hören, dass er erst einmal pokern wollte; er wäre dann schon noch weiter heruntergegangen.

Nun, grundsätzlich ist nichts gegen die Basartaktik einzuwenden, nur bitte nicht mit zu viel »südlichem Einschlag«. Während Sie im Türkeiurlaub ohne Probleme den zunächst aufgerufenen Preis um die Hälfte reduzieren können (und ein Nichtverhandeln als Schwäche oder sogar Beleidigung aufgefasst werden kann), ist dazu, zumindest in

*Der Autor*



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

Zentraleuropa, absolut nicht zu raten. Wer hundert fordert und am Ende der Verhandlung fünfzig akzeptiert, hat in den Augen des Verhandlungspartners an Glaubwürdigkeit verloren. Gerade bei langfristigen Geschäftsverbindungen ist dies keine Basis für eine gute Zusammenarbeit. Beim Vertragspartner bleibt dann immer die Frage im Hinterkopf, ob zukünftige Forderungen realistisch sind oder nur wieder geblufft wurde.

Also gar nicht verhandeln? Doch! Immer! Aber gehen Sie mit realistischen Forderungen ins Rennen. Auch wenn es keine absolute Regel gibt, würde ich einen Auf- beziehungsweise Abschlag von 20 Prozent als vertretbar halten – ohne dass Sie im Falle des Nachgebens Ihre Glaubwürdigkeit verlieren.

Mein ehemaliger Student im obigen Beispiel hätte also auch 70.000 Euro fordern können, auch wenn die Grenze bei 60.000 Euro liegt, wenn (aber auch nur dann!) er seine höhere Forderung begründen kann (etwa durch die Qualifikation, Bewerberlage etc.). Dann erst wird die höhere Forderung glaubwürdig.

Bleiben Sie also im Rahmen und glaubwürdig. Und wenn Sie wirklich einmal unrealistische Zahlen verhandeln wollen: schönen Urlaub! ♦

»[...] gehen Sie mit realistischen Forderungen ins Rennen.«

Bilder: IMAGO / Joerg Borethling, Marc Kupjetz



## STUDIE: WELCHE ROLLE SPIELT INTELLIGENZ BEIM KARRIERE-ERFOLG?

Gehören CEOs von Großunternehmen zur Intelligenz-Elite? Eine schwedische Studie lässt hieran Zweifel aufkommen. Anscheinend verändert sich die Wichtigkeit herausragender kognitiver Fähigkeiten je nach Karriere-Stufe.

Laut der Studie »Are CEOs born leaders?«, veröffentlicht im »Journal of Financial Economics«, zählen weniger als 20 Prozent der Vorstandsvorsitzenden von schwedischen Großunternehmen zur Top-Gruppe mit außergewöhnlich hoher Intelligenz. Gleichzeitig ergibt die Untersuchung, dass die kognitiven Fähigkeiten der CEOs sehr wohl über denen des gesellschaftlichen Durchschnitts liegen.

### Wenn das Matthäus-Prinzip greift

Die Studie »The plateauing of cognitive ability among top earners« zeigt, dass die Korrelation zwischen Intelligenz und Einkommen stark ausfällt, jedoch nur bis zur Gehaltsgrenze von 60.000 Euro pro Jahr. Bemerkenswert: Das einkommensstärkste ein Prozent der Studienteilnehmer besitzt sogar geringere kognitive Fähigkeiten als die Einkommensstufen direkt darunter. Mit Blick auf die Gesamtbevölkerung bleiben Intelligenz und kognitive Fähigkeiten aber die wichtigsten Faktoren, die über den beruflichen Erfolg entscheiden. Das konstatiert Hannes Zacher, Professor für Arbeitspsychologie an der Universität Leipzig, im »Business Insider«. Nur bei sehr großem beruflichem Erfolg sinke die Bedeutung von Intelligenz.



Zur Erklärung benutzt Zacher das Matthäus-Prinzip, benannt nach dem Bibel-Vers aus dem Matthäus-Evangelium: »Wer hat, dem wird gegeben.« Bezogen auf die Karriere-Welt bedeutet dies: Wer schon erfolgreich ist, zieht wahrscheinlich noch mehr Erfolg an. Andersherum ...

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

### Erfolg



### Flugtaxi: Volocopter startet Produktion

Der Flugtaxi-Hersteller Volocopter hat seine Produktionsstätte samt Start- und Landeplatz in Bruchsal bei Karlsruhe offiziell in Betrieb genommen. Von diesem Hangar aus werde man Flugzeuge in die Metropolen der Welt schicken und neue Wege für Reisen und Transport eröffnen, sagte Volocopter-Chef Dirk Hoke. Flugtaxi sind neuartige Fluggeräte, die senkrecht starten und landen. Eine Zulassung der EU-Agentur für Flugsicherheit für das erste Modell wird bis Mitte 2024 erwartet, schreibt die Deutsche Presse-Agentur. Eine Schicht könne künftig 50 Stück im Jahr herstellen. Bundesverkehrsminister Volker Wissing ...

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

### Thema



### Modebranche in der Krise – Insolvenzen und Schließungen

Görtz, Salamander, Peek & Cloppenburg, Reno oder Gerry Weber – etablierte Hersteller und Händler der Modebranche haben in den vergangenen Monaten Insolvenz angemeldet. Jetzt hat auch die Ahlers AG einen Insolvenzantrag gestellt. Zu dem börsennotierten Unternehmen mit Sitz in Herford gehören Marken wie Baldessarini, Otto Kern und Pierre Cardin. Laut einem Bericht der Onlineplattform der »Wirtschaftswoche« hat sich der Kurs seit 2018 »geviertelt«. Von der Insolvenz betroffen sind die Ahlers AG und die Tochtergesellschaft Ahlers P.C. GmbH. Für 400 der 1700 Mitarbeiter ist Insolvenzgeld beantragt ...

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

### Thema



### »Mytheresa« expandiert nach Asien und erweitert Sortiment

Während die Mehrheit der Menschen derzeit unter der Inflationslast leidet und ein Mode-Einzelhändler nach dem anderen vom Markt verschwindet, scheint es der Luxusbranche noch gut zu gehen. Das Shoppingportal »Mytheresa« hat sich einst auf den Verkauf von Designerkleidung spezialisiert und will nun expandieren. Seit kurzem ist Mytheresa auch im Home- und Lifestyle-Segment aktiv und bietet neben Kleidung und Accessoires nun Einrichtungsgegenstände und Luxus-Accessoires für Hunde an. Der »Wirtschaftswoche« sagte Unternehmenschef Michael Kliger, dass weitere Kategorien hinzukommen sollen ...

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

**Touch. Point. Sieg.**



Die digitale Transformation verändert unsere Business- und Arbeitswelt unfassbar schnell. Auch die kundenbezogene Kommunikation ist davon betroffen. Doch die wahren kommunikativen Erfolge finden jenseits von Big Data und Algorithmen statt. Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen führen gerade in durchdigitalisierten Zeiten zum Ziel. So zeigt Teil eins des Buches, welche Chancen weit über Worte, Bilder und Geschichten hinaus die multisensorische Kommunikation fortan bietet. In Teil zwei werden die Touchpoints, die kommunikativen Berührungspunkte zwischen Anbieter und Kunde, analysiert und optimiert. Teil drei zeigt Erfolg versprechende kommunikative Wege in die digitale Zukunft.

**Thank God it's Monday!**



Jeder träumt von Arbeit, die Spaß macht und sinnvoll ist. Dark Horse Innovation weiß, wie es geht:

In der von 30 Vertretern der Generation Y gegründeten Berliner Agentur für Innovationsentwicklung gibt es Ideen-Sprints statt Meeting-Marathons, gemeinsame Entscheidungen ohne Chef und einen Preis für die besten Fehler.

Im digitalen Wandel setzen sie auf Design Thinking, auf kooperative Zusammenarbeit, individuelle Flexibilität und radikale Selbstentfaltung - und werden so zum Trendsetter der Arbeit im 21. Jahrhundert.

**Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern**



Wie schaffe ich es, andere so zu verändern, dass sie das tun, was ich von ihnen will, – und warum ist es noch schwieriger, sich selbst zu ändern? Und: Soll ich bei Entscheidungen eher meinem Verstand oder eher meinen Gefühlen folgen? Bei Verhaltensänderungen und Entscheidungen haben die unbewussten Anteile unserer Persönlichkeit das erste und das letzte Wort, Verstand und Vernunft sind nur Berater. Neuesten Einsichten in die Persönlichkeitsentwicklung und zwei neue Kapitel zur Frage der »Führung« und des »Change Management« in Wirtschaft und Gesellschaft. Es setzt neue Standards für viele Praktiker, die Antworten auf die Frage suchen, wie man die Erkenntnisse am besten umsetzt.

**Stark durch Krisen**



Zusammen mit 20 weiteren Geiseln wurde Marc Wallert im Jahre 2000 von Terroristen auf eine philippinische Insel verschleppt und dort für 140 Tage im Dschungel gefangen gehalten. 20 Jahre später erzählt er von Überlebensstrategien und davon, was er aus dieser Erfahrung gelernt hat. Der Dschungel hat ihn nicht kaputt gemacht, doch der Alltag danach hat ihn in einen Burn-out getrieben. Um das zu verstehen, hat er sich auf Spurensuche begeben und sich dabei auf die entscheidenden Momente konzentriert – die Krisen. In diesem Buch erklärt er effektive Strategien für den privaten und beruflichen Alltag, mit denen man stark durch Krisen kommen und sogar werden kann.

**Grundlagen des Marketing**



Dieses Buch vereint anschaulich die Marketing-Grundlagen aus Theorie und Praxis und ist sowohl für Marketingfachleute in der Ausbildung als auch in der Arbeitswelt geeignet. Jetzt mit Online-Teil und Zusatzfragen. Aus dem Inhalt: Markt und Wettbewerb, Marketing-Mix, Online-Marketing, Werbelehre, Planung, Konzeption, Kommunikationspsychologie, Multi- und Social-Media, Gestaltung, Research, Nachhaltigkeit. In der zweiten Auflage befinden sich zusätzlich Kontrollfragen und -antworten zum Gelesenen - als Selbsttest im Anhang.

**Zurück an die Arbeit**



Es wird viel zu wenig gearbeitet! Stattdessen verbringen Mitarbeiter und ihre Chefs in den meisten Unternehmen mehr als die Hälfte ihrer Zeit mit Tätigkeiten, die zwar wie Arbeit aussehen, aber keine Arbeit sind: Meetings, Jahresgespräche, Budgetverhandlungen, Reports, Genehmigungsprozeduren, PowerPoint-Präsentationen, Unternehmensleitbildern, Organigramme und so vieles mehr reines Business-Theater, das keine Wertschöpfung erzeugt, nicht dem Kunden dient und damit nur eines ist: Verschwendung!

Ein provokantes und enorm hilfreiches Buch für alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die arbeiten wollen, anstatt Arbeit zu spielen.



**Wissen**

**Elon Musk kündigt eigene KI »TruthGPT« an**

Noch im März hat Elon Musk einen Entwicklungsstopp für Künstliche Intelligenz (KI) gefordert. Nun präsentiert der polarisierende Tech-Milliardär die Pläne für sein eigenes KI-Programm »TruthGPT«. Welche Rolle spielt dabei seine besondere Beziehung zum Unternehmen »OpenAI«, das »ChatGPT« erschaffen hat?

Im TV-Interview auf dem US-Sender Fox News stand Musk dem umstrittenen Moderator Tucker Carlson am Montagabend (in der Nacht zu Dienstag nach deutscher Zeit) Rede und Antwort. Dabei ging er mit »OpenAI« hart ins Gericht. Unter anderem beklagte er, die Firma trainiere »ChatGPT« darauf politisch korrekt zu sein. Laut Nachrichtenagentur Reuters wirft Musk den Entwicklern sogar vor, ihren berühmten KI-Chatbot auf das Lügen zu konditionieren. Dagegen solle »TruthGPT« eine ...

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

Bilder: depositphotos / chinaimages, Cover: BoD – Books on Demand, Ullstein Taschenbuch, Econ, Gabal, Klett-Cotta

Julien Backhaus

# Bullshit Rules

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

FBV

**Jetzt** im Handel!