

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Vorwort: Was dieses Buch bringt</b> .....	<b>9</b>
	<b>Vom Why zum How</b>	<b>10</b>
	<b>Das erwartet dich</b>	<b>12</b>
	<b>Auf der Suche - Julian erzählt</b>	<b>13</b>
	<b>Coaching, Gurus, Patentrezepte?</b>	<b>15</b>
	<b>Die Reise beginnt</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>Der Weg zu dir selbst</b> .....	<b>25</b>
	<b>Erste Begegnung mit Sylvia</b>	<b>25</b>
	<b>Wie daran arbeiten?</b>	<b>28</b>
	<b>Nachhaltig erfolgreich als Unternehmer</b>	<b>30</b>
	<b>Wie gute Unternehmer großartig werden</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>Die Reise zum nachhaltigen Unternehmer</b>	<b>47</b>
	<b>Wachstumshürden und Lösungen</b>	<b>49</b>
	<b>Nachhaltiges Wachstum geht anders</b>	<b>53</b>
	<b>Nachhaltig erfolgreich - das Rad</b>	<b>58</b>
<b>4</b>	<b>Im Mentoring</b> .....	<b>71</b>
	<b>Was große Visionen bewirken</b>	<b>71</b>
	<b>Übung: Wen bewunderst du?</b>	<b>78</b>
	<b>Übung: Wofür stehen diese Persönlichkeiten?</b>	<b>81</b>
	<b>Erfolgreiche Unternehmer unter der Lupe</b>	<b>83</b>
	<b>Die Zukunft braucht: Impact-Menschen</b>	<b>85</b>
	<b>Was will das Leben von dir?</b>	<b>91</b>
	<b>Gemeinsamkeiten großartiger Menschen</b>	<b>93</b>

	<b>Warum es keine Abkürzungen gibt</b>	<b>95</b>
	<b>Ziele, die du nicht erreichen kannst</b>	<b>97</b>
<b>5</b>	<b>Grundlagen .....</b>	<b>111</b>
	<b>Unternehmer am Anfang: TUN</b>	<b>111</b>
	<b>Welches Wachstum ist für mich richtig?</b>	<b>115</b>
	<b>Ist dein Mindset verhindern oder Attacke?</b>	<b>130</b>
	<b>Do it-Attitude gepaart mit Hartnäckigkeit</b>	<b>133</b>
	<b>Das nächste Level: Kein Tun ohne Sein</b>	<b>137</b>
	<b>Unternehmer-Dasein als Lebenswerk</b>	<b>139</b>
<b>6</b>	<b>Wer bist du? Deinen Kern finden .....</b>	<b>141</b>
	<b>Glänzen vs. Leuchten</b>	<b>141</b>
	<b>Die Theorie vom Essential Self</b>	<b>143</b>
	<b>Übungen: Deinen Kern finden</b>	<b>149</b>
	<b>Knowledge: Wer bist du?</b>	<b>158</b>
<b>7</b>	<b>Die Nabe vom Rad .....</b>	<b>161</b>
	<b>Toxische Umgebungen vermeiden</b>	<b>170</b>
<b>8</b>	<b>Das Rad - Innere Stärke aufbauen .....</b>	<b>175</b>
	<b>Wie du deine Persönlichkeit veränderst</b>	<b>175</b>
<b>9</b>	<b>Das Rad - Balance .....</b>	<b>203</b>
	<b>Das ganze Leben leben</b>	<b>203</b>
	<b>Balance in deine Lebensbereiche bringen</b>	<b>214</b>
	<b>Best Practices: Das ganze Leben leben</b>	<b>215</b>
	<b>Wenn Hochleister in Balance kommen</b>	<b>219</b>
<b>10</b>	<b>Das Rad - Gesundheit .....</b>	<b>229</b>
<b>11</b>	<b>Deinen Kern übersetzen aufs Unternehmen .....</b>	<b>243</b>

<b>12</b>	<b>Das Rad – Deine Seele ausdrücken</b> .....	<b>247</b>
	<b>Klar kommunizieren: ‘Gelb sagen, rot tun’</b>	<b>251</b>
	<b>Vom Grundwert hin zur Vision</b>	<b>259</b>
	<b>Wie entsteht aus einem Bild eine Vision?</b>	<b>260</b>
	<b>Die unwiderstehliche Vision für den Markt</b>	<b>271</b>
	<b>Die Vision nach außen kommunizieren</b>	<b>276</b>
	<b>Dein Team ins Boot holen</b>	<b>283</b>
	<b>Wie du Mitarbeiter garantiert nicht erreichst</b>	<b>293</b>
	<b>Knowledge: Family Business</b>	<b>305</b>
<b>13</b>	<b>Das Rad – Führung</b> .....	<b>311</b>
	<b>Dein Ökosystem definieren</b>	<b>311</b>
	Teste dich selbst: Welcher Typ Anführer bist du?	315
	<b>Führung für Visionäre und Superhirne</b>	<b>323</b>
	Teste dich selbst: Bist du bereit abzugeben?	326
	Teste dich selbst. Bist du ein guter Anführer?	329
	<b>Der Turbo: Echte Wertschätzung</b>	<b>331</b>
	Tipps & Tools: Wertschätzung im Betriebsalltag ausdrücken	337
	Case Studies: Wertschätzung in der Unternehmenskultur verankert	343
<b>14</b>	<b>Das Rad – Beitrag leisten</b> .....	<b>355</b>
	<b>Hin zu einem größeren Nachhaltigkeitsbegriff</b>	<b>355</b>
	<b>‘WHY I CARE?’ von inspirierenden     Unternehmern</b>	<b>359</b>
	Übung: Was ist dein WHY I CARE?	363
	<b>Hin zu einem nachhaltigen     Geschäftsmodell - wie geht das?</b>	<b>364</b>
	<b>Kismet. Schicksal</b>	<b>374</b>
<b>15</b>	<b>3 Monate später – Julian</b> .....	<b>381</b>

## Legende

- Ein solcher Kasten steht vor einer Checkliste.
- Nach diesem Pfeil folgt eine Case Study mit einem echten Fallbeispiel aus dem Firmenalltag.

### Tipps & Tools

Unter dieser Überschrift findest du Hinweise, um am Thema weiterzuarbeiten.

### Teste dich selbst

Hierunter kannst du einordnen, wo du stehst.

### Knowledge

In den Kästen unter dieser Überschrift findest du Wissenswertes und Zusatzinformationen rund um das Thema.

**Hinweis:** Um den Text lesbarer zu gestalten, ist im Buch die männliche Form gewählt (zum Beispiel „Unternehmer“). Selbstverständlich umfasst das sowohl Frauen als auch Männer.

Im Buch wird konsequent das „Du“ verwendet, um die Lebenswirklichkeit der Hauptfigur, eines 37-jährigen Digitalunternehmers, realistisch abzubilden.

# 1

## **Vorwort: Was dieses Buch dir bringt**

Dieses Buch habe ich begonnen zu Zeiten der Corona-Pandemie. Mein Alltag bestand aus zig Videokonferenzen am Tag, die mir, ehrlich gestanden, mittlerweile oft genug auf die Nerven gingen. Aber diese hier war anders. Mein Kunde Jonas und ich hatten wie üblich mit einem Update der letzten Zeit gestartet. Und dann plötzlich gewann unser Gespräch eine Tiefe, die uns beide überraschte. Ich sagte zu Jonas: „Ehrlich, nachdem ich unseren letzten Geschäftsführer-Workshop hatte, bin ich morgens aufgewacht und dachte, dass ich euer Geschäftskonzept und eure Art zu wirtschaften zum Kotzen finden.“ Und Jonas sagte: Ja, ihm gehe es manchmal genauso.

Er gab zu: Ihre Firma war nie für die Dauer geplant. Es ging von Anfang an darum, irgendwann Kasse zu machen - einen Exit hinzulegen. Sie wollten nachweisen, dass ihr Geschäftsmodell funktioniert. Und dann für soviel Geld wie möglich verkaufen. Nun ist es durchaus für mich nicht an der Tagesordnung, dass ich mit den Kunden, mit denen ich arbeite, so drastisch spreche. Ich muss an dieser Stelle etwas zu Jonas sagen. Er war zu diesem Zeitpunkt mein Kunde seit zwei Jahren, und ich hatte mehrere Workshops mit ihm und seinen Mitgeschäftsführer- und Gesellschafterkollegen geführt. Mitte 30, lei-

tete er zum Zeitpunkt der Telco ein investmentfinanziertes KI-Startup, das im nächsten Jahr auf einen Exit im dreistelligen Millionenbereich hinarbeitete. Stichwort Exit: Ich kann jeden verstehen, der gerne Kasse macht. Worüber Jonas und ich aber sprachen, war eine andere Art von Unternehmertum. Eines, in dem wir mit unserem eigenen Geld agieren und sehr genau darüber nachdenken, was wir damit tun.

Natürlich ist es auch davon geprägt, Profit zu machen - aber nicht nur. Es geht darum, nachhaltig Geld zu verdienen. Das schaffe ich nur, wenn meine Mitarbeiter gerne für mich arbeiten, gerade im heutigen Arbeitsmarkt. Wenn meine Kunden nicht nur einmal, sondern zweimal, dreimal und immer wieder bei mir kaufen. Wenn das Umfeld ein Vertrauen darin hegt, dass wir auch morgen auch noch da sind. Und das ist in einem Szenarium, in dem Leute auf den schnellen Exit und Kasse machen abzielen, nebensächlich.

Wir kamen dann in eine Diskussion, bei der wir uns die Frage stellten, ob wir angesichts der dringenden Probleme in dieser Welt nur noch Demeterhöfe betreiben müssten - also etwas tun, um die Welt zu retten für unsere Kinder. Es wurde deutlich, was uns treibt: Wir beide sehen, wie dringlich die Probleme dieser Welt sind, und dass gerade wir als Unternehmer jetzt aufstehen und etwas tun müssten. Müssen wir?

## **Vom Why zum How**

Gerade jetzt nach Corona transformieren wir uns als Gesellschaft. Es entsteht eine neue Welt. Und in der sind andere Eigenschaften wichtiger als früher. Weil künftig viel weniger fix ist. Weil Einschnitte wie Corona, die alles von heute auf morgen lahmlegen, immer wieder kommen können. Weil Geschäftsmodelle, die heute gut gehen, im Handstreich über den Haufen geworfen werden. Wappnen kannst du als Un-

ternehmer dich nur, indem du künftig viel flexibler reagierst. Indem du auf deine Intuition vertraust. Letztlich, indem du an der einzigen Konstante arbeitest, die dir immer sicher ist: An dir selbst. An deiner eigenen Persönlichkeit, damit die fest wie ein Fels in der Brandung auch angesichts der größten Umwälzungen steht. Davon handelt dieses Buch. Es zeigt dir Wege, wie du dahin kommen kannst, wie du über dich hinauswächst. Als ich den Tenor gesetzt hatte, standen da Worte wie Verantwortung übernehmen, Haltung zeigen in haltlosen Zeiten, reale Substanz aufbauen versus schnelllebigem Wirtschaften, Entscheidungen, die Generationen überdauern. Und Demut.

Also das komplette Gegenmodell zu meinem ersten Buch 'Mayday aus der Chefetage', das ich 2015 als Reaktion auf Management in Machtstrukturen und zu Zeiten des VW-Skandals geschrieben hatte. Damals haben mich viele gefragt: „Du schreibst, wie man es nicht machen soll. Wo sind die wirklich guten Vorbilder? Und was machen die anders?“ Ich musste zugeben, ich hatte keine Antwort. Das Thema hat mich nicht losgelassen. Ich habe jede freie Minute daran geforscht, Interviews geführt. Heute, sechs Jahre später, zeige ich Menschen, die Verantwortung übernehmen und Wirtschaft neu und in Einklang mit ihrer Überzeugung gestalten. Sie hinterfragen sich selbst immer wieder, um besser zu werden. Und privat sind sie auch noch im Lot.

Viele fragen mich: „Kann ich das auch lernen?“ Für sie schreibe ich dieses Buch. Wenn ein Simon Sinek das 'Why' in den Mittelpunkt stellt<sup>1</sup>, geht es in diesem Buch um das 'How'. Es beschreibt also, wie du dein 'Why' in den Alltag, auf dich persönlich und aufs Business, übersetzt. Wir haben eine Verantwortung für die Zukunft. Es ist Zeit für ein neues nachhaltiges Wirtschaften. Es geht um einen Begriff von Nachhaltigkeit, der viel größer ist als die rein ökologische Verantwortung. Nicht jeder muss künftig einen Demeterhof betreiben. Klar kannst du das machen, wenn du Spaß daran hast.

Aber es geht darum, ein neuer Typus Unternehmer zu werden: Eine starke Persönlichkeit, die von ihrem Wesen aus agiert, die eine bewusste Entscheidung dafür trifft, wie sie weiter mit ihrer Firma wachsen will. Und die dann herausgeht und die Welt verbessert - und damit wirklich nachhaltig wirtschaftet.

## **Das erwartet dich**

Im Buch stelle ich dir Julian vor, einen Digitalunternehmer, der zwar erfolgreich ist, aber seine Erfolge bisher als hohl und wenig befriedigend empfindet. Er möchte das ändern und besucht dazu ein Unternehmer-Mentoring, in dem er ein neues nachhaltiges Wirtschaften kennenlernt. Auf seiner Reise begegnet er vielen Unternehmern. Sie sind Romanfiguren - es gibt sie aber wirklich. Über einen QR-Code kannst du sie dir auf einer Website selbst anschauen und von ihren Best Practices lernen, denn wir alle lernen doch am meisten über echte Vorbilder, nicht über trockene Worte auf Papier. Wir lassen uns inspirieren von Menschen, die wir 'live und in Farbe' erleben und die eine Saite in uns berühren.

Begleite Julian auf seiner Reise - vielleicht machst du dich ja auch bald auf den Weg.

„Gut. Dann notiere doch bitte kurz einmal, was du mit diesen Namen verbindest.“

- Lewis Hamilton: \_\_\_\_\_
- Audi: \_\_\_\_\_
- Ronaldo: \_\_\_\_\_
- Marlboro: \_\_\_\_\_
- Jochen Schweizer: \_\_\_\_\_
- Sodastream: \_\_\_\_\_
- Tesla: \_\_\_\_\_

Ich lege den Stift nieder und reichte Sylvia das Blatt. Sie las kurz herüber. „Interessant“, kommentierte sie. „Ist dir etwas aufgefallen?“ Ich schaute noch einmal über die Namen und mein Gekritzeln daneben herüber:

- Bei Ronaldo hatte ich zum Beispiel geschrieben: „Hartnäckigkeit - er ist immer der, der nach Trainingsende noch eine Einheit extra einlegt.“
- Bei Lewis Hamilton stand: „Große mentale Stärke. Kann mit Rückschlägen umgehen. Rein ins Cockpit und Fokus an.“
- Und hinter Audi: „Vorsprung durch Technik.“

**Für einen zentralen Wert stehen.** Ich konzentrierte mich. Plötzlich fiel es mir wie Schuppen von den Augen. „Ich hab’s“, sagte ich. „Jeder Name steht ganz klar für einen Wert.“ Sylvia nickte. „Genau“, bestätigte sie. „Deswegen habe ich auf dieses Blatt sowohl Namen von Personen als auch von Firmen geschrieben. Beides sind im Grunde Marken,