

DIE GRÜNDER-ELITE **founders** MAGAZIN

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 92



FOUNDERS DESK

Schreibtische der Gründer

MARTIN LIMBECK

Unternehmer scheitern
nicht am Markt
– sondern an **sich selbst**

PROF. DR. JÖRG KUPJETZ

Um den Finger und den
Baum gewickelt



PROF. DR.

CHRISTIAN ZIELKE

Warum Meetings
über **Wachstum**
entscheiden

DAVID BAUSCH

Das Ende der **Arbeitswelt**,
wie wir sie kannten

BJÖRN GROENEWOLD IM INTERVIEW

Ein *Tool* ersetzt kein *Ziel*

Was Unternehmen beim **KI-Hype** übersehen



Unternehmer *scheitern* nicht am Markt – sondern an *sich selbst*

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Wenn Unternehmer über Misserfolge sprechen, fallen oft dieselben Begriffe: Wirtschaftskrise. Fachkräftemangel. Preisverfall. Neue Wettbewerber. Verändertes Kundenverhalten. Natürlich spielen all diese Faktoren eine Rolle, keine Frage. Wir erleben aktuell große Umbrüche, Märkte verändern sich rasant, Technologien verschieben die bisherigen Spielregeln. Das alles ist Realität. Allerdings hat mir meine mehr als 30-jährige Erfahrung als Unternehmer etwas deutlich gemacht: Die meisten Unternehmen scheitern dennoch nicht an den äußeren Umständen. Sie scheitern an den Menschen, die sie führen.

Als Unternehmer trägst du die Verantwortung

Erst mal die gute Nachricht zuerst: Während du als Unternehmer nur begrenzt Einfluss auf die Wirtschaftslage hast, gibt es einen Aspekt, den du zu hundert Prozent unter Kontrolle hast. Ich meine damit dein eigenes Denken, deine Entscheidungen und dein Verhalten. Kommen wir jetzt zur schlechten Nachricht: Genau da liegt auch die unbequeme Wahrheit. Der größte Engpass einer Firma sitzt häufig weder im Vertrieb noch in der Produktion, im Markt oder auf Kundenseite. Er sitzt im Chefsessel.

Menschen haben eine bemerkenswerte Fähigkeit entwickelt: Wir finden für nahezu jedes Problem eine Erklärung, die außerhalb unserer eigenen Verantwortung liegt. Sinkende Umsätze? Der Markt ist schwierig. Die besten Mitarbeiter verlassen das Unternehmen? Die junge Generation hat keine Loyalität mehr. Die Marge bricht ein? Der Wettbewerbsdruck ist zu hoch. Und so weiter. Der Haken an der Sache: Solange die Ursache immer im Außen liegt, bleibt die Lösung ebenfalls außerhalb der eigenen Kontrolle.

Erfolgreiche Unternehmer denken anders. Sie stellen sich zuerst eine andere Frage: Welchen Anteil habe ich selbst an dieser Situation? Diese Frage tut weh. Sie kratzt an deinem Ego. Doch genau das ist auch gut, denn so zwingt sie dich dazu,

eigene Fehler zu erkennen. Und genau an dieser Stelle beginnt echtes Leadership.

Ich habe im Rahmen von Gipfelstürmer Mentoring schon Unternehmer als Sparingspartner begleitet, die seit Jahren an Mitarbeitern festgehalten haben, obwohl ihnen längst klar war, dass diese Person die Organisation ausbremst. Ich habe Gründer gesehen, die wichtige Entscheidungen monatelang vertagt haben, weil sie Konflikte vermeiden wollten. Und ich habe CEOs beraten, die sich so sehr in ihre eigene Strategie verliebt hatten, dass sie sämtliche Warnsignale komplett ignoriert haben. Das Ergebnis war immer dasselbe: Der Markt war nicht das Hindernis, sondern ihre eigene Führung.

Warum das Ego Millionen kosten kann

Eine der teuersten Eigenschaften im Unternehmertum ist ein unkontrolliertes Ego. Damit meine ich nicht dein Selbstbewusstsein. Unternehmer brauchen Selbstvertrauen. Problematisch wird es allerdings dort, wo Selbstvertrauen in Selbstüberschätzung umschlägt. Viele Unternehmer wissen tief im Inneren längst,

wenn sie eine falsche Entscheidung getroffen haben. Sie erkennen schnell, dass ein Projekt nicht funktioniert. Sie sehen, dass eine Investition nicht die erwarteten Ergebnisse liefert. Doch anstatt gegenzusteuern, machen sie trotzdem weiter.

Warum? Nicht, weil die Fakten dafürsprechen. Die schreien alle vehement nach einem sofortigen Umdenken. Sie machen dennoch weiter, weil das Ego nicht verlieren möchte. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass es natürlich keinen Spaß macht, dir selbst einzugestehen, dass du dich geirrt hast. Egal, worum es geht. Doch je länger du an einer Fehlentscheidung festhältst, umso mehr steigen auch die Kosten, die du in dieser falschen Entscheidung versenkst. Wie oft ich das schon bei Coachees erlebt habe! Zeit, Energie, Kapital und Aufmerksamkeit verschwinden in Projekten, die längst keine Zukunft mehr haben.

Ich sage euch etwas: Scheitern gehört zum Unternehmertum dazu. Und unternehmerische Reife zeigt sich nicht darin, immer Recht zu haben. Viel wichtiger ist es, dass du möglichst schnell erkennst, wenn du ▶

»Der größte Engpass einer Firma sitzt häufig weder im Vertrieb noch in der Produktion, im Markt oder auf Kundenseite. Er sitzt im Chefsessel.«

– **Martin Limbeck**

»Wer keinen kennt,
kann keinen anrufen«
von **Martin Limbeck**

432 Seiten

Erscheint: April 2026

Next Level Verlag

ISBN: 978-3-689-36149-5





»Deine wichtigste Aufgabe besteht nicht darin, jeden Ball selbst zu spielen, sondern ein Team aufzubauen, das auch ohne dich gewinnen kann.«

– **Martin Limbeck**

falsch liegst! Die erfolgreichsten Unternehmer, die ich kenne, treffen nicht zwangsläufig bessere Entscheidungen als andere. Doch sie korrigieren schlechte Entscheidungen schneller. Und genau dadurch gewinnen sie an Geschwindigkeit.

Wachstum scheitert oft an mangelndem Fokus

Viele Unternehmer sind sehr kreative Menschen. Sie sehen Chancen, erkennen Märkte und entwickeln ständig neue Ideen. Das ist eine klare Stärke. Doch gleichzeitig läufst du Gefahr, dass diese Stärke zu deiner größten Schwäche wird, wenn du sie nicht richtig kanalisierst.

Ich kenne das von mir selbst: Ich habe ständig neue Geschäftsideen. Ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung. Eine neue Beteiligung. Erst neulich, als im am Flughafen war, dachte ich mir: »Wieso gibt es hier nicht so einen kleinen Stand wie in den Malls in den USA, wo du schnell das gesprungene Panzerglas auf deinem Smartphone reparieren lassen kannst? Nur, dass du da nicht nur Handykram kaufen kannst, sondern auch deine Armbanduhr oder dein Schmuck in zehn Minuten gereinigt wird?« Ich war mir sofort sicher, dass das der Renner sein würde – und habe mich dabei ertappt, wie ich mir schon ausmalte, das alles hochzuziehen.

Was ich damit meine: Du musst selektieren, wenn du erfolgreich sein willst. Nicht jede

Aktivität bedeutet automatisch Fortschritt, wenn du dich verzettelst. Wer permanent neue Baustellen eröffnet, verliert zwangsläufig Fokus, Energie und Ressourcen. Du springst von Projekt zu Projekt und wunderst dich, warum nichts durch die Decke geht. Und deine Mitarbeiter wissen gar nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht, weil du sie ständig mit neuen Ideen und spontanen To-dos überraschst – und damit das Tagesgeschäft ausbremst. Denn das ist die Wahrheit: Wer zehn Prioritäten hat, bringt am Ende gar keine nach vorne. Viele Unternehmer leiden nicht an zu wenigen Chancen, sondern an zu vielen Themen, die sie gleichzeitig verfolgen. Hier gilt ganz klar: Disziplin schlägt Kreativität. Die erfolgreichsten Unternehmer sind nicht die mit den meisten Ideen, sondern diejenigen, die konsequent an den richtigen Ideen festhalten und sie Realität werden lassen.

Die Illusion der Unersetzbarkeit

Es sind nicht nur das eigene Ego und viele Ideen, die dir im Weg stehen. Du bist es vor allem auch selbst, wenn du glaubst, alles persönlich machen zu müssen. Damit kenne ich mich bestens aus, denn ich war viel zu lange der Flaschenhals in meiner eigenen Company. Ich wollte jede Entscheidung selbst treffen, jeden Prozess kontrollieren, überall eingebunden sein. Ich habe die Akquise gemacht und sofort Feuer gelöscht, wenn irgendwo Rauch am Himmel zu sehen war.

Nach außen wirkt das engagiert, in Wahrheit ist es jedoch häufig ein Zeichen mangelnder Führungsreife. Denn wer alles selbst entscheidet, baut kein Unternehmen auf. Er baut Abhängigkeiten auf. Irgendwann geht das schlimmstenfalls so weit, dass du gar nicht mehr abschalten kannst. Und ein weiterer Haken an der Sache: Dein Unternehmen wächst dann auch nur so weit, wie es deine persönliche Kapazität erlaubt. Irgendwann ist Schluss. Erkennst du dich darin wieder? Dann solltest du dich nicht fragen, wie du noch wichtiger wirst. Die entscheidende Frage, die du dir unbedingt stellen solltest, lautet: Wie werde ich verzichtbarer? Ich bin diesen Schritt gegangen, habe mein Unternehmen verkaufbar gemacht und begleite heute selbst Unternehmer dabei, diese Weiterentwicklung ihres Unternehmens anzustoßen und umzusetzen. Deine wichtigste Aufgabe besteht nicht darin, jeden Ball selbst zu spielen, sondern ein Team aufzubauen, das auch ohne dich gewinnen kann.

Schau in den Spiegel, auch wenn es unangenehm ist

Es ist normal, dass du als Unternehmer den Markt analysierst, deine Wettbewerber beobachtest und auch die wirtschaftlichen Entwicklungen im Auge behältst. Doch es gibt noch etwas, wo du genau hinschauen solltest. Ich meine damit dich selbst! Schau in den Spiegel – dort begegnet dir jeden Tag dein größter Wettbewerber. In Form deines Egos, deiner Ängste und deiner eigenen Bequemlichkeit und Überzeugungen. Nur wer den Mut aufbringt, dort genau hinzuschauen und zu handeln, wird etwas gewinnen, dass ihm kein Markt jemals liefern kann: Klarheit. Und Klarheit führt zu besseren Entscheidungen. Bessere Entscheidungen wiederum führen zu besseren Ergebnissen. Und bessere Ergebnisse schaffen letztlich das, wofür die meisten Unternehmer ursprünglich angetreten sind: Wachstum, Erfolg und unternehmerische Freiheit. ♦

Der Autor



Martin Limbeck ist Inhaber der Gipfelstürmer Mentoring GmbH, Mehrfachunternehmer, Experte für Sales und Sales Leadership sowie fünffacher Bestsellerautor.

Martin Limbeck: Leichtigkeit trifft Leistung



Der Arbeitsplatz von Martin Limbeck ist heute dort, wo andere Urlaub machen – in Spanien, an der Costa Blanca. Doch wer glaubt, hier geht es deswegen ruhiger zu, hat Martin Limbeck nicht verstanden.

Sein Büro? Strukturiert und funktional – genau die Mischung aus Klartext und Bodenhaftung, die ihn ausmacht. Im Zentrum: der Schreibtisch. Derselbe, der ihn schon seit Jahren begleitet. Gefertigt aus einem Baumstamm, ein Arbeitsgerät mit Geschichte.

Darauf liegt alles, was zählt: Laptop, Tablet, Smartphone – immer geladen, immer griffbereit. Dazu Teleprompter, ein Mikrofon für Podcast-Aufnahmen, Kopfhörer. Hier wird produziert, gesprochen, verkauft.

Wenn Martin an seinem Schreibtisch sitzt, fällt sein Blick direkt auf das Meer und den Hafen. Sonnenaufgang statt Snooze-Taste – wer würde bei dieser Aussicht nicht schon am frühen Morgen loslegen wollen?

Ebenfalls dazu gehört natürlich ein kuscheliger Hundeplatz hinter dem Schreibtisch für die beiden Königspudel Ego und Doc Watson, die immer mal wieder reinschauen und klarstellen, wer hier eigentlich das Sagen hat. ♦

LEGENDÄRE ERFINDUNGEN

James Watt und die Dampfmaschine

In unserer Reihe »Legendäre Erfindungen« blicken wir auf Innovationen, ohne die unsere Lebensrealität heute eine andere wäre. Zum Auftakt geht es um einen der wichtigsten Wegbereiter der industriellen Revolution: die Dampfmaschine.

Sie hat die Wirtschaft im wahrsten Sinne des Wortes angekurbelt, die Warenproduktion automatisiert und den Transport von Gütern erleichtert: Wer an die Erfindung der Dampfmaschine denkt, verbindet diese oft unmittelbar mit dem Namen James Watt – doch das ist nicht ganz richtig. Warum erinnern wir uns ausgerechnet an ihn?

Eine Idee mit vielen Vätern

Wie so oft reichen auch bei der Dampfmaschine die Wurzeln ihrer Erfindung bis in die Antike zurück. Wirklich ins Rollen kam die Entwicklung jedoch erst Ende des 17. Jahrhunderts – und nicht im heutigen Großbritannien. Ende des 17. Jahrhunderts legte der französische Physiker Denis Papin mit seinen Experimenten eines durch Wasserdampf betriebenen Kolbens wichtige Grundlagen für die nachfolgenden Entwicklungen. Auf dieser Basis konzipierte nur wenige Jahre später der Engländer Thomas Savery eine dampfbetriebene Pumpe für den Bergbau, die er »The Miner's Friend« nannte. Anders als bei Papin kam diese ohne Kolben und Zylinder aus. Doch das Gerät, das den Bergbau revolutionieren sollte, erwies sich in der Praxis als ineffizient und nicht massentauglich; ein



Patent erhielt Savery aber dennoch. Den entscheidenden nächsten Schritt machte im Jahr 1712 der Schmied und Eisenhändler Thomas Newcomen. Seine Weiterentwicklung, die sogenannte »atmosphärische Dampfmaschine«, sah im Gegensatz zu Saverys Entwurf wieder Kolben und Zylinder vor und wurde eine Zeit lang tatsächlich im Bergwerkswesen eingesetzt ...

Den kompletten Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de