

Annemarie Grund

Zeit für Wirksamkeit

Wie wir uns sinnstiftend und wertschöpfend
einbringen können

 **Forward**Verlag

 **ForwardVerlag**

Zeit für Wirksamkeit

Wie wir uns sinnstiftend und wertschöpfend einbringen können

Copyright © 2026 ForwardVerlag
Imprint der Verlagsgruppe StudyHelp GmbH, Paderborn
www.forwardverlag.de

1. Auflage

Autorin: Annemarie Grund

Lektorat: Tina Müller
Kontakt: info@forwardverlag.de
Umschlaggestaltung: @magier
Grafiken: Krumm Design GbR, Polanski & Weiner
Druck: mediaprint solutions GmbH

Disclaimer / Haftungsausschluss

Das Werk inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet. Der Verlag übernimmt jedoch keine Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Druckfehler und Falschinformationen können nicht vollständig ausgeschlossen werden.

ISBN 978-3-98755-170-3

INHALT

	Vorwort von Prof. Dr. Günter Faltin	7
	Prolog: Was ich 8.700 Kilometer von Zuhause über Wirksamkeit gelernt habe	10
TEIL I Warum deine Zeit für Wirksamkeit genau jetzt ist		
1	Warum wir alle gebraucht werden	15
2	Was Wirksamkeit wirklich bedeutet – und warum sie gerade jetzt zählt	21
TEIL II Die Grundlagen deiner Wirksamkeit		
3	Was unternehmerisches Handeln mit Wirksamkeit zu tun hat	31
4	Der Wirkungskern: Dein innerer Kompass	45
TEIL III Das Wirksamkeitsmodell: Schritt für Schritt wirksam werden		
5	Der Wirksamkeitskreis: Rolle und Ressourcen in Einklang bringen	79
6	Vom Wirksamkeitskreis zum Wirksamkeitskosmos: Wie individuelle Wirksamkeit wächst	99
TEIL IV Die Felder unternehmerischer Wirksamkeit		
7	Dein Spielfeld im Überblick	117
8	Gründen: Etwas Eigenes aufbauen	125
9	Nachfolge (Entrepreneurship through Acquisition): Ein Unternehmen übernehmen und entwickeln	151
10	Mischformen: Neue Wege gestalten	179

11	Investieren: Kapital wirksam einsetzen	203
12	Begleiten: Zeit und Erfahrung einbringen	227

**TEIL V 11 unternehmerische Impulse wirksamer Menschen,
die inspirieren**

Dr. Philipp Baaske: Gründer NanoTemper GmbH, Vizepräsident für Entrepreneurship an der LMU München	251
Torsten Bendlin: Gründer und Geschäftsführer Valuedesk GmbH	256
Iota Dimou: Gründerin und Geschäftsführerin Pixida GmbH	263
Lucy Geppert: Geschäftsführerin Eckl Kamine & Solar GmbH & Co. KG	268
Florian Pachaly: Gründer und Gesellschafter RECUP GmbH	272
Michael Scheidel: Gründer und Geschäftsführer MS Investment Partners GmbH	277
Michaela Schenk: Geschäftsführerin MAWA GmbH	280
Matthias Schwarz: Gründer der Plattform Healthcare Founders	283
Gosia Schweizer: Geschäftsführerin Schweizer Beteiligungsconsult GmbH	287
Günes Seyfarth: Serienentrepreneurin	292
Niclas Storz: Gründer und Geschäftsführer Tidely GmbH	295
Epilog: Deine Zeit für Wirksamkeit beginnt jetzt	299
Danksagung	300
Fotocredits	302

Vorwort von Prof. Dr. Günter Faltin

Wir haben uns daran gewöhnt, Ökonomie als das Geschäft der Großen zu betrachten. Konzerne, Banken, Regierungen – sie geben den Ton an, sie bestimmen die Spielregeln. Der Rest glaubt, das müsse so sein, hofft auf gute Arbeitsplätze, auf ein wenig Sicherheit, vielleicht auf steigende Aktienkurse. Doch diese Vorstellung ist überholt. Wir können uns eine solche verengte Perspektive nicht länger leisten. Ökonomie muss zur Sache der Vielen werden.

Es klingt fast utopisch: Ökonomie nicht länger als Privileg einiger weniger, sondern als Spielfeld für alle. Für Köpfe, nicht nur für Kapital. Für neue Ideen, nicht nur für Konvention und Macht. Für Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Aber das ist keine utopische Fantasie. Es ist der Ausweg aus den Sackgassen, in die uns die alte Ökonomie geführt hat.

Wer glaubt, dass man Millionen braucht, um unternehmerisch wirksam zu sein, hat das Potenzial von Ideen nicht verstanden. Ein gutes Ideenkonzept, mit vielen attraktiven Facetten, richtig durchdacht, braucht nicht zwangsläufig großes Startkapital. Ein solches Konzept braucht Klarheit und konsequente Umsetzung. Manchmal reicht schon die Fähigkeit, aus dem, was schon vorhanden ist, etwas Neues zusammensetzen. Wir müssen nicht alles selbst erfinden. Wir können das Puzzle auch neu ordnen.

Die Teekampagne war dafür nur ein Beispiel. Tee gibt es zuhauf, Verpackungen auch, Transportwege sowieso. Nichts daran war revolutionär. Revolutionär war die Art, die Bausteine neu zusammenzufügen: Direktimport statt Zwischenhandel, große Verpackungseinheiten statt kleiner Päckchen, überschaubares Sortiment statt teurer Komplexität. Das Modell war einfach und transparent. Aber es eröffnete Möglichkeiten und zeigte: Man kann die Spielregeln ändern, wenn man den Mut hat, sie infrage zu stellen.

Genau das ist der Punkt. Ökonomie ist kein Naturgesetz. Sie ist gestaltbar. Sie ist nicht gegeben wie die Gravitation, sie ist ein menschengemachtes Konstrukt. Und wenn sie uns nicht mehr dient, müssen wir sie neu denken. Wir haben uns viel zu sehr blenden lassen von Show, von Glanz,

von Reichweite. Wer laut ist, gilt als erfolgreich. Wer sichtbar ist, als wirksam. Doch was bleibt übrig, wenn der Lärm verklungen ist? Wirkung misst sich nicht an Klicks, sondern an Problemlösungen. Substanz schlägt Show. Fast immer.

Viele sagen: Aber wie sollen die Kleinen gegen die Großen bestehen? Der Markt sei gnadenlos, die Großen hätten zu viel Kapital, zu viel Macht. Aber erinnern wir uns: David gegen Goliath ist kein Märchen. Es ist eine Metapher dafür, dass Klugheit und Mut es mit Größe und Schwerfälligkeit aufnehmen können. Gerade die Kleinen, die nicht an die Konventionen gebunden sind, haben die Chance, das Spiel neu zu definieren.

Das ist die eigentliche Stärke einer Ökonomie der Vielen: Sie bringt nicht nur mehr Akteure ins Spiel, sondern auch Menschen mit anderen Werten, mehr Ideen, mehr Perspektiven, mehr Experimentierfreude. Vielfalt schlägt Monokultur. Hundert kleine Initiativen sind anpassungsfähiger, kreativer, resilienter als ein einzelner Konzernkoloss.

Und es geht noch tiefer. Wir müssen Ökonomie nicht länger als eine Maschine betrachten, die Profite ausspuckt, während sie Umwelt und Menschen verschleißt. Wir können Ökonomie besser. Wir können sie fairer machen, nachhaltiger, menschlicher. Das ist keine naive Hoffnung, sondern schlichte Notwendigkeit. Wenn wir weitermachen wie bisher, zerstören wir die Grundlagen unseres eigenen Lebens. Wir alle, die wir Ressourcen haben – Ideen, Zeit, Erfahrung, Kapital, Netzwerke. Die Frage ist, ob wir diese Ressourcen weiterhin parken oder endlich einsetzen.

Und damit sind wir bei diesem Buch. *Zeit für Wirksamkeit* ist ein treffender Titel. Denn es geht genau darum: nicht mehr zu warten, nicht mehr zu hoffen, sondern zu handeln. Nicht mehr Zuschauer zu sein, sondern Akteur.

Das Buch richtet sich an Menschen, die spüren, dass sie mehr können, als sie bislang einbringen. An Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Es zeigt, dass es nicht nur den einen Weg gibt – die Gründung. Sondern viele: Nachfolge, Investition, Mentoring, Möglichmachen. Jeder kann Teil der Ökonomie der Vielen werden, auf seine Weise.

Wir dürfen unternehmerisches Denken und Handeln nicht länger mit dem Bild des jungen Gründers im Hoodie verwechseln. Selbst aktiv zu werden, zu unternehmen, ist keine Altersfrage, keine Modeerscheinung, sondern eine Haltung. Es ist die Bereitschaft, Probleme nicht nur zu beklagen, sondern zu lösen. Wer Verantwortung übernimmt, wirkt unternehmerisch – egal ob als Gründer, Investor, Mentor oder Nachfolger. Dieses Buch ist unbequem, weil es klare Worte findet. Es sagt nicht: Warte auf die perfekte Gelegenheit. Es sagt: Fang an. Mit dem, was du hast. Mit der Klarheit deiner Idee. Mit dem Mut, anders zu denken. Das Potenzial ist da – in uns allen.

Eine Ökonomie der Vielen ist kein nettes Add-on, sondern der Weg in die Zukunft. Und dieses Buch ist ein Baustein auf diesem Weg. Es zeigt, wie wir unsere Ressourcen bündeln und wirksam werden können. Nicht irgendwann, sondern jetzt.

Wenn Sie es lesen, lesen Sie es nicht wie ein Sachbuch. Lesen Sie es wie einen Weckruf. Prüfen Sie sich selbst: Wo kann ich wirksam sein? Denn die Zukunft gehört nicht den wenigen Großen. Wir können Ökonomie besser.

Tun wir es!

Prof. Dr. Günter Faltn

Stiftung Entrepreneurship, Berlin

Prolog: Was ich 8.700 Kilometer von Zuhause über Wirksamkeit gelernt habe

Ich erinnere mich noch genau an diesen Besuch in Shanghai. Damals war ich im internationalen Marketing tätig, verantwortlich für die Umsetzung einer globalen Kampagne in China. Die Strategie kam aus Deutschland: ein einheitliches Erscheinungsbild, klare Farben, eine präzise Botschaft. Alles bis ins Detail definiert – mit der Idee, die Marke weltweit wiedererkennbar zu machen.

Die Entscheidung fiel auf ein kräftiges Orange – als Signal am Regal, wo sonst Schwarz und Weiß dominierten. Das Key Visual zeigte eine Szene, die im Westen für ein Schmunzeln sorgen sollte: ein Vorhang, eine schemenhafte Gestalt, eine Hand mit einem Messer. Eine kreative Irritation, gedacht, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Doch vor Ort war die Wirkung eine ganz andere. In Gesprächen mit den chinesischen Kollegen wurde schnell klar: Was hier als humorvoll gedacht war, wurde dort als bedrohlich empfunden. Es war ein klassischer Fall kultureller Fehlinterpretation – und ein Moment, der mir zeigt, wie wenig Wirkung entsteht, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

Am Abend lief ich durch die Straßen von Shanghai, vorbei an den grellen Schriftzügen über der Skyline. Eigentlich hätte ich auf die Einhaltung des Styleguides bestehen müssen – keine chinesischen Schriftzeichen, keine silbergraue Verpackung. Doch die Argumente meiner Kollegen waren überzeugend. Sie wussten, was in ihrem Markt funktionierte, und handelten danach. Selbst Coca-Cola leuchtete in chinesischen Schriftzeichen über dem Bund, dieser berühmten Uferpromenade am Huangpu-Fluss. Die grelle Beleuchtung warf nicht nur ein Licht auf die Stadt, sondern auch auf meine eigene Haltung. In mir entstand die Klarheit, mich nach meiner Rückkehr in Deutschland für mehr lokalen Spielraum einzusetzen. „I put all my trust in you“, hatte mir der Leiter der chinesischen Niederlassung beim Abschied gesagt – ein Satz, der nachhallte.

Zurück in der Zentrale war das Interesse groß: Hatte ich die „Ausreißer-Bur Ordnung gerufen? Ihre Abweichungen sanktioniert? Ihre Budgets gekürzt? Ich hatte es nicht. Stattdessen stellte ich die Frage, ob unsere Regeln unter diesen Marktbedingungen überhaupt sinnvoll waren.

Doch mein Chef, verantwortlich für das globale Marketing, sah das anders. Für ihn zählten die internen Kennzahlen: Markenkonsistenz, Wiedererkennung, Corporate Design. Genau daran wurde er gemessen. Aber Umsatz, Marktanteil, Kundenzufriedenheit? All das fiel offiziell nicht in seinen Verantwortungsbereich. Und genau da lag das Problem. Unsere Marketingziele standen im Widerspruch zu den gesamtunternehmerischen Zielen. Wir hielten uns an Vorgaben, die dem Unternehmen schaden konnten, nur um die Marke formal zu schützen.

Als ich vorschlug, diesen lokalen Freiraum offiziell zuzulassen, weil er nachweislich zu besseren Ergebnissen führte, kam die Frage, die alles änderte: „Wessen Mandat vertrittst du hier eigentlich?“

Dieser Satz hat sich eingebrannt. Er machte schmerzhaft deutlich, wie wenig zählt, was man tatsächlich bewirkt – solange man die Spielregeln einhält. Ich begriff, dass ich in einem System arbeitete, in dem Zuständigkeiten wichtiger waren als Wirkung. Wo Loyalität belohnt wurde, nicht gesunder Menschenverstand.

Das war der Moment, in dem ich innerlich gekündigt habe – und wenig später auch wirklich. Ich wollte dort arbeiten, wo Wirkung zählt – nicht Absicherung. Wo man etwas verändern darf, wenn man es besser sieht. Wo nicht das Mandat entscheidet, sondern der Beitrag. Ich wollte wirksam sein. Wirklich wirksam. Und dieser Wunsch hat mich nie wieder losgelassen.

2

Was Wirksamkeit wirklich bedeutet - und warum sie gerade jetzt zählt

Nach meiner Rückkehr aus Shanghai und dieser einen ernüchternden Frage meines Chefs nach dem Mandat, war für mich klar: Wenn ich in dieser Struktur nicht wirksam sein konnte, dann war es nicht die richtige Struktur für mich. Punkt. Ich zog die Konsequenz: Ich verließ das Unternehmen.

Aber lass uns einen Moment genauer hinschauen. Was bedeutet eigentlich Wirksamkeit eigentlich?

Laut Definition ist jemand wirksam, wenn er eine „beabsichtigte Wirkung“ erzielt. In der BWL-Sprache würden wir wahrscheinlich von Effektivität sprechen: Also, wie effektiv ist mein Einsatz im Hinblick auf das Ziel, das ich erreichen will? Tue ich das Richtige, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen? Ein hoher Zielerreichungsgrad kann dann durchaus ein gutes Gefühl auslösen – zumindest theoretisch.

Was aber, wenn das Ziel auf dem Papier richtig scheint – sich im Inneren jedoch falsch anfühlt? Nicht, weil es fachlich falsch wäre, sondern weil es zu klein gedacht ist. Weil es sich wie ein Teilziel anfühlt, das den eigentlichen Zweck aus dem Blick verliert. In meinem Fall ging es in der Zentrale um Markenreinheit, Konsistenz und Regelkonformität – alles nachvollziehbare, klassische Marketingziele. Aber für mich war das zu eng. Ich wollte nicht nur ein Corporate Design schützen, sondern verstehen, wofür es steht.

Für mich war das größere Ziel Umsatz, Wachstum, Stabilität – kurz: unternehmerische Wirkung. In meinen Augen ist Umsatz die Grundlage für alles andere: für Arbeitsplätze, wirtschaftliche Stärke, Zukunftsperspektiven – in China genauso wie in Deutschland. Das war mein Anspruch: nicht einfach nur Marketing zu machen, sondern unternehmerisch zu handeln – mit Blick auf Wirkung, nicht auf Vorgaben.

Und genau deshalb war dieser Moment in Shanghai so entscheidend für mich. Ich hätte mich an die Vorgaben halten können. Ich hätte den chinesischen Kollegen klarmachen können, dass ihre lokale Markeninterpretation nicht genehmigt ist. Hätte mit Verweis auf das globale Design Manual durchgesetzt, dass das Logo künftig korrekt verwendet wird. Das wäre regelkonform gewesen. Vielleicht sogar karriereförderlich. Aber es hätte dem eigentlichen Ziel geschadet – und das war für mich nicht akzeptabel. Ich hätte in meiner Funktion zwar „alles richtig“ gemacht – und dabei genau das Falsche erreicht.

Diese Erfahrung hat sich bei mir eingebrannt. Weil sie mir etwas deutlich gemacht hat, das ich vorher nicht so klar benennen konnte: Wirksamkeit entsteht nicht einfach dadurch, dass wir ein Ziel erfüllen. Sie entsteht dann, wenn wir dieses Ziel auch innerlich mittragen. Es geht nicht darum, alles richtig zu machen. Sondern das Richtige. Nicht darum, Vorgaben zu erfüllen. Sondern Wirkung zu entfalten – dort, wo sie gebraucht wird.

Das gelingt nur, wenn man sich mit dem Ziel identifizieren kann, auf das das eigene Handeln einzahlt. Wenn man einen Sinn darin sieht. Wenn man spürt: Das, was man tut, bringt etwas in Bewegung – für sich selbst, für andere, für das große Ganze. Nicht nur für die eigene Jobbeschreibung.

Ich habe damals verstanden: Man kann objektiv erfolgreich sein – und sich trotzdem völlig unwirksam fühlen. Wenn das Ziel nicht stimmt. Wenn es nicht das eigene ist. Wenn man gegen die innere Überzeugung arbeitet und spürt, dass man zwar ein Problem löst – aber vielleicht das falsche. Oder eines, das man nicht mal so richtig als solches ansehen würde, weil es sich einem Gesamtkontext unterordnet.

Genau deshalb reicht es nicht, nur auf Effizienz oder Zielerreichung zu schauen. Wirksamkeit beginnt nicht mit dem Wie, sondern mit dem Wofür. Selbst eine 100-prozentige Zielerreichung fühlt sich falsch an,

wenn sie auf einem falschen Zweck beruht. Und genau das ist das Dilemma und zugleich der blinde Fleck in vielen Organisationen: Wir feiern Resultate, ohne zu fragen, ob sie stimmig waren. Ob sie auf Kosten von Sinn oder Überzeugung entstanden sind.

Es wird gefragt: Wurde das Ziel erreicht? Wurde effizient gearbeitet? Gab es messbare Fortschritte? Kaum jemand fragt hingegen: War es überhaupt das richtige Ziel – und konnte die Person es überhaupt mitgestalten? Denn das braucht es, damit sich echte Wirksamkeit einstellt: *Sinn und Einfluss*.

Fehlt eines von beiden, entsteht kein Gefühl von Wirksamkeit – sondern Ohnmacht oder Leere. Beides kenne ich. Beides begegnet mir bis heute bei vielen Menschen, die eigentlich motiviert, klug und voller Tatendrang sind – und trotzdem nicht in ihre Kraft kommen. Deshalb möchte ich an dieser Stelle einen Schritt weitergehen und mit dir gemeinsam genauer hinschauen: Was macht echte Wirksamkeit aus? Was passiert, wenn Sinn vorhanden ist, aber kein Einfluss? Und was, wenn Einfluss da ist, aber kein Sinn? Und warum entsteht Wirksamkeit genau dort, wo beides zusammenkommt?

Weil es das ist, was uns wirklich erfüllt: Wenn wir das Gefühl haben, dass das, was wir tun, nicht nur sinnvoll ist – sondern auch Wirkung entfaltet. Wenn wir nicht nur für etwas brennen, sondern auch die Möglichkeit haben, es umzusetzen.

Viele Menschen kennen das Gegenteil: Sie sitzen in Jobs, die auf dem Papier großartig aussehen – viel Verantwortung, viel Einfluss, aber keine echte Verbindung zu dem, was sie täglich vorantreiben. Sie bewegen viel, aber es fühlt sich leer an, weil der Sinn fehlt.

Andere wiederum haben ein starkes Gefühl für Sinn – sie engagieren sich ehrenamtlich, kämpfen für Themen, die ihnen wichtig sind, investieren Zeit, Herzblut, Energie. Aber sie stoßen immer wieder an Grenzen. An Strukturen, die sie ausbremsen. An Systeme, in denen sie keine echte Entscheidungsmacht haben. Ihnen fehlt der Einfluss.

Beide erleben Frust. Beide erleben Ohnmacht – nur aus unterschiedlichen Richtungen. Und beide spüren, dass etwas fehlt.

Genau darum geht es in diesem Teil: um *dein Wirksamkeitsprofil*. Um Klarheit. Und um den Mut, mit dem zu wirken, was längst in dir angelegt ist.

Wir reden viel über Wandel, über Herausforderungen, über die großen Fragen unserer Zeit. Aber wenn wir ehrlich sind, reden wir zu wenig über jene, die wirklich tragen – diejenigen, die sich einbringen. Es gibt einen Menschentypus, der genau dafür steht: für Verantwortung, für Gestaltung, für das mutige Vorgehen. Für Risikobereitschaft – und für Führungswillen.

Ein Wort, das in Deutschland fast schon verdächtig klingt. Führung hat bei uns ein schwieriges Erbe. Das hat Spuren hinterlassen – in der Politik, in der Wirtschaft, im Bildungssystem. Führung wurde weichgespült, entschärft, ersetzt durch Kompromisse und Konsens. Profil ist unerwünscht, Haltung wird schnell als „Kante zeigen“ diffamiert.

Zeigt ein Politiker heute Führungsstärke, wird das sofort als Eklat gewertet. Entscheidet ein Lehrer konsequent, beschweren sich Eltern über fehlende Sensibilität. In vielen Organisationen herrscht längst der Schmutsekurs – Hauptsache, keiner fühlt sich angegriffen. Aber echte Führung ist unbequem. Sie erfordert Klarheit, Entscheidungskraft – und den Mut, auch mal unpopulär zu sein.

Genau hier berührt sich Führung mit Unternehmertum. Denn wer führt, gestaltet – und wer gestaltet, übernimmt Verantwortung über den eigenen Wirkungsbereich hinaus. Unternehmerisches Denken ist nichts anderes als die konsequente Fortsetzung von Führung: die Bereitschaft, Risiken einzugehen, Chancen zu erkennen und Verantwortung nicht nur zu tragen, sondern aktiv zu suchen. Unternehmerisches Denken ist also keine Frage der Rechtsform, sondern der Haltung.

Es geht um Menschen, die Probleme nicht nur analysieren, sondern lösen wollen. Die bereit sind, Risiko zu tragen. Entscheidungen zu treffen. Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Und vor allem: *die nicht darauf warten, dass jemand anders handelt*. Nicht auf die Politik, nicht auf den nächsten Fördertopf, nicht auf bessere Rahmenbedingungen. Und auch nicht auf die nächste Demo, in der sie oder andere laut gegen etwas protestieren.

Ein Blick über das Individuelle hinaus - die Vielfalt unternehmerischer Wirksamkeit

Unternehmerische Wirksamkeit ist kein eindimensionaler Begriff. Sie zeigt sich nicht nur in der Gründung eines Unternehmens, sondern in einer erstaunlichen Vielfalt an Rollen, die oft übersehen werden – obwohl gerade sie unsere Wirtschaft tragen. Wir sprechen in der öffentlichen Wahrnehmung fast ausschließlich über Gründer, über Ideen, über Startups. Doch das ist nur ein kleiner Teil des Bildes.

Denn wirksames Unternehmertum findet auch dort statt, wo Menschen Unternehmen weiterführen, bestehende Strukturen erneuern, Kapital einbringen, andere beraten, begleiten, befähigen oder als Möglichmacher im Hintergrund wirken. Manche gestalten an der Front, andere schaffen die Rahmenbedingungen, die es überhaupt erst möglich machen, dass Neues entsteht. Beide sind unternehmerisch – nur in unterschiedlichen Rollen. Und beide werden in der aktuellen Debatte zu selten zusammen gedacht.

Wenn wir von einer „Ökonomie der Vielen“ sprechen, dann meinen wir genau dieses Zusammenspiel. Nicht die Heldenreise des Einzelnen, sondern das Netzwerk derjenigen, die gemeinsam Wirkung erzeugen: die Gründer, die Risikobereiten, die Nachfolger, die Investoren, die strategischen Partner, die Mentoren, die Beiräte, die Möglichmacher. Menschen, die unterschiedliche Ressourcen mitbringen – Zeit, Erfahrung, Netzwerk, Kapital, Wissen – und diese auf ihre Weise einbringen.

Jede dieser Rollen trägt zum unternehmerischen Fortschritt bei. Manche schaffen Neues, andere bewahren und erneuern Bestehendes, wieder andere verstärken Wirkung durch Kapital, Perspektive oder strategische Führung. Es gibt keine „wichtige“ oder „unwichtige“ Rolle – entscheidend ist, dass sie zusammenwirken. Dort entsteht die Art von Dynamik, die ein einzelner Mensch allein nie erzeugen kann.

Genau deshalb widmet sich dieses Buch nicht nur der Frage, wie du persönlich wirksam werden kannst, sondern auch der Frage, welche Rolle du im unternehmerischen Gesamtsystem einnehmen willst – und mit welchen Ressourcen du die größte Wirkung entfalten kannst. Ob du etwas Eigenes aufbaust, ob du ein bestehendes Unternehmen übernimmst, ob du investierst oder andere begleitest: Jede dieser Formen

ist ein legitimer, wertvoller und hochwirksamer Weg, unternehmerisch Verantwortung zu übernehmen.

Im nächsten Teil des Buches wirst du die vier Hauptfelder unternehmerischer Wirksamkeit kennenlernen – samt der Dynamiken, Chancen und Herausforderungen, die sie jeweils mit sich bringen. Du wirst merken: Wirksamkeit ist kein Zufall und keine Frage der Herkunft. Sie ist eine Frage der Stimmigkeit zwischen deiner Rolle, deinen Ressourcen und der Art von Verantwortung, die du bereit bist zu übernehmen. Genau dort beginnt der Weg zu einem unternehmerischen Wirken, das sich nicht nur sinnvoll anfühlt, sondern auch eine echte Spur hinterlässt – in Unternehmen, in Ökosystemen, in der Gesellschaft.

BLICK INS BUCH
unveröffentlichte Auszüge

gungen und Vertrauen den nötigen Spielraum lassen. Wo dieser fehlt, bleibt Sinn allein *wirkungslos*.

Vielleicht erinnerst du dich an meine Erfahrung nach der Shanghai-Dienstreise? Genau dieses Gefühl, eine klare, sinnvolle Entscheidung nicht treffen zu dürfen, obwohl ich Verantwortung trug, hat mir gezeigt: Selbst der stärkste Sinn verpufft, wenn er nicht von Handlungsspielraum begleitet wird. Wenn Strukturen nicht erlauben, im Sinne des Ziels zu handeln, kann man in dieser Rolle nicht wirksam sein. Für mich war das damals der Auslöser, den Job zu verlassen und Strukturen zu suchen, in denen Sinn und Einfluss zusammenkommen.

Wer wirksam sein will, muss wissen, wo sein Einfluss tatsächlich beginnt – und wo er endet. Oft überschätzen wir, wie viel wir verändern können. Wir reden über große Themen, an denen wir emotional hängen, prüfen aber zu selten, ob wir überhaupt den Hebel dafür in der Hand haben. Deshalb lohnt es sich, bewusst hinzuschauen: Was kann ich direkt steuern? Wo kann ich mittelbar wirken? Und wo bewege ich mich in Bereichen, die *außerhalb* meines tatsächlichen Einflusses liegen?

Der Circle of Concern, Influence und Control: Wo Wirksamkeit tatsächlich beginnt

Wie groß oder klein unser Handlungsspielraum ist, hängt davon ab, in welchem Wirkungskreis wir uns bewegen. Der Managementexperte Stephen R. Covey hat dieses Zusammenspiel in einem einfachen, aber eindrucklichen Modell beschrieben – den drei Kreisen der Wirksamkeit.

Die drei konzentrischen Kreise in der nachfolgenden Grafik zeigen, wo du wirksam handeln kannst – vom Bereich persönlicher Kontrolle über deinen Einfluss bis hin zum Concern-Kreis, in dem du Energie vergeudest, weil du nichts verändern kannst. Der äußerste Kreis, der *Circle of Concern*, umfasst alles, was uns beschäftigt, worüber wir sprechen, wovon wir betroffen sind – aber worauf wir keinen direkten Einfluss haben.

Genau hier steckt Deutschland kollektiv fest. Wir sind beschäftigt, besorgt, informiert – aber immer seltener wirklich handlungsfähig. Unsere Debattenkultur lebt von diesem Kreis: Wir diskutieren stundenlang in

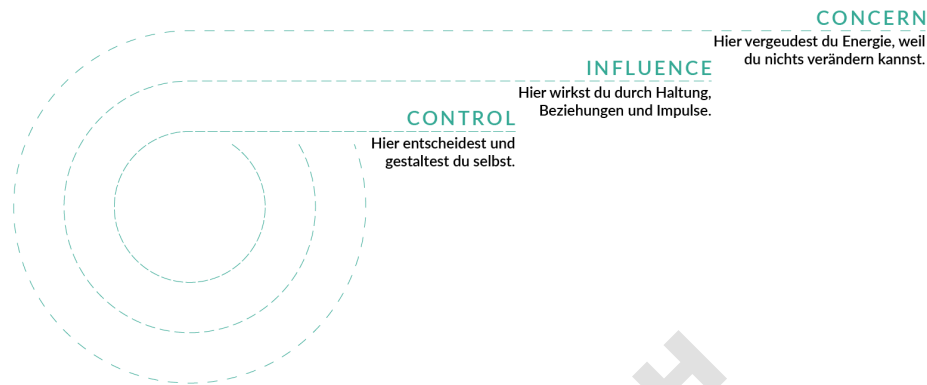


Abb. 4.2: Die Einflusskreise nach Stephen R. Covey

Talkshows, protestieren gegen Missstände, teilen Artikel, empören uns auf Social Media. Wir reden über Klimakrise, Weltpolitik, Inflation, Kriege – Themen, die uns zweifellos betreffen, aber auf die wir persönlich kaum unmittelbaren Einfluss haben. Diese Dauerfixierung auf das, was wir nicht kontrollieren können, *lähmt*. Sie vermittelt ein trügerisches Gefühl von Aktivität („Ich bin informiert, also tue ich etwas“), während sie uns von echter Gestaltung abhält. Sie verführt dazu, Verantwortung abzugeben – an „die Politik“, „die Wirtschaft“, „das System“. Alles Instanzen, die weit weg erscheinen und in denen wir uns selbst nicht wiederfinden. Das Ergebnis: *Empörung statt Umsetzung. Lärm statt Wirkung*.

Im mittleren Kreis, dem *Circle of Influence*, bewegen wir uns dort, wo wir zumindest mittelbar wirken können. Hier geht es um Hebelwirkung: Kontakte nutzen, Wissen teilen, Ressourcen einbringen, Debatten in eine konstruktive Richtung lenken. Einfluss heißt hier nicht, alles selbst zu tun, sondern *Weichen zu stellen, Türen zu öffnen, Netzwerke zu knüpfen*. Wer hier agiert, bewegt Dinge indirekt – aber spürbar.

Und im innersten Kreis, dem *Circle of Control*, liegt das, was wir unmittelbar selbst gestalten, entscheiden oder verändern können. Hier wird gehandelt, umgesetzt, entschieden. Wer hier wirkt, wartet nicht auf Erlaubnis, sondern nutzt seinen direkten Handlungsspielraum – klar, fokussiert, selbstbestimmt.

Die Corona-Zeit war ein eindrückliches Schaufenster dafür, wie unterschiedlich Menschen ihre Wirkungskreise nutzen – bei aller Unterschied-

Hoher Sinn, hoher Einfluss – die Gestaltungszone

Das ist der Idealzustand: Du weißt, warum du tust, was du tust, und du hast die Freiheit, es umzusetzen. Entscheidungen liegen bei dir, und die Wirkung deines Handelns ist unmittelbar spürbar. Hier entsteht unternehmerische Energie – egal, ob du gründest, ein Team führst oder ein Projekt verantwortest. In dieser Zone entstehen Fortschritt, Ideen und Lösungen statt Erschöpfung. Menschen brennen hier nicht aus, sie brennen vor Klarheit und Gestaltungslust. Und genau diesen Zustand sollten wir alle anstreben. Er ist kein Idealbild – *er ist der Anspruch, den wir an uns selbst, an unser Tun und an unsere Lebenszeit haben sollten.*

Hoher Sinn, niedriger Einfluss – die Frustzone

Du bist überzeugt, etwas Wertvolles beitragen zu können, aber die Strukturen lassen es nicht zu. Entscheidungen werden in Gremien vertagt, Verantwortung in Hierarchien verdünnt, und jeder gute Gedanke braucht erst drei Freigaben, bevor er überhaupt diskutiert wird. Viele, die hier stecken, sind hochmotiviert, gut ausgebildet – und dennoch blockiert. *Das Ergebnis: innere Kündigung oder der Schritt nach draußen.* Manche arrangieren sich, schalten auf Autopilot und zählen die Jahre bis zur Rente. Wer zu lange in dieser Zone bleibt, verliert irgendwann die Überzeugung, dass sein Beitrag einen Unterschied macht – und damit den Sinn. Oder er zieht sich komplett aus der aktiven Gestaltung zurück – und verliert den Einfluss. Oft passiert beides.

Niedriger Sinn, hoher Einfluss – die Machtzone

Hier wird viel entschieden – aber nicht unbedingt zum Besseren. Menschen in dieser Zone verfügen über Budgets, Personal und Handlungsspielräume, doch ihnen fehlt der innere Kompass. Entscheidungen folgen Status, Ego oder Quartalszielen – nicht dem langfristigen Nutzen.

Besonders in großen Organisationen zeigt sich dieses Muster: Führungskräfte, die täglich Millionen bewegen, aber kaum noch spüren, wofür. Sie geben Ziele weiter, verwalten Prozesse, liefern Kennzahlen – nach außen mächtig, innerlich oft getrieben. Diese Zone kann kurzfristig glänzen, hinterlässt aber selten nachhaltige Wirkung. Sie ist zugleich ein Hochrisikobereich für Burnout: Wer gestalten kann, aber keinen Sinn mehr sieht, verbrennt sich schnell – innerlich und äußerlich. Für unternehmerisch

denkende Menschen ist sie deshalb ein gefährlicher Ort: viel Einfluss, wenig Sinn, kaum Wirksamkeit.

Niedriger Sinn, niedriger Einfluss – die Leere

Das ist der Stillstand. Du weißt weder, warum du tust, was du tust, noch kannst du es beeinflussen. Hier herrscht Dienst nach Vorschrift, Desinteresse und oft auch Zynismus. Es ist die Zone, in der jede Idee mit „Das haben wir schon immer so gemacht“ erstickt wird. Menschen zählen hier nicht nur die Tage bis zur Rente – sie zählen die Stunden bis Feierabend. Unternehmerische Energie kann hier nicht entstehen, weil weder Motivation noch Hebel vorhanden sind.

Das Entscheidende: *Wir landen nicht zufällig in einem dieser Felder – und wir müssen auch nicht dort bleiben.* Jeder kann bewusst daran arbeiten, sich langfristig in die Zone zu bewegen, in der Sinn und Einfluss zusammenkommen. Die gute Nachricht: *Wir haben mehr Einfluss auf unsere Position in dieser Matrix, als wir oft glauben.*

Wenn wir verstanden haben, in welcher Zone wir uns bewegen, taucht automatisch eine andere Frage auf: Was passiert, wenn wir zwar handeln, aber keine Resonanz spüren – wenn wir geben, aber nichts zurückkommt?

„Das dankt dir keiner“

In meinem Umfeld beobachte ich immer wieder: Viele sagen „Das dankt dir keiner“ – und verraten damit ungewollt, dass sie ihren Maßstab für Wirksamkeit außerhalb von sich selbst suchen. Wer so spricht, empfindet sein Tun als unwirksam – ohne Resonanz, ohne sichtbaren Unterschied. Aber warum sollte jemand dankbar sein müssen? Warum braucht es überhaupt ein Dankeschön, damit sich etwas richtig anfühlt? *Dieser Gedanke entsteht nur, wenn die eigene Wirksamkeit nicht aus einem inneren Kompass kommt, sondern aus der Erwartung einer Bestätigung von außen.* Wer sein Handeln hingegen im Einklang mit seiner eigenen Wirkung sieht, braucht keinen Applaus. Man weiß, warum man etwas tut – und das genügt.

Die Grafik soll kein Urteil fällen, sondern ein Gefühl dafür vermitteln, *welche Art von Engagement* in den jeweiligen Spielfeldern im Vordergrund steht. Sie hilft, die vier Spielformen unternehmerischer Wirksamkeit im Verhältnis zueinander zu sehen:

- *Gründen*: hoher Zeiteinsatz, Aufbau aus eigener Kraft, Innovation und Eigenverantwortung im Vordergrund.
- *Nachfolge*: intensiver Zeiteinsatz, Arbeit mit bestehenden Strukturen, Führung und Transformation als Hauptaufgabe.
- *Investieren*: geringerer Zeiteinsatz, Kapitaleinsatz und strategische Begleitung im Mittelpunkt.
- *Begleiten*: variabler Zeiteinsatz, Erfahrungs-, Netzwerk- und Wissensressourcen prägend.

Es geht nicht um besser oder schlechter, sondern um unterschiedliche Wege, Verantwortung zu übernehmen – je nachdem, welche Ressource du gerade am stärksten einbringen kannst. Die Grafik ordnet die vier Wirksamkeitsfelder entlang zweier Dimensionen: Auf der Y-Achse der Ressourcenschwerpunkt von zeit- bis kapitallastig, auf der X-Achse der Rollenschwerpunkt vom Ermöglichen bis zum Umsetzen.

- *Gründen* bedeutet, vor allem Zeit, Energie und vielfältige Ressourcen in den Aufbau eines eigenen Vorhabens zu investieren – der Schwerpunkt liegt klar auf persönlichem Einsatz und kontinuierlicher Entwicklung.
- *Nachfolge* nutzt bestehende Strukturen als Fundament und verlagert den Ressourcenschwerpunkt stärker auf Management, Führung und Kapital – der Zeiteinsatz bleibt hoch, aber mit anderer Ausrichtung.
- *Investieren* steht für Wirksamkeit über Kapital – bei deutlich geringerem Zeiteinsatz, dafür mit Fokus auf strategische Auswahl, Verantwortung und Begleitung.
- *Begleiten* schließlich nutzt Erfahrung, Wissen und Netzwerk – mit variablem Zeiteinsatz und einem Schwerpunkt auf immateriellen Ressourcen.

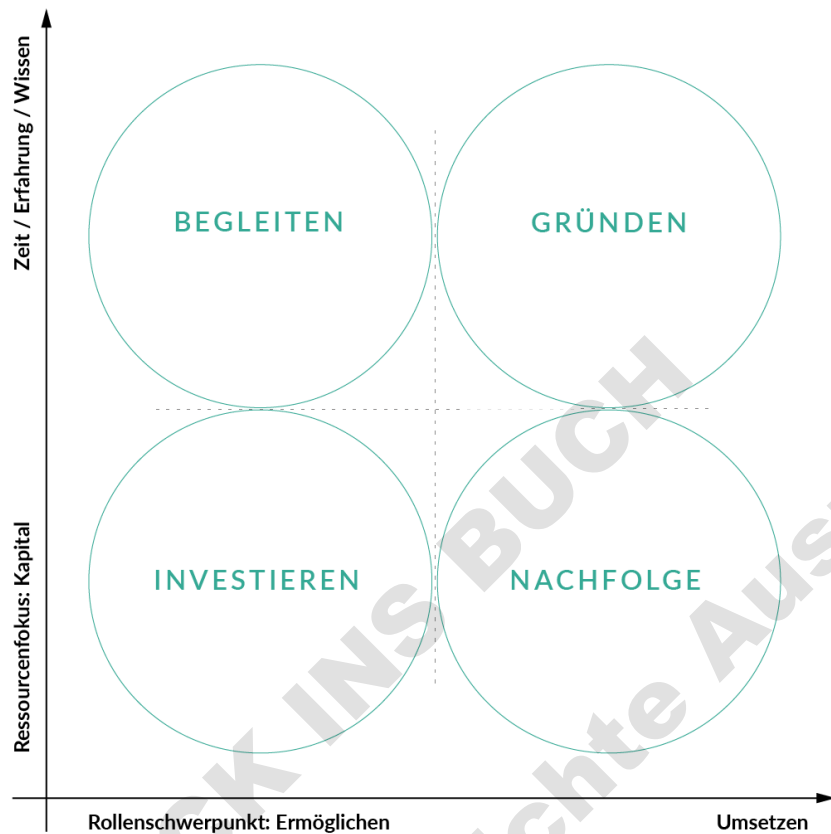


Abb. 7.1: Die vier Hauptfelder unternehmerischer Wirksamkeit

Die Grafik zeigt keine festen Grenzen, sondern *Ressourcenschwerpunkte*. Sie verdeutlicht, wie sich die vier Hauptfelder unternehmerischer Wirksamkeit entlang von *Zeiteinsatz* und *Art der eingebrachten Ressourcen* unterscheiden – als Orientierung, welche Form unternehmerischer Rolle und Engagement am besten zu deiner aktuellen Lebenssituation und deinen Ressourcen passt.

Worauf es im Spielfeld noch ankommt

Bevor wir tiefer in die einzelnen Spielfelder einsteigen, lohnt sich ein kurzer Blick auf die Perspektive, durch die wir sie betrachten. Denn Rolle und Ressourcen bilden das Grundraster – doch sie allein erzählen nicht die ganze Geschichte. Jedes Spielfeld hat zusätzliche Abgrenzungsd-

mensionen, die entscheidend sind, wenn du auf der Suche nach deinem Platz bist. Diese Fragen können unterstützen:

- Wie planbar ist der Weg – wie viel Unsicherheit musst du aushalten?
- Wie hoch ist der Kapitalbedarf – und woher könnte er kommen?
- Wie schnell lässt sich ein Einkommen erzielen – oder musst du zunächst eine Anlaufphase überbrücken?
- Wie flexibel bleibst du – oder bindest du dich langfristig?
- Welche Innovationshöhe steckt im Modell: Evolution oder Revolution?
- Wie viel Gestaltungsspielraum bietet das Spielfeld?
- Und nicht zuletzt: Welche Voraussetzungen solltest du mitbringen – fachlich, finanziell, persönlich?

Das sind keine Randfragen, sondern zentrale Faktoren, die dein Spielfeld prägen. Ein Gründer ohne Kapital muss anders starten als ein erfahrener Manager mit Puffer. Ein Business Angel, der nur Geld gibt, spielt auf einem anderen Feld als jemand, der Kapital und Netzwerk kombiniert. Und wer nach einer sinnstiftenden Aufgabe sucht, bewertet Gestaltungsfreiheit womöglich höher als kurzfristige Monetarisierbarkeit.

Diese Dimensionen sind nicht „nice to have“, sondern entscheidend, wenn du dich orientierst. Sie helfen dir, die Spielarten der einzelnen Felder besser zu verstehen – und dich selbst darin wiederzufinden. Denn ob ein Spielfeld für dich realistisch und attraktiv ist, entscheidet sich nicht nur an deiner Rolle oder deinem Ressourcenpaket, sondern auch an diesen Rahmenbedingungen.

Du musst hier nicht alle Fragen sofort beantworten. Wichtig ist nur, dass du begreifst: *Jedes Spielfeld hat ein eigenes Profil* – und du selbst entscheidest, ob es zu dir passt. Manche legen mehr Wert auf Sicherheit, andere auf Freiheit. Manche wollen schnell Geld verdienen, andere etwas aufbauen, das Jahrzehnte trägt. Es gibt kein richtig oder falsch – aber es gibt Klarheit. Und genau die wollen wir hier schaffen.

10

Mischformen: Neue Wege gestalten

Warum Mischformen ein spannendes Feld sind

Die klare Trennung zwischen „Gründer“ und „Nachfolger“ auf der einen Seite und „Investor“ oder „Beirat“ auf der anderen ist in der Praxis längst nicht mehr so eindeutig. Immer öfter entstehen Modelle, die Elemente mehrerer Rollen kombinieren – Mischformen, die Brücken zwischen Umsetzern und Möglichmachern schlagen. Hier treffen Menschen mit Zeit, Energie und Führungswillen auf andere, die Kapital, Erfahrung und Netzwerke beisteuern. Das Ergebnis: *neue Spielformen unternehmerischer Wirksamkeit*, die mehr sind als ein Kompromiss.

Spannend ist dieses Feld deshalb, weil es Türen für Persönlichkeiten öffnet, die sich weder im klassischen Gründen noch in der reinen Nachfolge wiederfinden. Mischformen bieten die Chance, Ressourcen bewusst zu bündeln und Verantwortung aktiv zu teilen. Wer operativ wirken will, aber nicht allein die finanziellen Mittel hat, kann mit Kapitalpartnern den Sprung wagen. Wer Kapital und Erfahrung hat, aber nicht mehr selbst „Vollzeit am Steuer“ stehen will, kann mit einem jüngeren Partner Verantwortung teilen.

Besonders sichtbar wird das bei Search Funds, wo eine unternehmerisch geprägte Person mit Investoren an der Seite ein bestehendes Unternehmen übernimmt. Ein anderes Beispiel sind Buy-&-Build-Strategien, bei denen ein Betrieb gezielt als Plattform genutzt wird, um weitere Unternehmen dazuzukaufen. Aber auch Business Angels, die nicht nur

Kapital geben, sondern aktiv mitgestalten, gehören in dieses Feld. Die Leitthese lautet: Mischformen sind keine Nische, sondern eigenständige Wege ins Unternehmertum – mit klaren Chancen und eigenen Risiken. Allen diesen Modellen ist gemeinsam: Nicht mehr eine Person trägt alle Rollen, sondern Verantwortung, Kapital und operative Führung werden bewusst verteilt.

Wann Mischformen zu dir passen

Mischformen sind oft der klügste Weg, wenn du mit deinem Ressourcenspaket genau *zwischen zwei klassischen Rollen* liegst.

- Du hast Kapital, willst aber nicht nur stiller Geldgeber sein, sondern auf Richtung, Kultur und Strategie Einfluss nehmen? Dann bewegst du dich Richtung „aktiver Investor“.
- Du bist ein Macher, willst operativ führen, dir fehlt aber das Eigenkapital, um ein Unternehmen allein zu kaufen? Dann bist du sehr nah an einem Search-Fund-/Operator-Modell: Du bringst Zeit, Energie, Führungsstärke ein – erfahrene Investoren bringen Kapital, Struktur, Rückhalt.
- Du denkst größer als „eine Firma führen“ und willst aktiv durch Zukäufe skalieren? Dann ist Buy & Build spannend: Du kombinierst operative Verantwortung mit einer klaren Investorenstory.

Mischformen sind also für Menschen, die sich nicht in klassische Schubladen einordnen lassen. *Für Persönlichkeiten, die Kooperation suchen, Hebel nutzen und ihre Ressourcen bewusst in Partnerschaft mit anderen entfalten wollen.*

Möglichkeiten in diesem Feld

Nach den klassischen Spielfeldern zeigt sich in der Praxis, dass viele Menschen sich zwischen diesen Polen bewegen. Um diese Zwischenräume greifbar zu machen, hilft die folgende Landkarte. Sie zeigt, wie sich verschiedene Rollen zueinander verhalten – und wo in der Praxis neue, hybride Formen unternehmerischer Wirksamkeit entstehen.

Die nachfolgende Grafik zeigt, wie zwischen den vier Grundfeldern – Gründen, Nachfolge, Investieren und Begleiten – Mischformen entste-

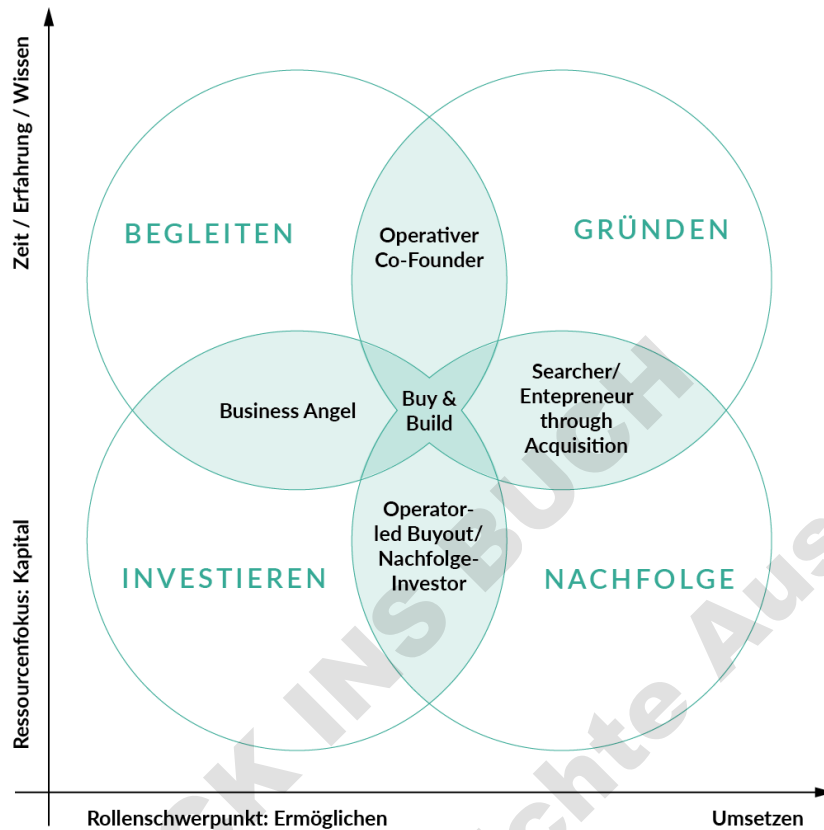


Abb. 10.1: Mischformen unternehmerischer Wirksamkeit

hen. In diesen Schnittmengen verbinden Menschen Zeit, Kapital, Erfahrung und Verantwortung in unterschiedlicher Gewichtung und schaffen so hybride Rollenprofile.

Gründen × Begleiten → Operativer Co-Founder / Venture Partner

Menschen, die in frühe Gründungen einsteigen, ohne die Ursprungsidee entwickelt zu haben. Sie bringen Erfahrung, Struktur, Netzwerk und oft auch Kapital ein – und wirken operativ mit.

Mischform aus Gründer- und Begleiterrolle (Umsetzer + Möglichmacher).