

Über 1 Million verkaufte Exemplare weltweit
Sonderausgabe zum 10-jährigen Jubiläum

MEIN PERSÖNLICHER MBA



Alles, was Sie über Betriebswirtschaft
und Management wissen müssen,
zum Preis von einem Buch

JOSH KAUFMAN

YES

1. Auflage 2024
© 2024 by Yes Publishing – Pascale Breitenstein & Oliver Kuhn GbR
Türkenstraße 89, 80799 München
info@yes-publishing.de
Alle Rechte vorbehalten.

Die amerikanische Originalausgabe der erweiterten und aktualisierten Jubiläumsausgabe erschien unter dem Titel *The Personal MBA: Master the Art of Business* 2020 bei Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, New York. © 2010, 2020 Worldly Wisdom Ventures LLC. All rights reserved.

Übersetzung: Petra Pyka
Redaktion: Rainer Weber
Umschlaggestaltung: Ivan Kurylenko (hortasar covers)
Umschlagabbildung: Alex Fabbri/Shutterstock.com
Layout und Satz: Daniel Förster
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-96905-330-0
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96905-331-7
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96905-332-4

Sonderausgabe zum 10-jährigen Jubiläum

MEIN PERSÖNLICHER MBA



Alles, was Sie über Betriebswirtschaft
und Management wissen müssen,
zum Preis von einem Buch

JOSH KAUFMAN

YES

Lobende Stimmen für die Jubiläumsausgabe

»Eine wahre Goldgrube an brauchbaren Konzepten und nützlichen Erläuterungen. Sollte jeder Unternehmer parat haben.«

James Clear, Autor des millionenfach verkauften Bestsellers *Die 1%-Methode*

»Josh Kaufman hat mir mehr betriebswirtschaftliches Wissen vermittelt als mein MBA-Studium. *The Personal MBA* führt Sie Schritt für Schritt durch die Denkmodelle, die Sie brauchen, um in der Geschäftswelt Erfolg zu haben. Die betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse eines ganzen Berufslebens in einem Band.«

Shane Parrish, Gründer von *Farnam Street* (fs.blog) und Host des Podcasts *The Knowledge Project*

»Ein echtes Meisterwerk. Dieses Buch ist das A und O für jeden, der sich für Betriebswirtschaft interessiert. Ein fantastischer Überblick über alles, was man wissen muss. Liefert sämtliche Grundlagen – ganz ohne Hype und heiße Luft. Seit Jahren hat mich kein Buch mehr so begeistert.«

Derek Sivers, Gründer von CD Baby und Autor des Bestsellers *Anything You Want*

»*The Personal MBA* ist das beste Wirtschaftsbuch, das ich je gelesen habe. Die meisten Bücher fokussieren sich nur auf einen bestimmten betriebswirtschaftlichen Teilbereich, doch *Mein persönlicher MBA* erklärt Ihnen sämtliche beweglichen Teile und vermittelt Ihnen das nötige Rüstzeug, um zu verstehen, wie diese ineinandergreifen und wie daraus ein funktionierendes System entsteht.«

Amy Hoy, Gründerin von Noko Time Tracking und Stacking the Bricks

»Das einzige Fachbuch, das ich wirklich empfehlen kann. Josh Kaufman ist es gelungen, eine ganze Bibliothek wichtiger Erkenntnisse übersichtlich in ein Buch zu verpacken, das sich auch noch richtig gut liest. Die eingesparte Lesezeit können Sie in den Aufbau Ihres Unternehmens investieren. Kaufmans Buch liefert nicht nur einen brauchbaren Überblick, sondern dient auch als nützliches Nachschlagewerk. Ich greife immer wieder zu *The Personal MBA*, und zwar häufiger als zu jedem anderen Buch.«

Courtland Allen, Mitgründer von Indie Hackers

»Als *The Personal MBA* erschien, habe ich das Buch bis zur letzten Seite verschlungen. Es hat mein betriebswirtschaftliches Denken geprägt. Unglaublich, wie es Josh Kaufman schafft, Hunderte von Büchern und das betriebswirtschaftliche Wissen von Jahrhunderten ebenso prägnant wie elegant zu kondensieren.«

Rob Walling, Mitgründer von MicroConf und Autor des Bestsellers *Start Small, Stay Small*

»Vor zehn Jahren absolvierte ich ein MBA-Studium – dank Kaufmans Buch. Seine praxisnahen Einblicke in Betriebswirtschaft und betriebswirtschaftliche Denke haben mich seither nie im Stich gelassen. *The Personal MBA* ist das kompakteste, zeitsparendste MBA-Studium der Welt: nur das Wissen, ganz ohne Ego.«

Joanna Wiebe, Gründerin von Copyhackers

»Mein abgegriffenes Exemplar von *The Personal MBA* steht seit über fünf Jahren stets griffbereit auf meinem Schreibtisch. Seit ich mein eigenes Unternehmen gegründet habe und ausbaue, ist dieses Buch mein wichtigster Ratgeber in Bezug auf alles, was ich in der Schule und im Studium nicht gelernt oder nie so richtig begriffen oder verinnerlicht habe.«

Shawn Blanc, Gründer von The Sweet Setup und The Focus Course

»Vor zehn Jahren habe ich *The Personal MBA* zum ersten Mal gelesen – und seither immer wieder. Ich nehme das Buch oft zur Hand, nämlich immer dann, wenn es darum geht, bessere Entscheidungen zu treffen. Ob ich einen Geschäftsplan für die Gründung meines Schreibstudios erstelle, meinen Arbeitstag plane oder einen systematischen Ansatz zur Ermittlung und Lösung von Problemen brauche – ich kenne kein anderes Buch, das sich insgesamt so positiv auf meine Produktivität und meine Lebensfreude ausgewirkt hat.«

Daniel Joshua Rubin, Dramatiker und Autor von *27 Essential Principles of Story*

»*The Personal MBA* sollte Pflichtlektüre für jeden sein, der betriebswirtschaftlich tätig ist. Dieses Buch brachte mich mit Ideen, Systemen und Best Practices in Berührung, die mir nie jemand vermittelt hatte. Auch nach zehn Jahren schlage ich es noch regelmäßig auf. Kaufen Sie es, lesen Sie es und behalten Sie es in Reichweite. Es wird Ihnen im Geschäftsleben jahrelang ein treuer Begleiter sein.«

Tim Grahl, Autor von *Running Down a Dream* und Gründer von Book Launch

»Ich hatte mein MBA-Studium 2005 bereits abgeschlossen, als ich *The Personal MBA* in die Finger bekam und prompt den Eindruck gewann, überhaupt nichts von Betriebswirtschaft zu verstehen. Rückblickend wünschte ich mir, ich hätte das Buch gelesen, bevor ich mich an der Business School einschrieb – dann hätte ich sicherlich mehr von meinem MBA-Studium gehabt. Wer weiß ... vielleicht hätte ich es mir sogar komplett sparen können. Dieses Buch ist mit Abstand das beste betriebswirtschaftliche Grundlagenwerk auf dem Markt.«

Roger Hui, Senior Software Manager bei RedHat, Inc.

»Mithilfe der Denkmodelle aus *The Personal MBA* ist es mir gelungen, in nicht einmal vier Wochen ein gewinnbringendes Unternehmen auf die Beine zu stellen. Josh Kaufman räumt schnell auf mit vielen Fehlauffassungen zur unternehmerischen Tätigkeit. Unter seiner Anleitung bin ich sehr viel produktiver und erfolgreicher, und mein Leben ist erfüllt.«

Evan Deauble, President und CEO von Tic Tac Code, LLC

»Dieses Buch fällt unter die Rubrik ›Schluss mit den faulen Ausreden!‹ Wer es gelesen hat, hört nicht mehr darauf, wenn ihm andere erzählen, er verfüge nicht über die nötige Intelligenz, Bildung oder Qualifikation, um etwas Bedeutendes zu leisten. Lassen Sie sich von Josh Kaufman in die wichtigsten Grundlagen der Betriebswirtschaft einführen – es lohnt sich!«

Seth Godin, Autor des Bestsellers *Das ist Marketing!*

»Was man Ihnen auch einredet – Sie brauchen nicht unbedingt einen MBA-Abschluss. Wer dieses Buch liest und seinen Inhalt umsetzt, hat in der Wirtschaft die Nase vorn.«

Kevin Kelly, Gründer und Chefredakteur von *Wired* und Autor des Bestsellers *The Inevitable*

*Für die vielen Millionen Geschäftsleute, die in aller Welt
daran arbeiten, den Menschen das Leben angenehmer
zu machen – im Großen wie im Kleinen*

Inhalt

Hinweis für alle Leserinnen und Leser	15
Vorwort zur Ausgabe von 2020	17

Einleitung: Warum Sie dieses Buch lesen sollten 21

Sie müssen nicht alles wissen	22	Größenwahn	40
Keine Vorkenntnisse erforderlich	23	Ihr Geld UND Ihr Leben	40
Fragen statt Antworten	24	Breaking Out the Benjamins	41
Keine Methoden, sondern Denkmodelle	24	Was Sie von einem MBA wirklich haben	43
Mein persönlicher MBA	26	Wie Business Schools entstanden sind	45
Betriebswirtschaftlicher Crashkurs in Eigenregie	27	Auf der Suche nach Verbreitung	48
Spreu und Weizen	29	Das Spiel mit dem Feuer	49
Der <i>Personal MBA</i> erobert die Welt ..	30	Kein Grund für Veränderungen	51
Mungers Denkmodelle	33	Der eine große Vorteil des Studiums an einer Business School	52
Zusammenhänge erkennen	35	Heiho, heiho, die Schulden drücken so	53
Für die Skeptiker	37	Wie es besser geht	54
Sollten Sie einen MBA anstreben? ...	38	Was Sie aus diesem Buch lernen können	55
Die drei großen Probleme der Business Schools	38	Wie Sie mit diesem Buch arbeiten sollten	58

1 – Wertschöpfung 61

Die fünf Bausteine eines jeden Unternehmens	62	Die Söldnerregel	72
Wirtschaftlich wertvolle Kompetenzen	63	Die Kreuzfahrerregel	73
Das eiserne Gesetz des Marktes	64	12 Standardformen, die Wert annehmen kann	74
Zentrale menschliche Triebe	65	Form 1: Produkt	75
Sozialer Status	67	Form 2: Dienstleistung	76
Zehn Methoden, einen Markt zu bewerten	69	Form 3: Gemeinsame Ressourcen	77
Die heimlichen Vorteile des Wettbewerbs	71	Form 4: Abonnement	78
		Form 5: Wiederverkauf	79

Form 6: Leasing	81	Der Iterationszyklus	97
Form 7: Vermittlung	82	Das Iterationstempo	98
Form 8: Zielgruppenaggregation	83	Feedback	99
Form 9: Kredit	84	Alternativen	101
Form 10: Option	85	Zielkonflikte	102
Form 11: Versicherung	87	Wirtschaftlicher Wert	103
Form 12: Kapital	88	Prüfung auf relative Bedeutung	105
Die Nervprämie	89	Erfolgskritische Annahmen	107
Der wahrgenommene Wert	91	Shadow Testing	109
Das Baukastenprinzip	92	Die erste funktionsfähige Produktversion	110
Bündelung und Entbündelung	93	Sukzessive Verbesserung	112
Intermediation und Disintermediation	94	Feldversuche	113
Prototyping	95		

2 – Marketing 117

Aufmerksamkeit	118	Verlangen	132
Aufnahmebereitschaft	119	Visualisierung	133
Auffälligkeit	120	Framing	134
Der wahrscheinliche Käufer	122	Gratisangebote	136
Geistesabwesenheit	123	Permission Marketing	137
Bewusstseinsebenen	124	Der Aufhänger	139
Das Endergebnis	125	Die Handlungsaufforderung	140
Die Demonstration	126	Das Narrativ	142
Qualifizierung	127	Die Kontroverse	143
Der Markteinstiegspunkt	129	Ihre Reputation	145
Ansprechbarkeit	130		

3 – Vertrieb 147

Das Geschäft	148	Der Preisübergangsschock	155
Vertrauen	149	Wertorientierter Verkauf	157
Eine gemeinsame Grundlage	150	Aufklärungsorientierter Verkauf	159
Das Prinzip der Unsicherheit in der Preissetzung	151	Die nächstbeste Alternative	160
Die vier Preissetzungsmethoden	152	Exklusivangebote	161
		Die drei Universalwährungen	162

Die drei Dimensionen des Verhandeln	164	Entscheidungsmüdigkeit	173
Der Puffer	166	Kaufbarrieren	174
Überzeugungsresistenz	169	Die Risikoumkehr	177
Reziprozität	171	Reaktivierung	179
Eingeständnisse	172		

4 — Der Wertbeitrag für den Kunden 181

Der Wertschöpfungsstrom	182	Multiplizierung	193
Der Distributionskanal	184	Skalierung	194
Der Erwartungseffekt	185	Kumulierung	196
Planbarkeit	187	Verstärkung	197
Qualität	189	Wettbewerbschürden	198
Qualitätssignale	190	Kraftverstärker	199
Der Durchsatz	191	Systematisierung	201
Duplizierung	192	Triage	203

5 — Finanzwesen 205

Gewinn	206	Die Gewinnschwelle	234
Die Gewinnmarge	208	Abschreibungen	235
Wertabschöpfung	209	Kaufkraft	237
Suffizienz – wenn das Geld reicht	211	Der Cashflow-Zyklus	238
Bewertung	213	Aufgabentrennung	240
Die Kapitalflussrechnung	215	Die Einschränkung von Befugnissen	242
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung	216	Opportunitätskosten	243
Die Bilanz	219	Der Zeitwert des Geldes	244
Finanzkennzahlen	221	Der Zinseszinsseffekt	246
Kosten-Nutzen-Analyse	223	Die Hebelwirkung	247
Die vier Methoden zur Umsatzsteigerung	224	Die Finanzierungshierarchie	248
Preismacht	226	Bootstrapping	253
Customer Lifetime Value	227	Die Kapitalrendite	254
Akzeptable Akquisekosten	228	Die versunkenen Kosten	255
Gemeinkosten	231	Interne Kontrollmechanismen	257
Kosten: Fixkosten und variable Kosten	232		
Die schleichende Verschlechterung	233		

6 – Die menschliche Psyche 259

Das Höhlenmenschensyndrom	260	Motivation	283
Leistungsanforderungen	262	Sich zurückhalten	284
Das Zwiebelhirn	264	Statussignale	285
Wahrnehmungssteuerung	266	Die Statusfehlfunktion	288
Das Sollniveau	268	Verlustaversion	289
Der Energiesparmodus	270	Die Schockstarre	291
Die Leitstruktur	272	Die Grenzen kognitiver Fähigkeiten	294
Umstrukturierung	273	Assoziationen	296
Konflikt	275	Absence Blindness	298
Mustererkennung	277	Kontrast	301
Mentale Simulation	279	Verknappung	303
Interpretation und Neuinterpretation	280	Neuartigkeit	304

7 – An sich selbst arbeiten 307

Akrasie	308	Die Tendenz zur Selbstüberschätzung	339
Monoideismus	310	Der Bestätigungsfehler	341
Cognitive Switching Penalty	313	Der Rückschaufehler	343
Die vier Methoden, Aufgaben zu erledigen	315	Überbeanspruchung	344
Besonders wichtige Aufgaben	316	Energiezyklen	345
Ziele	318	Belastung und Erholung	347
Daseinszustände	320	Ausprobieren	350
Gewohnheiten	321	Die Verklärung	352
Priming	323	Die hedonistische Tretmühle	353
Entscheidungen	325	Der Vergleichsfehlschluss	357
Die fünf Warum-Fragen	327	Der Einflussbereich	358
Die fünf Wie-Fragen	328	Fixierung	360
Der nächste Schritt	329	»Forschung und Entwicklung« für einen selbst	361
Externalisierung	331	Einschränkende Überzeugungen	362
Selbstbefragung	332	Die Fehlinvestition	364
Das Gedankenexperiment	334	Die Notwendigkeit der Wahl	367
Parkinsons Gesetz	336	Der Ankunftsfehlschluss	368
Das Weltuntergangsszenario	337		

8 — Die Arbeit im Team 371

Macht	372	Konvergenz und Divergenz	392
Der komparative Kostenvorteil	373	Der Herdentrieb	394
Der Kommunikationsaufwand	375	Autorität	395
Die eigene Bedeutung	377	Verpflichtung und konsequentes Handeln	397
Sicherheit	378	Die anreizbedingte Verzerrung	399
Der goldene Dreier	380	Modalitätsverzerrung	400
Die Begründung	381	Der Attributionsfehler	402
Kommandoabsicht	382	Der Gedankenlesefehlschluss	403
Verdiente Anerkennung	383	Grenzen setzen	404
Der Zuschauerereffekt	385	Das Prinzip der wohlwollenden Interpretation	405
Der Planungsfehlschluss	386	Orientierung an Optionen	407
Die forcierende Funktion	388	Management	408
Empfehlungen	389	Leistungsorientierte Personalbeschaffung	411
Gruppendynamik	390		

9 — Systeme begreifen 415

Das Gall'sche Gesetz	416	Entropie	426
Flows	417	Unsicherheit	427
Bestände	418	Veränderungen	430
Spielräume	419	Wechselseitige Abhängigkeiten	431
Engpässe	420	Das Kontrahentenrisiko	432
Die Rückkopplungsschleife	422	Effekte zweiter Ordnung	433
Autokatalyse	423	Externalitäten	435
Das Umfeld	424	Systemunfälle	437
Selektionstest	425		

10 — Systeme richtig analysieren 441

Dekonstruktion	442	Varianz	449
Messung	444	Ehrlichkeit in der Analyse	450
Leistungskennzahlen	445	Kontext	452
Garbage In, Garbage Out	447	Stichproben	453
Fehlertoleranz	447	Die Fehlerspanne	454

Verhältniszahlen	455	Normen	460
Normwerte	457	Ersatzgrößen	461
Korrelationen und Kausalzusammenhänge	458	Segmentierung	462
		Humanisierung	464

11 – Systeme optimieren 467

Interventionsverzerrung	468	Checklisten	482
Optimierung	469	Prozesskosten	484
Refactoring	470	Unterlassung	485
Die »Critical Few«	471	Resilienz	487
Der abnehmende Zusatznutzen	473	Ausfallsicherungen	489
Progressive Belastung	475	Stresstests	491
Reibung	476	Szenarioplanung	493
Automatisierung	478	Sondierung/Nutzung	494
Das Automatisierungsparadoxon	479	Der nachhaltige Wachstumszyklus ...	496
Die Ironie der Automatisierung	480	Der Mittelweg	498
Standardverfahren	481	Experimentierfreude	499
Nicht das »Ende«	500		
Danksagung	503		
Anhang A: Wie Sie Ihre betriebswirtschaftliche Ausbildung fortsetzen	505		
Anhang B: 49 Fragen, um Ihr Ergebnis zu verbessern	507		
Anmerkungen	510		
Register	515		
Über den Autor	528		

HINWEIS FÜR ALLE LESERINNEN UND LESER

»Eine klare Sprache sorgt für Klarheit im Denken –
und klar zu denken, ist der größte Nutzen, den
eine gute Ausbildung bringen kann.«

Richard Mitchell, *The Graves of Academe*

Viele meinen, sie müssten unbedingt BWL studieren oder berufsbegleitend einen MBA machen, um zu erfahren, wie man erfolgreich ein Unternehmen aufbaut oder Karriere macht. Doch das stimmt nicht. Um in der modernen Geschäftswelt zu reüssieren, ist wenig mehr erforderlich als gesunder Menschenverstand, die Beherrschung der Grundrechenarten und die Kenntnis einiger weniger wichtiger Konzepte und Grundsätze.

Mein persönlicher MBA ist ein Wirtschaftsbuch, das sich ganz auf die Grundlagen fokussiert. Es soll Ihnen in kürzester Zeit einen verständlichen, umfassenden Überblick über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Konzepte geben.

Jedes Konzept wird in diesem Buch möglichst einfach formuliert. Die Schnittstellen zwischen diesen Konzepten sind der Übersichtlichkeit halber hervorgehoben. Beherrschen Sie erst die Grundlagen, können Sie sich ganz darauf konzentrieren, Ihre Karriere voranzutreiben – in dem sicheren Bewusstsein, dass Ihre Prioritäten stimmen.

Die meisten Bücher, die als »Alternative zum MBA« bezeichnet werden, versuchen, die Lehrpläne von Studiengängen der führenden Business Schools abzuarbeiten. *Mein persönlicher MBA* setzt einen ganz anderen Schwerpunkt. Ich will Ihnen helfen, solides Grundwissen über die betriebswirtschaftliche Praxis aufzubauen – ganz von vorne, ungeachtet Ihrer Vorbildung oder Erfahrung auf diesem Gebiet.

Ihre Zeit ist wertvoll. Ich habe mich daher nach Kräften bemüht, ein umfassendes, vielschichtiges Thema in ein eingängiges Buch zu packen, das in ein paar Stunden gelesen ist. Ist es in Ihrer speziellen Situation ratsam, sich eingehender mit bestimmten Themen auseinanderzusetzen, wissen Sie, wonach Sie suchen müssen und wo Sie ansetzen sollten.

Zu wissen, wo man ansetzen sollte, ist im normalen Geschäftsbetrieb ausgesprochen nützlich – ganz gleich, ob Sie Einsteiger, gestandener Unternehmer, qualifizierte Fachkraft oder Topmanager mit jahrzehntelanger Erfahrung sind. Eine gemeinsame Sprache öffnet bei Überlegungen zu bestimmten Beobachtungen Tür und Tor für wesentliche Verbesserungen – ganz gleich, womit Sie Ihr Geld verdienen.

Diese überarbeitete und aktualisierte Fassung von *Mein persönlicher MBA* enthält viele neue Konzepte, die die ohnehin schon sehr umfassende Darstellung grundlegender Ideen noch komplettieren. Ebenso wurden kleine Änderungen vorgenommen, um die in den ersten beiden Ausgaben enthaltenen Konzepte noch klarer darzustellen, und die Registerfunktionen wurden erweitert, sodass das Buch als Nachschlagewerk auf lange Sicht an Wert gewinnt.

Wenn Sie mit realweltlichen Erfahrungen bündeln, was Sie aus diesem Buch lernen, profitieren Sie davon bis ans Ende Ihres Lebens. Ich hoffe, dieses Buch hilft Ihnen, mehr zu verdienen, mehr zu schaffen und dabei mehr Spaß zu haben.

VORWORT ZUR AUSGABE VON 2020

Fantastisch, wenn die Theorie auch in der Praxis funktioniert.

Vor 15 Jahren begann ich nebenbei mit der Arbeit an *Mein persönlicher MBA*. Ich wollte meine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Kompetenzen erweitern – und zwar direkt, effizient und kosteneffektiv. Als ich das Projekt in Angriff nahm, hatte ich dabei eigentlich eine Karriere in einem großen multinationalen Konzern im Auge. Ich hatte nicht die Absicht, ein Buch daraus zu machen, und konnte nicht ahnen, dass meine Recherchen Hunderttausenden von Menschen weltweit weiterhelfen und meinem eigenen Leben eine ganz neue Richtung geben würden.

Mein persönlicher MBA hat Leserinnen und Lesern jeder Couleur – vom Berufsanfänger, der gerade ins Arbeitsleben eingetreten ist, über die qualifizierte Fach- oder Führungskraft bis hin zur selbstständigen Unternehmerin – genaue, praxistaugliche Informationen darüber vermittelt, was ein Unternehmen eigentlich ist, wie es funktioniert, wie man ein neues Unternehmen von Grund auf aufbaut und wie man laufende geschäftliche Projekte optimieren kann.

Wer sich im Erwachsenenalter für eine betriebswirtschaftliche Qualifikation interessiert, der schaut sich unweigerlich unter MBA-Studiengängen um. Doch ein akademischer *Abschluss* ist oftmals eine schlechte Investition. Betriebswirtschaftliche *Kompetenzen* dagegen sind immer nützlich, ganz egal, wie Sie sie erwerben.

Das Schöne am Bücherschreiben ist, dass Leserinnen und Leser rückmelden, wenn sie in irgendeiner Form davon profitiert haben. In den zehn Jahren, die seit der Erstveröffentlichung von *Mein persönlicher MBA* vergangen sind, habe ich von Tausenden von Leserinnen und Lesern gehört, die die Inhalte dieses Buches eingesetzt haben, um gewinnbringende Unternehmen zu gründen, in ihrer Firma den Aufstieg zu schaffen oder persönlich oder beruflich weiterzukommen.

Dirk aus Berlin in Deutschland wollte sich gern auf eigene Faust weiterbilden statt an einer Business School:

Mein persönlicher MBA hat mir einen 150 000 Dollar teuren Fehler erspart und mir eine ganz neue Perspektive auf meine persönliche Weiterbildung eröffnet. 2014 war ich mit der Entwicklung meiner Karriere unzufrieden und dachte ernsthaft daran, an einer europäischen Spitzenuniversität ein MBA-Studium aufzunehmen. Zwei Tage bevor ich meine Einschreibungsunterlagen einsenden und die erste Zahlung leisten sollte, las ich *Mein persönlicher MBA* ... und überlegte es mir prompt anders. Statt mich in hohe Schulden zu stürzen, ging ich auf eine private Bildungsreise, um meine Karrierepläne zu verfolgen: die Arbeit mit Start-ups. Ich reiste viel, besuchte Tagungen und nahm an Fortbildungen teil. Parallel dazu las ich alle Bücher, die ich in die Finger bekam. Mit einem Bruchteil des Zeit- und Geldaufwands, den ein MBA erfordert hätte, knüpfte ich die richtigen Kontakte und lernte alles, was ich wissen musste, um beruflich voranzukommen. Seit fünf Jahren leite ich erfolgreich mein eigenes Unternehmen und habe mittlerweile schon mit über 300 Start-ups gearbeitet.

Michael aus dem Vereinigten Königreich trieb mithilfe dieses Buches seine Karriere in dem Unternehmen voran, für das er arbeitet:

Nach dem Studium dachte ich, jetzt sei ich gut auf das Arbeitsleben vorbereitet ... doch das war ein Irrtum. Für mich ist *Mein persönlicher MBA* die ultimative Vorbereitung auf lebenslanges Lernen. Seit über zwei Jahren nehme ich es mindestens einmal im Monat zur Hand. Ich bin jetzt 26 und leite Marketing- und Produktmanagementteams für eines der größten Unternehmen der Welt. Ich bin der Jüngste, der bisher den Sprung in die Führungsetage geschafft hat. Vor Kurzem drückte ich *Mein persönlicher MBA* einem Teammitglied in die Hand, das gerade frisch von der Uni gekommen war. Der Betreffende hat es gleich mehrmals von vorne bis hinten durchgelesen. Inzwischen bekomme ich aus dem Team häu-

fig Feedback über ihn. Er sei »sehr versiert für sein Alter« und könne »die richtigen Fragen stellen«. Alles das Verdienst von Josh Kaufman.

M. R. zieht das Buch heran, um mehrere Hundert Beschäftigte zu führen und Millionen von Menschen auf Sri Lanka mit grundlegenden Dienstleistungen zu versorgen:

Ich habe *Mein persönlicher MBA* vor drei Jahren an einem Bücherstand in Malaysia gekauft. Ich habe keinen MBA, praktiziere aber die Managementmethoden aus diesem Buch. Ich habe Ihre Konzepte zu Systemen verwendet, um Bestände im Wert von über 20 Millionen Dollar zu steuern und einen reibungslosen Materialfluss zu gewährleisten. Außerdem leitete ich ein Team, um ein Kundenbetreuungssystem zu entwickeln, von dem inzwischen 6,2 Millionen Kunden profitieren. Ferner haben wir über 2000 Geschäftsprozesse ermittelt, die sich in ein neues Enterprise-Resource-Planning-System überführen lassen. Ich kann Ihnen nur gratulieren und mich bedanken für die harte Arbeit, die Sie zum Wohle von Millionen von Managern weltweit leisten.

Elizabeth aus Minneapolis, Minnesota, USA, setzt dieselben Ideen in ihrem Privatleben um:

Ich hätte nie gedacht, dass ich es ohne Studium intellektuell so weit bringen könnte. Sie haben mir beigebracht, wie man sein Wissen erweitert und in die Praxis umsetzt und wie ich fast alles schaffen kann, was ich ernsthaft versuche. Ich fungiere als Mentorin für vier Kinder und gebe an diese weiter, was ich von Ihnen gelernt habe. Ich bin Ihnen sehr dankbar für alles, was Sie geleistet haben.

Das sind keine Einzelfälle: Hunderttausende von Leserinnen und Lesern aus aller Welt setzen die Anregungen aus *Mein persönlicher MBA* um, um beruflich voranzukommen, glücklicher zu leben und die Welt zu verbessern.

Es ist mir eine Ehre, Sie mit diesem Kompendium wichtiger Erkenntnisse vertraut zu machen, das Ihnen Ihr Leben lang gute Dienste leisten wird. Wer diese Konzepte kennt, der kann leichter Großes vollbringen, die richtigen Entscheidungen treffen und seine Kompetenzen, Fähigkeiten und Chancen optimal nutzen – ganz gleich, womit er (oder sie) den Lebensunterhalt verdient (oder verdienen möchte).

Danke, dass Sie diese erweiterte und überarbeitete Jubiläumsausgabe von *Mein persönlicher MBA* lesen. Ich hoffe, das Buch wird Ihnen bei all Ihren Vorhaben nützlich sein, und wünsche Ihnen Erfolg auf ganzer Linie.

Josh Kaufman
Fort Collins, Colorado, USA
September 2020

EINLEITUNG

WARUM SIE DIESES BUCH LESEN SOLLTEN

»Dinge, die die Welt nicht braucht – noch ein Wirtschaftsbuch!«

US-Zollbeamter am John F. Kennedy International
Airport auf die Frage nach meinem Beruf

»Das Leben ist hart – ganz besonders für Dummköpfe.«

John Wayne, Westernkone

Da Sie zu diesem Buch gegriffen haben, wollen Sie vermutlich etwas Wichtiges erreichen: ein Unternehmen gründen, befördert werden oder etwas Neues erfinden. Und höchstwahrscheinlich gibt es einen oder mehrere Faktoren, die Ihnen dabei im Wege stehen, Ihre Träume zu verwirklichen:

- *»Businessangst«* – das Gefühl, »im Geschäftsleben zu wenig von der Materie zu verstehen« und sich deshalb nie auf eigene Füße stellen oder in der jetzigen Position mehr Verantwortung übernehmen zu können. Besser soll alles bleiben, wie es ist, als sich der Angst vor dem Unbekannten zu stellen.
- *Übertriebene Ehrfurcht vor Qualifikationen* – die Vorstellung, dass »das Geschäftsleben kompliziert ist« und am besten gut ausgebildeten »Fachleuten« überlassen werden sollte. Wie kann man sich ohne MBA oder

ähnlich anspruchsvolle Qualifikation anmaßen zu behaupten, man wüsste, was zu tun ist?

- *Das Hochstaplersyndrom* – die Befürchtung, einer Situation schon jetzt »nicht gewachsen« zu sein, und die Überzeugung, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis Sie als Scharlatan auffliegen. Und wer mag schon Blender?

Doch hier die gute Nachricht: Unbegründete Ängste hat jeder – das ist vollkommen normal. Lassen Sie sich dadurch nicht von Dingen abhalten, die Ihnen wirklich wichtig sind. Unternehmen werden von ganz gewöhnlichen Menschen gegründet, betrieben und zum Erfolg geführt – von Menschen wie Ihnen. Das ist keine Hexerei und erfordert auch kein Geheimwissen. Sie müssen sich lediglich ein paar einfache Konzepte aneignen, die verändern, wie Sie betriebswirtschaftliche Abläufe betrachten, und die es Ihnen ermöglichen, vielversprechende Chancen wahrzunehmen.

Ob Unternehmen, Studentin, Vertriebler, Führungs- oder Fachkraft – wenn Sie die Grundlagen solider Geschäftspraktiken beherrschen möchten, ist dieses Buch das richtige für Sie. Wer Sie auch sind und was immer Sie vorhaben, hier eröffnet sich Ihnen eine ganz neue Perspektive auf unternehmerische Tätigkeit, damit Sie künftig weniger Zeit aufwenden müssen, um gegen Ihre Ängste anzukämpfen, und stattdessen mehr Zeit haben, um wirklich etwas zu bewegen.

Sie müssen nicht alles wissen

»Methoden gibt es millionenfach, doch nur wenige Grundprinzipien. Wer diese verstanden hat, kann die richtigen Methoden auswählen. Wer aber auf Methoden setzt und dabei die Prinzipien ignoriert, der bekommt Probleme.«

Harrington Emerson, Managementberater und Effizienzexperte¹

Für welches Fachgebiet Sie sich auch interessieren, eines sollten Sie sich vorab unbedingt bewusst machen – nämlich dass *man nicht alles wissen muss*. Es reicht, die wenigen grundlegenden Konzepte zu beherrschen, die den größten Wertbeitrag leisten. Verfügen Sie erst über ein solides Grundgerüst zentraler Prinzipien, auf denen Sie aufbauen und Ihr Wissen erweitern können, fallen Ihnen alle weiteren Schritte gleich viel leichter.

Mein persönlicher MBA ist eine Sammlung grundlegender betriebswirtschaftlicher Konzepte, die Sie einsetzen können, um Aufgaben zu erledigen. Wer diese Grundprinzipien kennt, verfügt über ein Instrumentarium, auf das er zurückgreifen kann, um gute Entscheidungen zu treffen. Wenn Sie die Zeit und Mühe aufbringen, sich diese Konzepte anzueignen, gehören Sie bald zu dem einen Prozent der Menschen, die am besten wissen,

- wie Unternehmen wirklich funktionieren;
- wie man ein neues Unternehmen gründet;
- wie man ein bestehendes Unternehmen auf Vordermann bringt und
- wie man betriebswirtschaftliche Kompetenzen einsetzen kann, um auch private Ziele zu erreichen.

Betrachten Sie dieses Buch als Filter. Statt all die vielen Informationen aufzunehmen, die da draußen zum Thema Betriebswirtschaft kursieren – und das sind *eine ganze Menge* –, sollten Sie dieses Buch zur Hand nehmen, das Ihnen verrät, worauf es wirklich ankommt. Dann können Sie sich ganz auf das Wichtigste konzentrieren: Dinge in Bewegung zu bringen.

Keine Vorkenntnisse erforderlich

»Die Leute halten Betriebswirtschaft grundsätzlich für schwieriger, als sie eigentlich ist. Dabei ist sie kein Hexenwerk – in Wirklichkeit haben wir einen der einfachsten Berufe der Welt.«

Jack Welch, Ex-CEO von General Electric

Keine Angst, wenn Sie ein blutiger Anfänger sind. Anders als viele andere Wirtschaftsbücher setzt dieses Buch keinerlei Vorkenntnisse oder Erfahrung voraus. Ich gehe nicht davon aus, dass Sie CEO eines Großkonzerns sind, der täglich Entscheidungen über mehrere Millionen Dollar trifft. Falls aber doch, könnte das Buch trotzdem interessant für Sie sein.

Sollten Sie betriebswirtschaftliche Erfahrung mitbringen, dürfen Sie getrost denjenigen aus meinem Klientenstamm und meiner Leserschaft aus aller Welt glauben, die MBA-Abschlüsse von Spitzenuniversitäten haben: Sie werden feststellen, dass Ihnen dieses Buch wertvollere und praxistauglichere Informationen liefert als alles, was Sie im Studium gelernt haben.

Gemeinsam werden wir 271 einfache Konzepte beleuchten, die Ihnen helfen werden, betriebswirtschaftliche Fragen ganz anders anzugehen – viel effektiver nämlich. Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, verfügen Sie über umfassendere und genauere Kenntnisse dazu, was ein Unternehmen eigentlich ist und wie erfolgreiche Unternehmen in Wirklichkeit arbeiten.

Fragen statt Antworten

»Bildung liefert nicht die Antwort auf eine Frage. Bildung liefert die Methoden, um alle Fragen zu beantworten.«

Bill Allin, Soziologe und Bildungsaktivist

Die meisten Wirtschaftsbücher versuchen, Ihnen mehr Antworten beizubringen: eine Technik für dies, eine Methode für jenes. Dieses Buch ist anders. Es liefert Ihnen keine Antworten, sondern hilft Ihnen dabei, bessere Fragen zu stellen. Der erste Schritt zu einer guten unternehmerischen Entscheidung besteht in *jedem* Unternehmen darin, beurteilen zu können, was wirklich wichtig ist. Je mehr Sie darüber wissen, welche grundlegenden Fragen Sie in Ihrer aktuellen Situation stellen sollten, desto schneller werden Sie die nötigen Antworten finden, um weiterzukommen.

Keine Methoden, sondern Denkmodelle

»Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt.«

Ludwig Wittgenstein, Philosoph und Logiker

Um Ihre betriebswirtschaftlichen Kompetenzen zu verbessern, müssen Sie nicht alles lernen, was es zu wissen gibt – wenn Sie nur die Grundlagen beherrschen, bringt Sie das schon sehr weit. Ich bezeichne diese grundlegenden betriebswirtschaftlichen Konzepte als »Denkmodelle«. Im Zusammenspiel ergibt sich daraus ein solides Grundgerüst, auf das Sie bauen können, um gute Entscheidungen zu treffen.

Denkmodelle sind Konzepte, die für Ihr Wissen darüber stehen, wie etwas Bestimmtes in der Welt funktioniert. Denken Sie ans Autofahren: Was erwarten Sie, wenn Sie auf das rechte Pedal drücken? Wird das Fahrzeug dann langsamer,

wären Sie sicherlich überrascht, denn dieses Pedal sollte eigentlich das Gaspedal sein. Ihre Erwartungen, Ihre Entscheidungen, Ihr Verhalten und – auf lange Sicht – auch Ihre Ergebnisse richten sich danach, wie zutreffend Ihr »Weltmodell« ist, Ihre Vorstellungen von der Welt.

In Ihrem Gehirn bilden sich Denkmodelle, indem Sie im täglichen Leben Muster erkennen. Sehr oft treffen die von Ihnen entwickelten Modelle aber nicht zu – schließlich sind Sie nur ein einzelner Mensch. Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen sind begrenzt. Bildung ist eine Möglichkeit, Ihre Denkmodelle zu präzisieren, indem Sie das Wissen und die Erfahrungen verinnerlichen, die andere im Laufe ihres Lebens gesammelt haben. Richtig gut ist Bildung dann, wenn Sie dadurch lernen, die Welt anders und produktiver zu betrachten.

So glauben beispielsweise viele Menschen Dinge wie: »Es ist riskant, sich selbstständig zu machen.« »Um ein Unternehmen zu gründen, muss man einen detaillierten Geschäftsplan aufstellen und hohe Kredite aufnehmen.« Oder auch »Im Geschäftsleben geht es darum, wen man kennt – nicht darum, was man weiß.« Jeder dieser Sätze ist ein Denkmodell, trifft aber nicht wirklich zu. Ihre Denkmodelle zu korrigieren, kann Ihren Blick darauf schärfen, was Sie tun – und Ihnen so zu besseren Entscheidungen verhelfen.

Falsches Denkmodell	Richtiges Denkmodell
Es ist riskant, sich selbstständig zu machen.	Unsicherheit ist ein Faktor, der im Geschäftsleben stets vorhanden, aber zu verkraften ist. Risiken lassen sich minimieren.
Um ein erfolgreiches Unternehmen zu gründen, muss man zunächst einen perfekten Businessplan aufstellen.	Noch wichtiger als ein niedergeschriebener Plan ist es, über die entscheidenden Funktionen Ihres Unternehmens Bescheid zu wissen. Ganz gleich, wie gründlich Sie sich auch vorbereiten – es wird <i>immer</i> Überraschungen geben.
Sie müssen hohe Beträge aufnehmen, wenn Sie ein eigenes Unternehmen gründen wollen.	Sie müssen nur dann einen Kredit aufnehmen, wenn Sie dadurch etwas bewerkstelligen können, das ansonsten unmöglich wäre (wie der Bau einer Fabrik).
Es kommt nicht darauf an, was man weiß, sondern darauf, wen man kennt.	Persönliche Beziehungen sind wichtig, doch Wissen ist die Voraussetzung dafür, diese optimal zu nutzen.

Haben Sie sich erst mit den Denkmodellen aus diesem Buch vertraut gemacht, merken viele meiner Leserinnen und Leser, dass sie ganz falsche Vorstellungen davon hatten, was ein Unternehmen eigentlich ist und wie es funktioniert – und dass es viel einfacher sein würde, ihr Projekt in Schwung zu bringen, als sie gedacht hatten. Statt wertvolle Zeit und Kraft darauf zu verschwenden, sich zu ängstigen und in Panik zu verfallen, konnten sie ihre Bedenken beiseiteschieben, sobald sie sich diese Konzepte angeeignet hatten, und vorankommen.

Dieses Buch wird Ihnen helfen, grundlegende betriebswirtschaftliche Prinzipien so zu verinnerlichen, dass Sie Ihre Zeit und Kraft auf produktive Dinge konzentrieren können: auf Wertschöpfung, auf Werbung, auf Abschlüsse, auf Kundengewinnung, auf Ihre nächste Beförderung, auf einen höheren Verdienst oder darauf, die Welt zu verändern. Auf diese Weise werden Sie nicht nur einen größeren Wertbeitrag für andere leisten, sondern auch Ihre persönliche finanzielle Situation verbessern – und dabei auch noch mehr Spaß haben.

Mein persönlicher MBA

»Sich selbst weiterzubilden, ist meiner festen Überzeugung nach die einzige Bildung, die es gibt.«

Isaac Asimov, ehemals Professor für Biochemie an der Boston University und Autor von über 500 Büchern

Dieser Abschnitt schildert die Geschichte des *Personal MBA* als Projekt. Vielleicht interessiert Sie dieser Kontext, doch der eigentliche Wert dieses Buches ist unabhängig von meinem persönlichen Hintergrund. Möchten Sie gleich mit den betriebswirtschaftlichen Konzepten loslegen, können Sie gern auf Seite 55 vorblättern.

Ich werde oft gefragt, ob ich einen MBA-Abschluss habe. »Nein«, sage ich dann, »aber ich habe an einer Business School studiert.«

Als Student an der University of Cincinnati hatte ich das Glück, einen Platz im Studiengang Carl H. Lindner Honors-PLUS zu ergattern – einer Art MBA auf Bachelorniveau. Für diesen Studiengang gab es Stipendien, sodass ich die ungewöhnliche

Chance bekam, ohne hohe Schuldenlast ein betriebswirtschaftliches Studium zu absolvieren. Beruflich kam ich ebenfalls schnell voran. Über das kooperative Bildungsprogramm der University of Cincinnati konnte ich mir im zweiten

Collegejahr eine Position im Management eines *Fortune*-500-Unternehmens sichern – bei Procter & Gamble. Als ich 2005 meinen Abschluss in der Tasche hatte, bekam ich ein Stellenangebot als Assistant Brand Manager in der Home-Care-Sparte von P&G – ein Posten, wie er sonst nur den Absolventen führender MBA-Studiengänge vorbehalten ist.

Im letzten Collegese semester fokussierte ich mich aber nicht so sehr auf meinen Lernstoff, sondern schmiedete Zukunftspläne. Mein neuer Job erforderte solide betriebswirtschaftliche Kenntnisse, und fast alle meine Kollegen und Vorgesetzten würden MBA-Abschlüsse von Spitzenuniversitäten mitbringen. Ich dachte kurz darüber nach, mich für einen MBA-Studiengang einzuschreiben, fand es aber wenig sinnvoll, viel Geld für eine Qualifikation auszugeben, die mir eine Stelle verschaffen würde, wie ich sie bereits hatte. Hinzu kam, dass mich meine Arbeit ohnehin stark beanspruchte, auch ohne dass ich mir noch ein berufsbegleitendes Studium aufhalste.

Als ich über meine Optionen nachdachte, kam mir in den Sinn, was mir Andy Walter für meinen beruflichen Werdegang mit auf den Weg gegeben hatte – der erste Associate Director, dem ich bei P&G unterstellt war: »Wenn du die ganze Zeit und Kraft, die du für einen MBA-Abschluss bräuchtest, in gute Arbeit und Weiterbildung investierst, wirst du damit nicht schlechter fahren.« (Andy selbst hat keinen MBA – er hat auf dem College Elektrotechnik studiert. Als er in den Ruhestand ging, gehörte er zu den führenden globalen IT-Spitzenmanagern des Unternehmens und zeichnete für viele der größten Projekte von P&G verantwortlich.)

Letztlich entschied ich mich gegen die Business School – aber nicht gegen betriebswirtschaftliche *Bildung*. Statt mich in ein MBA-Programm einzuschreiben, vertiefte ich mich in Bücher und entwickelte mein ganz persönliches betriebswirtschaftliches Masterstudium.

Betriebswirtschaftlicher Crashkurs in Eigenregie

»Viele Autodidakten haben deutlich mehr auf dem Kasten als die Doktoren, Master und Bachelors der renommiertesten Universitäten.«

Ludwig von Mises, österreichischer Ökonom und
Autor von *Menschliches Handeln*

Ich war schon immer ein Bücherwurm, doch bevor ich mich entschloss, so viel wie möglich über Betriebswirtschaft zu lernen, las ich vor allem Romane. Ich

bin in New London aufgewachsen, einer Kleinstadt auf dem Land im Norden Ohios, deren wichtigste Industriezweige Landwirtschaft und Leichtindustrie sind. Meine Mutter war Bibliothekarin, mein Vater unterrichtete erst naturwissenschaftliche Fächer in der sechsten Jahrgangsstufe und übernahm später die Leitung einer Grundschule. Bücher spielten in meinem Leben schon immer eine wichtige Rolle – die Wirtschaft nicht.

Bevor ich meine erste richtige Anstellung fand, wusste ich praktisch nichts darüber, wie Unternehmen aufgebaut waren oder funktionierten – außer dass die Menschen täglich hingingen, um am Monatsende ihr Gehalt zu kassieren. Dass es Unternehmen wie Procter & Gamble gab, wurde mir erst klar, als ich mich um den Job bewarb, der mich in die Welt der Wirtschaft hineinzog.

Die Arbeit bei P&G war an sich schon ein laufendes Weiterbildungsprogramm. Das Unternehmen war so groß und vielfältig, dass ich es kaum fassen konnte – von der Komplexität, ein Unternehmen dieser Größe zu verwalten, ganz zu schweigen. In meinen ersten drei Jahren bei P&G war ich in Entscheidungsprozesse in allen Teilbereichen betrieblicher Abläufe eingebunden: Produktentwicklung, Produktionsanlauf, Zuweisung von Millionen an Marketingdollars und Sicherstellung des Vertriebs über große Einzelhändler wie Walmart, Target, Kroger und Costco.

Als Assistant Brand Manager leitete ich ein Team von 30 bis 40 P&G-Beschäftigten, Subunternehmern und Zeitarbeitskräften mit jeweils konkurrierenden Projekten, Plänen und Prioritäten. Es ging dabei um viel Geld, und der Druck war enorm. Ich staune immer über die vielen tausend Arbeitsstunden, die vielen Millionen Dollar und die komplexen Prozesse, die erforderlich sind, bis eine einfache Flasche Spülmittel im heimischen Supermarkt im Regal steht. Von der Form der Flasche bis zum Duft des Produkts wird alles optimiert – bis hin zu dem Aufdruck auf den Kartons, in denen die Flaschen in den Laden transportiert werden.

Doch es war nicht nur meine Arbeit bei P&G, die mich damals beschäftigte. Meine Entscheidung gegen das MBA-Studium und für Fortbildung auf eigene Faust wuchs sich von einer Nebensache zur kleinen Obsession aus. Jeden Tag saß ich stundenlang über meinen Büchern und Recherchen auf der Suche nach allen Erkenntnissen, die mir helfen würden, besser zu verstehen, wie die Unternehmenswelt funktionierte.

Den Sommer nach meinem Abschluss nutzte ich nicht, um mich zu erholen und Urlaub zu machen, sondern ich verbrachte diese Tage in der Wirtschaftsabteilung meiner örtlichen Buchhandlung und verschlang so viele Bücher, wie ich konnte. Als ich im September 2005 dann Vollzeit bei P&G einstieg, hatte ich Bü-

cher zu jedem Fachgebiet gelesen, das an Business Schools unterrichtet wird, und auch zu Disziplinen, die an den meisten Business Schools eher stiefmütterlich behandelt werden wie Psychologie, Naturwissenschaften und Systemtheorie. An meinem ersten Arbeitstag bei P&G fühlte ich mich gut gerüstet.

Wie sich herausstellen sollte, kamen mir die Kenntnisse, die ich mir in Eigenregie angeeignet hatte, gut zupass – ich leistete wertvolle Beiträge, brachte Dinge in Bewegung und bekam jedes Jahr gute Beurteilungen. Im Laufe der Zeit fielen mir aber drei wesentliche Dinge auf:

1. *Große Unternehmen reagieren schwerfällig.* Gute Ideen ersticken oft im Keim, weil sie von zu vielen Leuten gebilligt werden müssen.
2. *Auf der Karriereleiter voranzukommen, verträgt sich nicht mit guten Leistungen.* Ich wollte mich auf meine Arbeit fokussieren und dafür sorgen, dass alles besser lief – und nicht Memos schreiben, an Sitzungen teilnehmen und mich für die nächste Beförderung in Stellung bringen. Vetternwirtschaft und Kompetenzgerangel sind aber unvermeidlicher Bestandteil des Arbeitsalltags in einem großen Unternehmen.
3. *Frust führt zu Burn-out.* Ich hätte gern Spaß an meiner Arbeit gehabt, kam mir aber jeden Tag vor wie bei einem Spießrutenlauf. Das wirkte sich auf meine Gesundheit, auf meine Lebensfreude und auf mein Privatleben aus. Je länger ich in der Unternehmenswelt tätig war, desto klarer erkannte ich, dass ich aussteigen wollte. Ich wollte selbst entscheiden, woran und mit wem ich arbeitete und was für mich Priorität genoss. Langfristig schien mir der Weg in die Selbstständigkeit daher ideal.

Spreu und Weizen

»Studierende müssen dem Stoff unbedingt eine gewisse derbe, unverfrorene Respektlosigkeit entgegenbringen. Sie sollen bisherige Erkenntnisse nicht beweihräuchern, sondern hinterfragen.«

Jacob Bronowski, Autor und Präsentator von *Der Aufstieg des Menschen*

Wenn ich etwas gut kann, dann ist es, eine große Fülle von Informationen auf das Wesentliche herunterzubrechen. Dennoch war es eine echte Herausforderung, die gewaltige Menge an verfügbarem betriebswirtschaftlichem Wissen zu sondieren. Jedes Jahr erscheinen Tausende neuer Wirtschaftsbücher, und in

Wirtschaftsmagazinen, in Fachblättern und im Internet werden täglich neue Forschungsergebnisse veröffentlicht. Manche dieser Informationen sind nützlich, die meisten sind es nicht.

Meine ersten Recherchen in der Wirtschaftsliteratur folgten dem Zufallsprinzip – ich ging in einen Buchladen und suchte mir ein Buch aus, das mir interessant schien. Für jedes richtig gute Buch, das ich auf diese Weise ausfindig machte, musste ich mir zehn minderwertige zu Gemüte führen, deren Autoren mehr daran interessiert waren, auf 300 Seiten ihre Visitenkarte zu hinterlassen, statt brauchbare Informationen zu liefern.

Allmählich fragte ich mich, wie viel von alledem, was da kursierte – und das ist *eine ganze Menge* –, ich *wirklich* wissen musste. Und wie ich die wertvollen Informationen von den nutzlosen trennen konnte. Meine Zeit und meine Energie waren schließlich begrenzt. Also suchte ich nach einem Filter. Dieser sollte mich zu nützlichem Wissen hinführen und mir den Ballast vom Hals schaffen. Doch je länger ich suchte, desto klarer wurde mir: So einen Filter gab es nicht. Deshalb beschloss ich, selbst einen zu kreieren.

Zunächst hielt ich fest, welche Ressourcen von Wert waren und welche nicht. Meine Feststellungen veröffentlichte ich auf meiner Website – sowohl, um sie zu archivieren, als auch, um anderen Interessierten weiterzuhelfen. Dabei handelte es sich um ein rein privates Projekt. Ich war ein einigermaßen frischgebackener Collegeabsolvent, der sich gern zielführend weiterbilden wollte. Die Ergebnisse meiner Recherchen zu veröffentlichen, erschien mir eine sinnvolle Verwendung meiner Zeit und Energie.

An einem schicksalhaften Vormittag ging der *Personal MBA* dann online – und es wurde viel mehr daraus als ein persönliches Steckenpferd.

Der *Personal MBA* erobert die Welt

»Wer ein Problem am besten beschreiben kann, hat die besten Aussichten, es auch zu lösen.«

Dan Roam, Autor von *Auf der Serviette erklärt*

Ich las nicht nur Bücher, sondern folgte auch mehreren hundert Wirtschaftsblogs. Manche der besten Wirtschaftsideen wurden im Internet schon Monate (oder Jahre) im Voraus veröffentlicht, bevor sie gedruckt verfügbar waren, und ich wollte solche Informationen lesen, sobald sie herauskamen.