

spectrum



Das Wissensmagazin der Deutschen Leasing Gruppe

Titelthema

Wettbewerb

Managen

Mehr Querdenker
in die Führung

Perspektiven

Vom Top-Management
auf die Straße

Einblicke

Das richtige Gespür:
die Rowe
Mineralölwerk GmbH



Liebe Leserinnen und Leser,

in wenigen Wochen beginnt der sportliche Wettbewerb, dem Menschen auf der ganzen Welt entgegenfiebern: die Fußballweltmeisterschaft in Brasilien.

Seine Kräfte miteinander zu messen ist in der menschlichen Psyche angelegt, das Streben, der Beste zu sein, ist ein starkes Handlungsmotiv. Und: Wettbewerb ist das Lebenselixier der Marktwirtschaft.

In dieser Ausgabe von „spectrum“ beleuchten wir das vielschichtige Thema „Wettbewerb“ aus den verschiedensten, auch ungewöhnlichen Blickwinkeln. Was unterscheidet zum Beispiel Corporate Intelligence, das detektivische, aber legale Sammeln und Auswerten von Informationen über Konkurrenzunternehmen, von der Wirtschaftsspionage, gegen die man sich schützen muss? Antworten darauf finden Sie ab Seite 10. Oder: Was passiert, wenn jemand plötzlich aus der Wettbewerbs- und Leistungsgesellschaft herausfällt (Seite 22)? Schließlich die ketzerische Frage: Ist das klassische Konkurrenzdenken, das Wettbewerber nur als Gegner sieht, die man – um im Titelbild zu bleiben – auf die Hörner nehmen muss, noch zeitgemäß (Seite 16)?

Diese Beispiele mögen genügen, um Ihnen Lust auf weitere Entdeckungen in dieser Ausgabe von „spectrum“ zu machen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

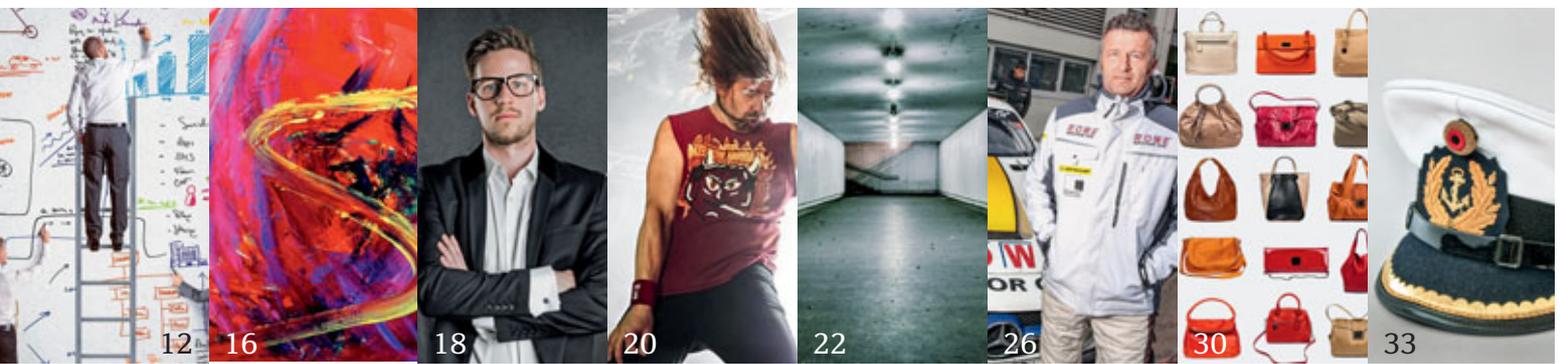
Ihre spectrum-Redaktion



Inhalt

Titelthema **Wettbewerb**

- 2 **Eine reizvolle Herausforderung**
Oliver d'Haese, Geschäftsführer Locadora DL do Brasil, über die Fußball-Weltmeisterschaft, Brasilien als Wirtschaftsstandort und die Chancen für die brasilianische Tochtergesellschaft der Deutschen Leasing.
- 6 **Warum Leistung nicht reicht und Scheitern wichtig ist**
Auf Leistung folgt Erfolg, so der Anspruch in unserem Kulturkreis. Doch entspricht das der Realität? Lena Birkenfeld sprach mit dem Soziologen Professor Sighard Neckel.
- 8 **Schluss mit Strohfeuern – wirksame Motivation braucht neue Anreizsysteme**
Beim Thema „Führen mit Zielen“ und „variabler Vergütung“ geht es an vielen Stellen immer noch zu wie auf einem Rummelplatz der 1950er-Jahre. Ein Kommentar von Olaf Hinz.
- 10 **Was der Wettbewerb weiß ...**
Christian Schaaf schließt in Unternehmen Sicherheitslücken, Andreas Romppel nutzt diese Lücken für Wirtschaftsanalysen. Ein Interview von Lena Birkenfeld.
- 12 **Den Wandel entwickeln**
Unternehmerisches Handeln kommt in der heutigen Zeit nicht mehr ohne ein professionelles Projektmanagement aus, weiß Michael Jesch.



DL exklusiv

- 14 **Neues aus der Deutschen Leasing**
Auf der Geburtstagsliste: 20 Jahre spectrum.
Auf der Reise: Stockholm.
Auf der Messe: Metropolitan Solutions 2014.
Auf Erfolgskurs: Deutsche Leasing wächst.
- 24 **Mehr im Blick**
 Wettbewerb kann ganz unterschiedliche Blüten treiben.
 Schauen Sie selbst.

Managen

- 16 **Kooperation statt Konkurrenz**
 Stefan Götz sagt, dass die aktuellen Wirtschaftsbedingungen es notwendig machen, sich vermehrt für Kooperationen zu öffnen, und verlangt eine Umkehr des bisherigen Denkens, das sich auf „Konkurrieren“ richtet.
- 18 **Mit Peak-Performern zu Spitzenleistungen**
 Die meisten Führungsjobs werden mit Generalisten besetzt. Ein großer Fehler, meint Personalberaterin Uta von Boyen.

Perspektiven

- 20 **Die absurdesten Wettbewerbe der Welt**
 Was Menschen alles einfällt, wenn der Bewegungsdrang zu groß wird oder die Zeit zu lang: ein Überblick über die kuriosesten Weltmeisterschaften.
- 22 **Einblicke in eine Parallelwelt**
 Seine Geschichte erregte viel Aufsehen in den Medien. Carsten Voss, der ehemalige Top-Manager bei der internationalen Modemesse Bread & Butter, lebte elf Monate auf der Straße.

Einblicke

- 26 **Ein Mann, der sich was traut**
 Vor fast 20 Jahren hat es Michael Zehe gewagt, in den Schmierstoffmarkt einzusteigen. Mit der Investition in ein neues, hochmodernes Werk wächst sein Unternehmen in eine neue Dimension – mithilfe der Deutsche-Leasing-Tochter DAL.

Im Leben

- 30 **Willkommen in der Nische**
 Anja Kirig vom Zukunftsinstitut München hat in der Studie „Die neuen Trendsetter“ aktuelle Konsumentenbewegungen identifiziert – ein klarer Trend ist die Individualisierung.
- 33 **Was Führungskräfte von ... Offizieren ... lernen können**
- 34 **Die Autoren dieser Ausgabe, Impressum**
- 36 **Buchtipps**
 Unterhaltsame Einblicke in die Welt der Mächtigen. Brauchen wir eine neue Wirtschaftskultur?

Oliver d'Haese,
Geschäftsführer Locadora DL do Brasil

Eine reizvolle Herausforderung

In wenigen Wochen beginnt in Brasilien die Fußball-Weltmeisterschaft, 2016 finden in Rio de Janeiro die Olympischen Sommerspiele statt. Oliver d'Haese blickt schon weit über die beiden Großereignisse hinaus. Denn um international wettbewerbsfähig zu bleiben, muss das Land in Zukunft mehr in Produktivität und Infrastruktur investieren – die Chance für das Leasing-Geschäft.

Die Lust an der Veränderung bekam Oliver d'Haese praktisch schon in die Wiege gelegt. Immer wieder zog sein Vater, ein belgischer Textilingenieur, aus beruflichen Gründen mit Frau und Kindern um, bevor sich die Familie vor 50 Jahren im brasilianischen Bundesstaat Parana niederließ. Dort wurde Oliver d'Haese geboren, dort wuchs er auf und schloss Anfang 1994 sein Bauingenieurstudium ab.

Weil damals, kurz vor der Einführung des Real, im Land noch die Inflation galoppierte, suchte der junge Diplomingenieur sein Glück in Europa als freiberuflicher Mitarbeiter in Bauprojekten. In den vier Wanderjahren zwischen Portugal, Deutschland und Brasilien absolvierte er nebenbei in der Heimat noch Aufbaustudiengänge in Ökonomie und Controlling.

Gerade mal 28 Jahre war er alt, als ihn das Familienunternehmen Lapinha 1998 im Bundesstaat Parana als Generaldirektor und Finanzchef anheuerte, damit er frischen Wind in den Agrar- und Kurbetrieb brachte. Mehr als fünf Jahre lang leitete er „das beste Bad Brasiliens“. Damit nicht genug, lehrte er zwischen 2001 und 2003 auch als Universitätsprofessor die Fächer Entrepreneurship, Statistik und Finanzmathematik und machte an einer US-Universität seinen MBA (Master of Business Administration).

Nur konsequent war da der Wechsel zu einem internationalen Unternehmen: als Manager für Absatzfinanzierung bei der Lateinamerika-Tochter des Lkw-Herstellers Scania. Dort wartete dann auch die bis dahin größte berufliche Herausforderung auf ihn: der Aufbau der Scania Banco S.A. „vom ersten Businessplan bis zur vollständigen Aufnahme des Bankbetriebs“.

Seine Meriten sprachen sich bis zur Deutschen Leasing herum, die nach einem Geschäftsführer für die neu zu gründende Brasilien-Tochter in der Wirtschaftsmetropole São Paulo suchte. „Die haben sich wohl gedacht: Wer schon einmal eine Bank gegründet hat, kann auch ein zweites Finanzinstitut gründen“, sagt Oliver d'Haese. Vor allem, weil er mit den Regularien vertraut ist. Denn eine Leasing-Gesellschaft braucht in Brasilien die Genehmigung der Zentralbank – samt der politischen Rückendeckung durch Staatspräsidentin Dilma Rousseff und den Finanzminister.

D'Haese, als Bankvorstand zuletzt für das laufende Kreditgeschäft zuständig, kam das Angebot nach acht Jahren bei Scania gerade recht. „Mich hat es einfach gereizt, ein so komplexes Geschäft neu aufzubauen – in einem noch jungen Markt, der reichlich Chancen bietet.“ Denn in Brasilien startete die Leasing-Branche erst in den 1990er-Jahren, mit der Autofinanzierung; das Vendoren-Geschäft, also Leasing als Absatzfinanzierung für Investitionsgüter, steht erst am Anfang. Genau die richtige Arena für einen Mann wie d'Haese, der sagt: „Wettbewerb heißt für mich vor allem, immer wieder mit neuen Ideen und Lösungen voranzugehen.“ →



Oliver d'Haese,
Geschäftsführer
Locadora
DL do Brasil, vor
dem Ibirapuera
Auditorium
in São Paulo



Seit der begeisterteste Motorradfahrer (BMW F 800 GS), der drei- bis viermal pro Woche ins Fitness-Studio geht, im September 2011 bei der Deutschen Leasing antrat, hat er schon viel bewegt. Er hat:

- die Vermietungsgesellschaft Locadora DL do Brasil gegründet, die bis zur Erteilung der Banklizenz das Geschäft betreibt,
- ein Büro mit 13 Mitarbeitern und lokaler IT-Infrastruktur aufgebaut und
- bereits im ersten Geschäftsjahr als Partner deutscher Investitionsgüterhersteller Maschinenmietverträge in Höhe von umgerechnet 21 Millionen Euro akquiriert.

Von den milliardenschweren Stadionbau- und den Infrastrukturprojekten für die Fußball-Weltmeisterschaft konnte die Brasilien-Tochter dabei indes nicht mehr profitieren. Dafür gelang 2013 ein Überraschungscoup ersten Ranges: ein Leasing-Vertrag mit Coca-Cola Brasil über 20 Millionen Euro, der erste Abschluss der Deutschen Leasing mit dem US-Konzern weltweit. Der Soft-drink-Riese baut seine Abfüllkapazitäten in Brasilien aus – nicht nur um den Extradurst bei der Fußball-WM und bei den Olympischen Spielen 2016 in Rio de Janeiro zu löschen, sondern auch um die wachsende Nachfrage durch die gestiegene Kaufkraft breiter Bevölkerungsschichten zu decken.

Türöffner war der Anlagelieferant Krones. Vor allem ein Argument überzeugte Coca-Cola, statt einer Kreditfinanzierung die Leasing-Lösung zu wählen: „Die Leasing-Raten werden erst fällig,

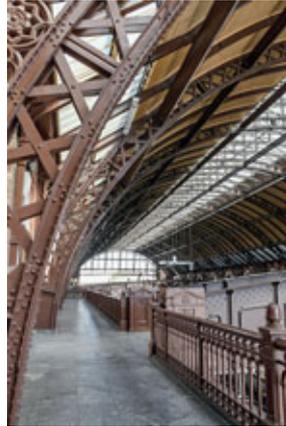
wenn die Anlage abgenommen und die erste Flasche gefüllt ist“, so d’Haese, „während die Darlehenstilgung sofort nach der Auszahlung beginnt.“ Weil die Leasing-Lizenz noch aussteht, läuft der Coca-Cola-Deal über die Deutsche Leasing AG.

Was die weitere Zukunft angeht, ist Oliver d’Haese nicht bange. „Dass die brasilianische Wirtschaft nach Jahren des Booms derzeit schwächelt, ist nicht so verwunderlich. Als Rohstoffexporteur spüren wir immer noch die Bremsspuren der Weltkonjunktur. Dazu kommt, dass die Zentralbank die Leitzinsen kräftig erhöht hat, um die Inflation zu zähmen. Nicht zu vergessen: die hausgemachten Wachstumshemmnisse wie die vernachlässigten Investitionen in Bildungswesen, Verkehrsinfrastruktur und höhere Produktivität.“

Genau hier aber sieht der verheiratete Vater zweier Kinder die Chance für das Leasing-Geschäft: „Ein Wirtschaftswachstum von drei bis fünf Prozent jährlich kann Brasilien nur erreichen, wenn die Infrastruktur ausgebaut und vor allem mehr in Maschinen und Anlagen investiert wird, um die Produktivität und damit Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.“ Denn wie die dramatisch gestiegenen Löhne und Gehälter zeigen, herrscht praktisch Vollbeschäftigung – bei den sieben Prozent Arbeitslosen handelt es sich überwiegend um Ungelernte. „Die Deutsche Leasing ist zur richtigen Zeit in Brasilien gelandet. Wir werden Maschinen und Krane für die nächsten 25 Jahre finanzieren.“

Optimistisch ist der 43-Jährige trotz der Proteste im Vorfeld auch für die Fußball-WM: „Wir Brasilianer sind fußballbegeistert und werden natürlich die Seleção, unser Team, anfeuern. Und die Besucher aus aller Welt werden eine fantastische Show der Lebensfreude wie im Carnival erleben.“

Kontakt Oliver d’Haese
Locadora DL do Brasil
@ oliver.dhaese@deutsche-leasing.com.br
→ www.deutsche-leasing.com



São Paulo ist eine Stadt der Gegensätze: Sie ist Wirtschaftsmetropole und Kulturzentrum. Sie zeigt sich modern und traditionell. Und sie repräsentiert arm und reich gleichermaßen.

Ein Flugzeug im Flug reparieren

Oliver d'Haese über brasilianische Business-Mentalität

Deutsche Unternehmen, die in Brasilien erfolgreich sein wollen, sollten sich der kulturellen Unterschiede bewusst sein. Wer versucht, rigide Planung und strikte Regeln nach deutscher Art durchzusetzen, läuft Gefahr zu scheitern. Ausgesprochen gute Erfolgchancen bestehen jedoch, wenn Deutsche und Brasilianer nach dem Vier-Augen-Prinzip gemeinsam planen, entscheiden und die Regeln festlegen. Das erfordert ständigen Dialog, um die lokalen Herausforderungen und die Probleme bei der Umsetzung von Plänen zu verstehen. Und es heißt, offen zu sein für andere Wege, die zum selben Ziel führen, sowie fähig und bereit zu sein, Pläne noch in der Umsetzungsphase zu ändern, um auf unvorhergesehene Probleme oder Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Flexibilität und Geduld sind ein Muss.

Brasilien hat in der Vergangenheit viele Krisen durchgemacht. Die Brasilianer haben deshalb die Kunst des Überlebens in

einer sich ständig verändernden Umwelt entwickelt. Sie wissen, wie man auf Ereignisse reagiert, die den ursprünglichen Plan beeinflussen, und wie man dann neu planen kann. Oder wie eine gängige Redensart sagt: „Brasilianer haben die Fähigkeit, ein Flugzeug während des Flugs zu reparieren, notfalls auch ohne das richtige Werkzeug.“ Auf die Wirtschaft übertragen: Ein Unternehmen mit zu rigiden Regeln kann nicht rechtzeitig auf Veränderungen seiner Umwelt reagieren und ist daher zum Scheitern verurteilt. Das Flugzeug stürzt ab, weil die Probleme nicht rechtzeitig im Flug behoben wurden.

Ein Deutscher würde gar nicht erst starten, bevor er sich gewiss ist, dass das Flugzeug sicher ist und alle Reparaturen am Boden ausgeführt wurden. Mit dieser Mentalität würde das Unternehmens-Flugzeug in Brasilien nie abheben. Denn alles vorherzusehen und einzuplanen ist schlichtweg nicht möglich.



Erfolg

Warum Leistung nicht reicht und Scheitern wichtig ist

Auf Leistung folgt Erfolg, so der Anspruch in unserem Kulturkreis. Doch entspricht das der Realität? Lena Birkenfeld sprach mit dem Soziologen Professor Sighard Neckel über Erfolg durch Wettbewerb, über Macht und die Bankenkrise.

- Herr Professor Neckel, unser Thema ist „Wettbewerb“.

Wie hängen Erfolg und Wettbewerb zusammen?

Erfolge werden in der modernen Gesellschaft häufig unter Wettbewerbsbedingungen errungen. Das heißt, ob ich erfolgreich bin oder nicht, zeigt sich im Kontext von Wirtschaft, Arbeit und Beruf häufig im Vergleich mit anderen.

Grundsätzlich wird Erfolg in verschiedenen Zeiten und von verschiedenen Gruppen unterschiedlich verstanden. In unserem Kulturkreis verbinden wir mit Erfolg jedoch in der Tat zumeist den beruflichen Erfolg. Und ein beruflicher Erfolg setzt immer dort ein, wo Personen materielle Vorteile gegenüber anderen haben, wo sie höhere Statuspositionen erlangen oder ihre Karriere anderweitig vorantreiben können.

- Welche Rolle spielt Macht im Kontext von Erfolg?

Erfolge sind immer das Ergebnis von Macht, die bestimmte Personen in Organisationen ausüben. Wer sich mit den Inhabern von Macht gut stellt, hat deshalb gewiss keinen Nachteil im Wettbewerb um eine Position.

- Sind Leistung und Erfolg nicht unmittelbar miteinander verbunden?

Nein. Zwar ist unser Anspruch, dass Erfolge für Leistungen vergeben werden und dass es Leistungen sind, die Erfolge begründen. Aber in der gesellschaftlichen Wirklichkeit ist es oft so, dass Menschen Erfolge, Vorteile oder soziale Anerkennung bekommen, ohne Leistungen erbracht zu haben. Und dass viele Menschen Leistungen erbringen, ohne dass ihnen Erfolge zuteilwerden.

Es gibt zum Beispiel Menschen, die vermögend sind, ohne dass sie eine Arbeitsleistung dafür erbracht haben. Und umgekehrt



» Wir alle wissen um Personen, die große Leistungen erbracht, aber keinen Erfolg erfahren haben. «

gibt es Menschen, die jeden Tag großartige Leistungen in ihrem Beruf vollbringen. Wir sind uns aber gleichzeitig bewusst, dass der Durchschnitt der Arbeitnehmer seit Jahren ein sinkendes Realeinkommen hat.

- Wie stark ist Erfolg mit sozialer Anerkennung verbunden? Erfolg ist soziale Anerkennung. In unserer Idealvorstellung bekommt eine Person für eine vorbildliche Leistung Anerkennung in Form von materiellen Vergütungen oder symbolische Anerkennung, zum Beispiel einen bestimmten Status oder Ansehen. Jedoch ist die Realität eine andere. Wir alle wissen

um Personen, die große Leistungen erbracht, aber keinen Erfolg erfahren haben. Zum Beispiel Erfinder, deren Idee erst nach deren Lebzeit anerkannt wurde.

- In Deutschland wird aktuell viel über eine neue Arbeitnehmergeneration berichtet, für die Work-Life-Balance wichtiger ist als Erfolg. Können Sie das bestätigen?

Das halte ich für ein Gerücht. Und es deckt sich auch nicht mit meiner Erfahrung. Ich bin ständig mit Menschen zwischen Anfang 20 und Mitte 30 in Kontakt. Diese Generation ist stärker im Wettbewerb als alle zuvor. Es gibt heute kaum noch eine Position, kaum noch ein Stipendium, kaum noch eine Stelle, die man ohne ein hartes Auswahlverfahren bekommt. Trotzdem haben die Krisen der vergangenen Jahre sicherlich Einstellungen verändert; nicht mehr allein der berufliche und der wirtschaftliche Erfolg sind Grundlage des eigenen Selbstbewusstseins. Man zieht dieses Selbstbewusstsein auch aus anderen Quellen.

» Zum Erfolg gehört Misserfolg. Zum Erfolg gehört Scheitern. «

- Sie haben mit Kollegen das Buch „Strukturierte Verantwortungslosigkeit – Berichte aus der Bankenwelt“ geschrieben. Darin sprechen Sie mit Verantwortlichen der Bankenkrise. Welche Rolle spielt Erfolg in diesem Zusammenhang?

Bei der Bankenkrise ging es eher um Erfolg im Verhältnis zum Scheitern. Interessant ist: Die Akteure in Banken und Finanzwirtschaft haben überrascht festgestellt, dass erstaunlich wenige von ihnen gescheitert sind – obwohl die Bankenkrise die ganze Gesellschaft in schwere wirtschaftliche Turbulenzen geführt hat. Man hat damit gerechnet, dass Bankinstitute und Märkte zusammenbrechen, dass sich Banken kein Geld mehr leihen können, dass keine Liquidität mehr vorhanden ist. Doch die staatlichen Hilfen haben den Zusammenbruch verhindert.

- Ihrer Meinung nach gehören aber Erfolg und Misserfolg zusammen.

Absolut. Zum Erfolg gehört Misserfolg. Zum Erfolg gehört Scheitern. Durch die Rettungspakete der europäischen Staaten sind die Banken und ihre Mitarbeiter vor einem Scheitern bewahrt worden. Wir können einerseits froh darüber sein. Andererseits wurde damit aber eine Grundregel der Marktwirtschaft gebrochen: dass derjenige, der wirtschaftliche Gewinne erzielt, diese mit Recht genießen kann, dass aber diejenigen, die Verluste erzielen, dann diese Verluste zu tragen haben. Wenn man am Misserfolg gehindert wird, verändert das die Anschauungsweise von Erfolg. Dann weiß man gar nicht mehr so genau, welchen Umständen man den Erfolg eigentlich zu verdanken hat.

Herr Professor Neckel, vielen Dank für das Gespräch.]

Ziele erreichen



Schluss mit Strohfeuern – wirksame Motivation braucht neue Anreizsysteme

Beim Thema „Führen mit Zielen“ und „variabler Vergütung“ geht es an vielen Stellen immer noch zu wie auf einem Rummelplatz der 1950er-Jahre. Dort gab es oft selbst ernannte Wahrsager, die einem die Zukunft voraussagten. Was damals ein Gag war, weil die Vorhersagen natürlich von keinem ernst genommen wurden, verlangen heutzutage die Managementtechniker. Ein Kommentar von Olaf Hinz.

Eine hierarchische Planung, aus der Zielkaskaden abgeleitet werden, die dann mit Einsatz und Belohnung erreicht werden und den angestrebten Plan erfüllen, das ist die Wunschvorstellung der Managementtechniker. Diese Art der Führung kann man aber gut und gerne als Führung aus dem Maschinenraum bezeichnen. Denn die Umwelt ändert sich rasant, Prozesse werden komplexer. Und die Herausforderungen der Zukunft sind noch nie so wenig vorhersehbar gewesen wie heute. Trotzdem herrscht in vielen Organisationen noch immer ein mechanistisches, quasi ingenieurtechnisches Verständnis von Motivation.

» Prämien können sogar kontraproduktiv sein. «

Die Krone der Schöpfung ist das Führen über finanzielle Anreize, etwa durch variable Vergütung, die für eine vorher genau definierte Zielerreichung in Aussicht gestellt werden. Anreize, einer der sogenannten extrinsischen Motivatoren, eröffnen nach Meinung der Managementtechniker im Maschinenraum die Möglichkeit, einen Mitarbeiter zu einer Handlung zu veranlassen, die der Planerfüllung nutzt.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die extrinsische Motivation nicht von langer Dauer ist, von der Führungskraft viel Kraft abverlangt und auf mittlere Frist sogar kontraproduktiv ist. So lässt sich im Zusammenhang mit variabler Vergütung ein „Plateau-effekt“ beobachten: Mitarbeiter, die in einem Jahr aufgrund ihrer besonderen Leistung beispielsweise eine Prämie von 2.000 Euro erhalten haben, werden im nächsten Jahr eine weitere Prämie in Höhe von 1.500 Euro nicht als motivierenden Anreiz empfinden, sondern eher als Kürzung ihrer Entlohnung. Anstatt sich über ein zusätzliches Einkommen von 1.500 Euro zu freuen, haben die Mitarbeiter das Gefühl, ein um 500 Euro niedrigeres Gesamtgehalt als im Vorjahr zu erhalten. Denn die Prämie des Vorjahres wird nicht mehr als zusätzlich, sondern als Bestandteil der üblichen Entlohnung erlebt. Jeder neue Anreiz kann dann nur von diesem Plateau aus gesetzt werden. Ein typisches Beispiel für die Strohhalmwirkung finanzieller Anreize.

Damit wir uns nicht falsch verstehen: Ziele sind notwendig, und Führung mit Zielen ist eine wirksame Methode. Denn auch im schwersten Sturm wird ein Kapitän die Steuerung und den Betrieb seines Schiffes nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen, denn dann droht Chaos. Und – wenn die Mannschaft emotional aufgeladen ist – vielleicht sogar Anarchie. Er wird deshalb sein Unternehmensschiff immer genau in der Mitte der Fahrwinne zwischen unverschiebbaren Plänen und kontextloser Beliebigkeit halten.

» Wirksame Anreizsysteme belohnen die, die sich an rasch wandelnde Umweltbedingungen gut anpassen. «

Wirksame Anreizsysteme setzen deshalb nicht auf eine Punktlandung und die Erfüllung einmal fest geplanter Ziele. Denn Pläne stur abarbeiten können auch Maschinen. Stattdessen implementieren sie ein neues, flexibles Verständnis von Planung und belohnen die, die sich an rasch wandelnde Umweltbedingungen gut anpassen.

Ein Beispiel aus einem Handelsunternehmen zeigt dies vorbildlich: Der jährliche Planungsprozess dauert von September bis Januar. Die einzelnen Produktbereiche planen ihre Einkaufs- und Verkaufsvorhaben in drei Szenarien: maximaler Margenertrag, normaler Margenertrag und denkbar schlechtester Ertrag. So spannt sich ein Korridor der Erwartungen für das nächste Jahr auf.

Das Unternehmen hat sich ferner einen verbindlichen und klar beschriebenen Prozess der unterjährigen Plan-Revision gegeben. Sollten also neue Zahlen, Daten und Fakten auftreten, ist jedem Planungsverantwortlichen klar, wie diese Veränderung in den verabschiedeten Plankorridor eingearbeitet und als Planveränderung entschieden wird. Damit sich dies auch im Verhalten der Führungskräfte widerspiegelt, ist auch der Prozess des Führens mit Zielen der Anpassung verschrieben. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen werden die individuellen Zielvereinbarungen nicht auf die konkreten Planzahlen des Korridors bezogen, sondern auf ein Prozessziel: die Einhaltung des Vorgehens zur unterjährigen Planrevision. Das Unternehmen belohnt also nicht die Erreichung einer einmal geplanten Zahl, sondern das angemessene Reagieren seiner Mitarbeiter auf Chancen, Veränderung und Neues. Die Mitarbeiter erleben dieses System als lebensnah und sinnvoll.

Führen mit Zielen so zu nutzen folgt der Idee von Viktor Frankl, der im Erleben von Sinn den entscheidenden Motivator sieht. Die von ihm formulierte Grundidee einer „sinnzentrierten Motivation“ ist ebenso einfach wie einleuchtend: Das Erleben von Sinn ist die stärkste Motivation für einen Menschen. Und diese Motivation dürfen Planwirtschaft und Plateau-effekte nicht einmauern!

Olaf Hinz, Führungskräftecoach und -trainer]



Sicherheitsmanagement

Was der Wettbewerb weiß ...

Christian Schaaf und Andreas Romppel beraten Unternehmen – jedoch mit ganz unterschiedlichen Zielen. Schaaf schließt in Unternehmen Sicherheitslücken, Romppel nutzt diese Lücken für Wirtschaftsanalysen. Ein Interview von Lena Birkenfeld.

- Herr Schaaf, auf den Punkt: Welches sind die größten Sicherheitslücken in Unternehmen?

Schaaf: Das ist eine schwere Frage, da Unternehmen unterschiedlich sind. Klar ist aber: Die Unternehmenswelt wird digitaler. Es sind immer mehr Tablet-PCs, Laptops oder Smartphones im Einsatz. Und darauf sind oft ungeschützte Daten gespeichert.

- Wie kann man solche Mängel reduzieren?

Schaaf: Man sollte einen Plan haben – passend zum Unternehmen. Zu diesem Plan sollten IT-Updates gehören. Diese sind oft keine Kostenfrage, sondern eine Frage nach dem „Hat der ITler gerade Zeit für ein Roll-out?“ Oft setzen IT-Kollegen andere Prioritäten oder haben einfach zu viele Aufgaben gleichzeitig.

Auch sollten Mitarbeiter, die viel unterwegs sind, keine Technik mitnehmen, die leicht auszuforschen ist. Am besten ist ein minimal konfigurierter Laptop mit nur wenigen abgespeicherten Daten.

- Was muss man noch bei Business-Reisen berücksichtigen?

Schaaf: Bei Business-Reisen gibt es drei Punkte. Über den ersten haben wir gerade gesprochen: Datenschutz. Zudem müssen die Mitarbeiter, deren Gesundheit und Leben, geschützt sein. Und es gibt noch den interkulturellen Aspekt, der oft vergessen wird. Wir haben deshalb gerade eine Schulung für Frauen etabliert, die geschäftlich in der arabischen Welt unterwegs sind.

- Herr Romppel, Sie nutzen solche Versäumnisse, richtig?

Romppel: Nicht unbedingt, da die Unternehmenssicherheit auf andere Dinge achtet. Ich bin Rechercheur und Analyst und nutze dabei Methoden der Competitive Intelligence (CI). Ich suche zuerst im Web und in Datenbanken nach öffentlich zugänglichen Informationen. An dieser Stelle hört das, was sich viele unter „Wettbewerbsanalyse“ vorstellen, oft schon auf. Meine Arbeit fängt dann aber erst richtig an. Ich nutze das gefundene Material für eine Primärrecherche.

» Man spricht am besten immer erst einmal mit Leuten, die nur indirekt mit dem Zielunternehmen zu tun haben. Und man spricht zuerst mit Menschen aus niedrigen Hierarchieebenen. «

- Sie sprechen dann also mit Mitarbeitern?

Romppel: Auch. Die Primärrecherche funktioniert üblicherweise von unten nach oben und von außen nach innen. Man spricht immer erst mit Leuten, die das Unternehmen indirekt kennen – mit Kunden oder Lieferanten. Dann spricht man im Unternehmen zuerst mit Menschen aus niedrigen Hierarchieebenen. Meine Arbeit ist ein Puzzle. Allerdings muss ich die Puzzleteile erst finden, und ich weiß auch nicht, welches Bild sich am Ende ergibt.

- Handeln Sie dabei immer legal?

Romppel: Legal oder illegal ist nicht die Frage bei CI. Es geht vielmehr innerhalb des legalen Bereichs um die Unterscheidung „ethisch einwandfrei oder ethisch bedenklich“. Wenn ich überlegen muss, ob das illegal ist, was ich hier mache, bin ich schon auf der falschen Seite.

Außerdem: Ich bin im Namen eines Kunden unterwegs. Wenn herauskommt, dass ich mit fragwürdigen Methoden arbeite, ist das zum einen für meinen Kunden schlecht, weil dieser dann in eine Situation kommt, in der er vielleicht mehr offenbaren muss, als er eigentlich wollte. Zum anderen wirft es nicht nur ein schlechtes Bild auf mich und unsere Profession, sondern macht die Recherche auch unnötig kompliziert.

- Wenn Sie Unternehmer wären, was würden Sie tun, um Ihre Arbeit zu verhindern?

Romppel: Menschen reagieren ganz unterschiedlich, wenn ich sie anrufe. Manche fragen: Wer sind Sie? Aus welchem Grund rufen Sie an? Und wer ist Ihr Auftraggeber? Diese Fragen entscheiden oft, ob ein Gespräch zustande kommt. Denn meine Antwort lautet dann: „Ich mache eine Marktrecherche und meinen Auftraggeber kann ich nicht nennen.“

- Dann ist das Gespräch schnell beendet.

Romppel: Meistens. Manche Menschen haben aber ein großes Mitteilungsbedürfnis oder – ich spreche diese Menschen ja als Experten an – sie haben Spaß daran, Dinge zu erklären. Es gibt viele Möglichkeiten, Menschen zum Reden zu bringen, ohne dass sie sich ausgefragt fühlen.

Wenn ich jetzt aber die Seiten wechseln müsste, würde ich definieren: Welche Informationen dürfen unser Unternehmen niemals verlassen? Welche Informationen müssen wir herausgeben, weil sie zum Beispiel für unsere Dienstleister wichtig sind? Und welche wollen wir herausgeben, damit wir am Markt präsent sind? Das wird in vielen Unternehmen – speziell im Mittelstand – nicht gemacht.

- Das ist ein gutes Stichwort: Gibt es im Mittelstand ein Sicherheitsbewusstsein?

Romppel: Eher nicht. Mittelständler wissen oft nicht, wie systematische und professionelle Wettbewerbsanalyse funktioniert. Und sie wissen nicht, aus wie vielen Teilen des Unternehmens und dessen Umfeld Informationen abfließen können, die zusammengesetzt ein klares Bild von Plänen, Absichten oder auch internen Abläufen ergeben. Das zeigt: Die Effektivität von CI liegt in der Kombination aus Gesprächstechniken und der intelligenten Analyse von vielen Einzelinformationen aus unterschiedlichen Quellen – und das kann selbst von der sichersten IT nicht verhindert werden.

» Aus meiner Sicht muss Sicherheit immer Technik, Mensch und Prozesse betrachten – und zwar gleichwertig. Das geht nur, wenn Sicherheit zur Chefsache wird. «

- Herr Schaaf, können Sie das bestätigen?

Schaaf: Leider ja, Mittelständler sind an dieser Stelle nachlässig. Und es stimmt auch, dass viele Unternehmen bei Sicherheit nur an IT denken. Aus meiner Sicht muss man immer Technik, Mensch und Prozesse betrachten – und zwar gleichwertig. Das heißt aber auch, dass neben der IT die Personalabteilung ins Boot geholt werden muss. Und da diese Bereiche üblicherweise nur selten zusammenarbeiten, wird es schwierig, wenn es darum geht, wer den Prozess verantwortet. Das geht nur, wenn Sicherheit zur Chefsache gemacht wird.

Herr Schaaf, Herr Romppel, vielen Dank für das Gespräch!]

Erfolgsfaktor
Projektmanagement

Den Wandel entwickeln



Sich ständig verändernde Rahmenbedingungen fordern schnelle, zielgerichtete und kostengünstige Lösungen. Unternehmerisches Handeln kommt deshalb in der heutigen Zeit nicht mehr ohne ein professionelles Projektmanagement aus.

Stetig anhaltender Wettbewerbs- und Kostendruck, die ständige Zunahme globaler und komplexer Strukturen des wirtschaftlichen Handelns und eine unaufhaltsam fortschreitende Technologisierung von Wertschöpfungsprozessen in Produktions- und Dienstleistungssegmenten bestimmen das Handeln von Unternehmen. Diese Rahmenbedingungen führen unverändert immer wieder zu der Notwendigkeit, unterschiedlichste Projekte oder ganze Projektprogramme aufzusetzen, um den Veränderungsprozessen nicht nur zu folgen, sondern sie im Kontext der strategischen Ausrichtung des eigenen Unternehmens proaktiv und vor allem gewinnbringend selbst zu gestalten.

Immer stärker wird dabei aufgrund der Vielzahl parallel laufender oder sich überschneidender Vorhaben jedoch in einem Unternehmen der Druck, Projekte in immer kürzeren Zeitabständen erfolgreich und vor allem im Rahmen der geplanten Budgets abzuschließen. Nichts ist dabei aufwendiger, als schlecht geplante, aber bereits angelaufene Projekte zu einem relativ späten Zeitpunkt – „Bad News“ werden so lange wie möglich unter Verschluss gehalten – einer drastischen Kurskorrektur zu unterziehen, die in den häufigsten Fällen auch einen umfassenden Austausch der Projektbeteiligten erforderlich macht. Doch wie lässt sich das verhindern?

Projekte dienen keinem Selbstzweck, sondern primär der Erreichung übergeordneter Unternehmensziele

Klar ist: Projekte zu managen ist eine Strategie- und Kommunikationsherausforderung. Sicherlich kann man für die Erstellung von Aufgabenpaketen mit Softwarelösungen wie MS Project arbeiten. Die Praxis zeigt aber, dass die Schwierigkeit auf diesem Gebiet nicht in der Auswahl einer geeigneten Software-Anwendung, sondern in der zwischenmenschlichen Kommunikation liegt. Da hilft kein Excel-Sheet, sondern nur ein klarer und transparenter Informationsaustausch, strukturierte Teilaufträge, regelmäßiges Feedback und der Mut zu konstruktiver Kritik. Gerade bei Großprojekten liegt der Erfolg deshalb maßgeblich in der Benennung erfahrener Projektmanager.

Zudem stimmen die Rahmenbedingungen oft nicht. Verschiedene Studienergebnisse vergangener Jahre belegen, dass Top-Manager in vielen Fällen nicht das Projektportfolio-Controlling zur übergeordneten Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung nutzen. Auch sind Projektziele unklar formuliert oder Änderungen in der Aufgabenstellung werden nicht systematisch erkannt oder im Projektverlauf berücksichtigt.

Unzählige Untersuchungen und Berichte befassen sich mit der Analyse von solchen Negativbeispielen und Misserfolgen in

Projekten. Und es werden immer wieder die gleichen Faktoren herausgearbeitet, an denen gerade größere Vorhaben scheitern:

- Grundlagen, die theoretisch vielfach geschult wurden, funktionieren in der Praxis nicht so einfach wie gedacht,
- Zieltermine werden kontinuierlich verschoben,
- Verantwortlichkeiten sind nicht personifiziert und
- wesentliche Stakeholder fühlen sich nicht ausreichend eingebunden – es menschelt.

Erfolgsfaktor Mensch: das Bindeglied zwischen Theorie und Praxis

Damit ein Projekt erfolgreich beendet werden kann, muss man deshalb grundsätzlich zwei Dimensionen im Auge behalten: Zum einen geht es um die eigentliche Durchführung des Projekts im Rahmen der getroffenen Vorgaben. Zum anderen um die zwingend durchzuführende Ex-post-Analyse, die klärt, ob die durch das Projekt herbeigeführten Veränderungen, zum Beispiel in Bezug auf Systeme, Produkte, Prozesse und Organisationsstrukturen, den Erwartungen entsprechen und damit den übergeordneten Unternehmenszielen zuträglich waren.

Zudem sollten Veränderungsprozesse von den Beteiligten weniger als Bedrohung, sondern vielmehr als Chance für den gemeinsamen Unternehmenserfolg gesehen werden. Das Thema Change Management lässt sich oft besser durch einen neutralen externen Partner begleiten als durch betroffene interne Instanzen. Weichen Faktoren, wie den Formen der Zusammenarbeit und gegenseitiger Wertschätzung, kommen hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Fazit: Unternehmerisches Handeln kommt in der heutigen Zeit ohne ein professionelles Projektmanagement nicht mehr aus. Nahezu jeder Mitarbeiter ist neben seiner Linientätigkeit fast täglich in verschiedenen Rollen in unterschiedlichste interne oder externe Projektaufgaben involviert. Trotz dieser Vielzahl an Projekten ist ein professionelles Projektmanagement noch nicht in jedem Unternehmen etabliert: Das Projektcontrolling und entsprechende Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung werden in vielen Fällen noch vernachlässigt und sind in nicht ausreichendem Maße in die Gesamtorganisation integriert. Schafft ein Unternehmen es jedoch, bereichsübergreifende Projektstandards zu etablieren und den Stellenwert von Projekten im Unternehmen sowie hohe Anforderungen an das Kompetenzspektrum von Projektmanagern zu verdeutlichen, hat es die elementaren Erfolgsfaktoren, um heutzutage im Wettbewerb zu bestehen.

Michael Jesch, bankon Management Consulting]

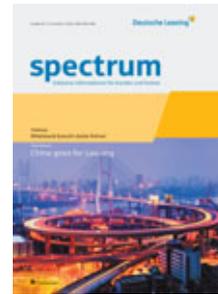
20 Jahre spectrum Themen, Trends und Tatsachen immer im Blick



(leb) „Wir wollen Sie über neue Entwicklungen im Leasing informieren, neue Vertragsformen und Angebote vorstellen sowie Brancheninfos und Anregungen für die Finanzierung Ihrer Zukunftsausgaben geben“, erklärte Horst Figge, damals Vorstandsvorsitzender der Deutschen Leasing, 1994 in der ersten Ausgabe von spectrum.

Seitdem hat sich viel getan. spectrum hat sich von einem Branchenblatt zu einem echten Wissensmagazin entwickelt: Aktuelle Wirtschaftsthemen stehen heute im Mittelpunkt und nicht mehr nur Leasing. spectrum will seine Leser zum Nachdenken anregen und nicht mehr nur informieren. Und die Autoren kommen aus allen Zweigen von Wirtschaft und Wissenschaft und nicht mehr nur aus der Leasing-Branche.

Eines ist jedoch geblieben: spectrum wirft noch immer in jeder Ausgabe einen Blick in die Zukunft, und wie schon 1994 mit großer Treffsicherheit, wie man heute – 20 Jahre später – sehen kann:



» Exportfinanzierung durch Leasing: Export-Leasing «

1994 berichtet die Deutsche Leasing erstmals über die Begleitung deutscher Unternehmen ins Ausland. Zu diesem Zeitpunkt hatte sie Auslandsgesellschaften in Frankreich, Tschechien und Ungarn. 2014 hat sich das Konzept bewährt: Die Deutsche Leasing ist in 22 Ländern außerhalb Deutschlands vertreten. Und die internationale Begleitung mittelständischer Unternehmen macht rund 22 Prozent der gesamten Neugeschäfts aus.

» Der Stellenwert des Leasing in Deutschland «

Arno Städtler, Leasing-Experte des Münchner ifo Instituts, prognostizierte der Leasing-Branche 1994 „noch unausgeschöpfte Potenziale“: 55 Milliarden D-Mark wurden zu diesem Zeitpunkt von ihr investiert, inzwischen sind es rund 50 Milliarden Euro.

» Blockheizkraftwerke – Energiepakete mit großer Leasing-Zukunft «

1994 hatte die Deutsche Leasing gerade drei Blockheizkraftwerke realisiert, 2014 gibt es mit der DAL Deutsche Anlagen-Leasing eine eigene Tochtergesellschaft, die sich – neben Immobilien und Transport – auf Energieinvestitionen spezialisiert hat.

Deutsche Leasing Gruppe auf der Metropolitan Solutions 2014

(leb) Netzübernahme? Kommunalrating? Schuldenbremse? Basel III? Flottenmanagement? Energiewende? Mit diesen Fragestellungen muss sich der „Konzern Kommune“ verstärkt auseinandersetzen. Auf diese Zukunftsfragen Antworten geben konnten die Experten der Deutschen Leasing und ihrer Tochtergesellschaft DAL Deutsche Anlagen-Leasing, die am 8. und 9. April ihr Know-how in Hannover präsentierten.

Insgesamt nahmen 17.000 Besucher, 142 Aussteller und 42 Delegationen an der Messe teil, zu deren Kernthemen in diesem Jahr Energie- und Wasserversorgung, Klimaschutz und Umwelt, Kommunikation und Sicherheit sowie mögliche Wege zur „intelligenten Stadt“ zählten.

DIE ZAHL IM MAI

5.000.000

So viele IT-Assets hat die Deutsche Leasing Gruppe aktuell in der Bilanz – von der Tastatur bis zum Rechenzentrum.



STOCKHOLM



Nicht nur die Stockholmer sind sich einig, dass sie in der besten Stadt der Welt leben. Auch in internationalen Studien landet Stockholm stets auf den Spitzenplätzen unter den Städten mit der höchsten Lebensqualität. Also, was ist dran an Stockholm, was andere Städte nicht haben?

Andrea Söll, Eventmanagerin der Deutschen Leasing, war vor Ort und konnte diese Frage ganz schnell beantworten.

Vasamuseet/Vasa Museum

Die Vasa ist das weltweit einzige aus dem 17. Jahrhundert erhaltene Schiff und besteht noch zu über 95 Prozent aus Originalteilen. Zur Dekoration des Schiffes zählen Hunderte kunstvoll geschnitzter Figuren.

Das 69 Meter lange Kriegsschiff sank 1628 auf seiner Jungfernfahrt mitten in Stockholm und wurde 333 Jahre später, im Jahr 1961, geborgen. Die Restaurierungsarbeiten dauerten fast ein halbes Jahrhundert an. Anhand der aus dem Dach des eigens errichteten Museums ragenden Takelage lässt sich die ursprüngliche Höhe der Masten ablesen.

Galärvarvsvägen 14, www.vasamuseet.se



Restaurant „Josefina“

In den Sommernächten wird es eng auf der großen Sonnenterrasse des Restaurants „Josefina“. Denn auf den bequemen Rattan-Möbeln und bei einem Glas Rosé lassen die Stockholmer hier gerne den Tag ausklingen.

Aber auch im Inneren des „Josefina“ kann man es sich gutgehen lassen: Die Einrichtung ist extravagant, mit dekorativen Stuckarbeiten und Kronleuchtern. Die Küche kombiniert klassische schwedische Küche mit internationalen Einflüssen.

Galärvarvsvägen 10, Djurgården, www.josefina.nu

Hotel J

Nur 20 Minuten mit Bus oder Boot von Stockholms Innenstadt entfernt liegt das Hotel J, direkt am kleinen Hafen des Nacka Strands. Herzstück ist ein liebevoll restaurierter Back-

steinbau von 1912, der zwischen hohen Bäumen und kahlen Schärenfelsen thront. Innen geht es amerikanisch zu: Pate für die Gestaltung im Jachtclub-Stil standen klassische Ostküsten-Herrenhäuser und schnittige J-Boote.

Auch kulinarisch hat das Haus einiges zu bieten: Das „Restaurant J“ liegt direkt am Wasser und lockt im Sommer mit seiner Terrasse und dem großen Fischangebot viele Ausflugsgäste an. Keinesfalls verpassen sollte man den Sonntags-Brunch.

Ellensviksvägen 1, 131 28 Nacka Strand, www.hotelj.com

Djurgården Nationalpark und Bar & Restaurant „Djurgårdsbrunns Vårdshus“

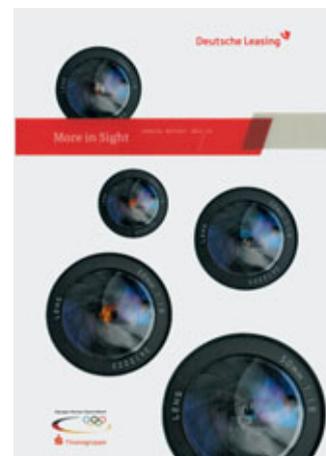
Djurgården gehört zu den großen Königlichen Nationalparks, mit Wäldern, Wiesen, Parks, Stränden, Klippen und historischen Gebäuden. Während einer zehn Kilometer langen Tour können Besucher durch die Wildnis streifen, von Badeklippen ins Wasser springen oder Schlösser und Museen besuchen. Nicht verpassen sollte man auch einen Besuch im „Djurgårdsbrunns Vårdshus“. Auf den gemütlichen Sofas des Restaurants kann man die Seele baumeln lassen und dabei eine neu interpretierte schwedische Küche genießen.

Djurgårdsbrunnsvägen 68, www.djurgardsbrunn.com

Deutsche Leasing wächst weiter

(*leb*) In ihrer Bilanzpressekonferenz im März 2014 konnte die Deutsche Leasing wieder Positives vermelden: Mit einem Neugeschäftswachstum von rund 8 Prozent auf 7,8 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2012/13 (Stichtag 30. September) konnte die Deutsche Leasing Gruppe trotz zurückhaltender Investitionen inländischer Unternehmen ihre marktführende Position in Deutschland und Europa weiter ausbauen. Rund 1,7 Milliarden Euro (+10 Prozent)

steuerten die Auslandstöchter zum Neugeschäft bei, 1,2 Milliarden Euro die Tochtergesellschaft DAL Deutsche Anlagen-Leasing, die innerhalb der Deutschen Leasing Gruppe das Immobilien-Leasing sowie Lösungen für die Segmente Energie und Transport abdeckt.



Umdenken

Kooperation statt Konkurrenz



Das Ende des rein linearen Denkens hat begonnen. Warum? Es wird den globalen multifaktoriellen Herausforderungen nicht mehr gerecht. Denn volatile Märkte sind in ihrem Verhalten unplanbar. Das hinterlässt hohe Unsicherheiten bei Führungskräften sowie in der Gestaltung der Strategie, von Businessmodellen und notwendigen Geschäftsplänen. Diese Entwicklung macht es notwendig, sich für Kooperationen zu öffnen, und verlangt eine Umkehr des bisherigen Denkens, das sich auf „Konkurrieren“ richtet.

Kaum zu glauben: Im US-Bundesstaat Oregon gibt es eine Stadt, in der Autohäuser überall verteilt sind, und deren Umsätze sind durchschnittlich. Und dann gibt es eine andere Stadt in Oregon mit einer Automeile, ein Autohaus neben dem anderen. Eigentlich eine Horrorvorstellung für jeden Autoverkäufer. Oder? Aber genau da sind die Umsätze überdurchschnittlich. Hier werden die Kunden zum Nachbar-Autohaus geschickt, wenn genau das Auto, das sie wirklich brauchen, eben dort ist. Hier geht es also nicht darum, dass der Kunde schnellstmöglich ein Geschäft mit dem eigenen Unternehmen abschließt, sondern was die beste Lösung für den Kunden ist. Das ist eine völlig andere Haltung. Denn sie fördert den „nachhaltigen“ Erfolg für alle. Aber ist das sinnvoll?

Was uns das Konkurrenzdenken bisher gebracht hat

Konkurrenzdenken hat das Prinzip der Unabhängigkeit und „der Bessere gewinnt“ weltweit zu seiner höchsten Entwicklungsstufe gebracht – mit dem impliziten Impuls für den nächsten Schritt im Businessdenken. Es hat Gewinner und Verlierer auch innerhalb von Unternehmen, zwischen Abteilungen und Bereichen hervorgebracht – mit enormen Opportunitätskosten, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung erscheinen. Es hat die Burnout-Raten in die Höhe schnellen lassen – weil Gewinnen allein kein sinnvolles Ziel ist, für das sich Menschen langfristig wirklich einsetzen. Es hat neue, kreative Potenziale vernachlässigt – denn wenn Menschen gewinnen, glauben sie, sie hätten alles richtig gemacht. Sie hinterfragen sich nicht mehr. Und es hat das Mangeldenken gefördert – denn Menschen glauben, es ist nicht genug für alle da, und genau deswegen versuchen sie unnötigerweise, mit immer besseren Waffen um den gleichen Kuchen zu kämpfen, anstatt einfach einen weiteren zu backen.

Kooperationsdenken kann neue unternehmerische Potenziale bringen

Kooperationsdenken ist dagegen eine Rückbesinnung auf die eigenen Talente, Missionen und Visionen, auf Aspekte, mit denen ein nachhaltiges Wirtschaften erst möglich wird. Denn jede Mission hat ihre Wurzeln in der Balance von Ökologie, Ökonomie und Sozialem. Dieser Dreiklang basiert auf der Essenz des Menschseins, der Kombination aus Hirn und Herz. Und er ist eine Verla-

gerung des Fokus von „Wie können wir unseren Wettbewerber schlagen?“ hin zu „Wie können wir kreativ und unternehmerisch unsere eigenen Talente und Potenziale für sinnvolle, nachhaltige, unternehmerische Lösungen entfalten?“. Für solche Ziele können sich Menschen mit Leib und Seele motivieren.

Es geht also darum, sinnvolle und innovative Businessmodelle zu entwickeln, die es jedem Unternehmen ermöglichen, seine Kernkompetenzen weiterzuentwickeln. Das schafft für die Kunden eine glasklare Positionierung. Nur so können auch Mitarbeiter untereinander als starke Partner auf Augenhöhe unabhängig und dennoch vernetzt sein – für die Herausforderungen der Zukunft. Dazu kommt ein beeindruckendes Hochleistungsteam von Führungspersonen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, dessen Aufgabe es ist, Energie und einen Potenzial-Raum für Mitarbeiter zu erzeugen. Denn um erfolgreich zu sein, müssen Mitarbeiter kreativ, innovativ und nachhaltig unternehmerisch wirken wollen, nicht müssen. Das schafft eine Unternehmenskultur, die lernfähig, flexibel, inspirierend, freudvoll und nachhaltig erfolgreich ist, weil sich die Menschen im Unternehmen entwickeln und entfalten wollen. Und damit entwickelt sich auch das Unternehmen.

Integrales Leadership als Antwort

Diese neuen Herausforderungen brauchen ein neues Bewusstsein und ein neues Leadership. Denn wie sonst sollen wir in einer radikal volatilen Welt führen? Wir brauchen einen inneren Kompass, ein Integrales Leadership, das sich aus dem Inneren des Leaders entwickelt und nicht die Lösung im Außen sucht. Die Leader der Zukunft orientieren sich deshalb an diesen Werten und Haltungen:

- Authentizität und Integrität
- Kooperationsorientierung
- Nachhaltigkeit und voneinander Lernen
- Bewusstsein für das Ganze
- Wertebezogenheit und Sinn

Mit diesen Werten und Haltungen wird eine Umkehr des bisherigen Konkurrenzdenkens hin zu Kooperationsdenken gelingen.

Stefan Götz, Managementberater]



Mit Peak-Performern zu Spitzenleistungen

Querdenker haben es bei der Jobsuche oft schwer, sich gegen Durchschnittstypen durchzusetzen. Die meisten Führungsjobs werden mit Generalisten besetzt. Ein großer Fehler, meint Personalberaterin Uta von Boyen. Unternehmen sollten auf Peak-Performer setzen. Carsten Lühr fragte nach, was Peak-Performer genau sind und wie Unternehmen von ihnen profitieren können.

- Frau von Boyen, helfen Sie unseren Lesern: Was verstehen Sie unter Peak-Performern?

Peak-Performer sind keine Freaks. Es sind Menschen mit sehr ausgeprägten Stärken und Talenten, originellen Denkweisen oder Spezialbegabungen. Entweder sie denken strategisch, haben Marktexpertise, sind erfolgsorientiert oder haben einen starken Kundenfokus. Und diese Stärken haben sie in unterschiedlicher Ausprägung. Außerdem haben bestimmte Typen von Peak-Performern das Potenzial, Teams zu begeistern und mitzureißen. Das ist gerade für Unternehmen in Veränderungssituationen Gold wert, denn: Hand aufs Herz, welches Unternehmen verändert sich heutzutage nicht permanent? Auf der anderen Seite haben Peak-Performer aber auch ausgeprägte Schwächen.

- Und welche Schwächen sind das?

Sie können zum Beispiel Impulse geben und Projekte anstoßen, sind aber weniger gut in der Umsetzung. Oder sie sind visionär unterwegs, haben gute Ideen und erkennen Trends, aber sie haben keine Macherqualitäten, inklusive der erforderlichen Bodenhaftung. Oder sie sind eben eher der Machertyp und zeigen bei der operativen Durchsetzung Effizienz und Pragmatismus, können aber ihre Mitarbeiter nicht mitreißen. Unternehmen müssen diese drei Arten von Peak-Performern – in einer McKinsey-Studie als Inspirator, Visionär und Macher benannt – in den geeigneten Situationen und an den richtigen Stellen einsetzen. Dann können sie wirklich ihren Mehrwert ausschöpfen.

- Wenn Peak-Performer in Umbruchsituationen so wichtig sind, wie bekomme ich sie als Unternehmen an Bord? Die üblichen Assessmentcenter und Bewerberauswahlverfahren suchen ja in erster Linie nach Generalisten ...

Da kann ich nur empfehlen: weg von der Normierung, hin zu individualisierten Auswahlprozessen. Mit der Schablone identifizieren Sie keine Peak-Performer. Das haben viele erfolgreiche Unternehmen auch schon erkannt. Es geht teilweise so weit, dass diese Unternehmen ihre bekannten Personalauswahlinstrumente komplett ablösen wollten. Aber die Normierung hat natürlich auch etwas Gutes: Es geht nicht darum, nur die Peak-Performer zu bekommen, die anders Denkenden. Es geht um den Wertbeitrag, den ein Peak-Performer leistet. Kann ich diesen nicht identifizieren, wird es nicht gelingen, ihn im Unternehmen zu integrieren.

- Was passiert dann?

Dann überwiegen die Abstoßungsmechanismen in der Organisation. Eine wichtige Aufgabe der Organisations- und Führungskräfteentwicklung wird deshalb in der Zukunft sein, die eigene Unternehmensstrategie in spezifische Anforderungen umzusetzen, Peak-Performer zu identifizieren und gewinnbringend in Teams, Projekte und Unternehmen zu integrieren.

- Was kann ich machen, wenn ich Peak-Performer schon an Bord habe und diese reaktivieren möchte?

Ich glaube, da kann man unterschiedlichen Ansätzen folgen. Eine Idee könnte sein, dass man informelle übergreifende Zirkel schafft, in denen an besonderen, strategischen oder wertorientierten Themen gearbeitet wird. So können „schlummernde“ Peak-Performer, die vielleicht mit ihrer Andersartigkeit angeeckt sind, wieder aus der Reserve gelockt werden. Und damit bricht man auch Hierarchien auf und gibt Anstöße zur Kulturänderung.

- Worauf muss man bei der Integration von Peak-Performern in ein Team achten?

Sie dürfen nicht in zu großer Dichte im Unternehmen vorkommen. Ein bis zwei pro Team genügen. Denn auf der einen Seite haben sie zwar ausgeprägte positive Talente, auf der anderen Seite müssen ihre Schwächen aber auch kompensiert werden. Sprich: durch die anderen Teammitglieder. Ein ganz wichtiger Aspekt in der Integration.

- Und aus strategischer Sicht: Was muss man beachten?

Entscheidend für den Einsatz von Peak-Performern ist die strategische Stoßrichtung des Unternehmens. Denn diese bestimmt, an welcher Stelle in der Führung und in welcher Konstellation und Dichte sie zum Einsatz kommen. Besonders wichtig ist auch, Bereiche zu schaffen, in denen die Talente tatsächlich zur Geltung kommen. Das sind strategische Einheiten, Innovationseinheiten oder Stabseinheiten, die eine gewisse Andersartigkeit von vornherein in die Organisation ausstrahlen. Denn ein Kulturwandel ist nicht von heute auf morgen umzusetzen. Und eigentlich brauchen wir ihn immer in größerer Geschwindigkeit, als wir ihn produzieren können.

- Und dabei helfen Peak-Performer?

Ja. Einheiten, bestehend aus Peak-Performern mit einer ganz anderen, neuen Kultur, können als taktische und strategische Schnellboote eingesetzt werden. Die Transaktionsmomente zwischen diesen Schnellbooten und der Restorganisation mit der etwas konservativeren Kultur führen nach und nach zum Kulturwandel in der gesamten Organisation. Und damit können auch Unternehmen in Umbruchsituationen gewinnbringend durch schwierige Gewässer manövriert werden. Peak-Performer sind eine gute Antwort auf erhöhte Veränderungsdynamiken, die wir in vielen Organisationen beobachten.

Frau von Boyen, vielen Dank für das Gespräch!]



Lifestyle

Die absurdesten Wettbewerbe der Welt

Die Fußball-Weltmeisterschaft ist langweilig? Und auch Tennis lockt niemanden mehr aus dem Haus? Was Menschen so alles einfällt, wenn der Bewegungsdrang zu groß wird oder die Zeit zu lang: Lena Birkenfeld mit einem Überblick über die kuriosesten Weltmeisterschaften.

„Mean Melin“ rockt den Sieg

Bereits zum 19. Mal messen sich in diesem Jahr im finnischen Oulu wieder die Meister des Luftgitarrespielens. Der Weltmeistertitel wird seit 1996 im Rahmen des Oulu Music Video Festivals vergeben. Dabei gilt es nicht nur mit Fingerspitzengefühl, sondern vor allem mit Mimik zu überzeugen. Denn in die Wertung geht neben dem Gitarrenspiel die Ausdrucksfähigkeit im Sinne der musikalischen Botschaft ein, so das Regelwerk. Zuletzt gelang das dem Amerikaner „Mean Melin“ am besten – mit selbst komponierter Musik! „Der Luftgitarist aus Kansas ist ein Purist. Er spielt einen einfachen und klaren Rock“, so die Begründung der Jury.

Wer entziffert das 100-Jährigen-Gen?

100 gesunde Hundertjährige stehen im Mittelpunkt eines skurrilen Wettbewerbs: 30 Tage haben Forscher Zeit, die Gene der Hochbetagten zu entziffern. Dem schnellsten Team winkt ein Preisgeld von zehn Millionen US-Dollar (7,2 Millionen Euro). Den ungewöhnlichen Wettstreit der US-amerikanischen X-Prize Foundation gibt es erst seit verganginem Jahr. Ziel des Wettbewerbs ist es, neue Anreize in der Genomforschung zu schaffen sowie schnellere und präzisere Sequenzieretechniken zu entwickeln.

Im „Greyhound“-Pub trifft sich die Murrel-Elite der Welt

Am Karfreitag treffen sich die besten Murrelspieler der Welt im „Greyhound“-Pub im kleinen Örtchen Tinsley Green in England, um die „Britischen und Weltmeisterschaften im Murrelspiel“ auszutragen. Seit 1997 spielen auch deutsche Mannschaften regelmäßig mit – mit Erfolg. Im Jahr 2002 ging der Team-Pokal erstmals nach Deutschland, zu den „Saxonia Globe Snippers“ aus Chemnitz, und die Sportler vom benachbarten „1. Murrelclub Erzgebirge“ stellten den Individual Champ. Seitdem stehen deutsche Mannschaften regelmäßig auf dem Treppchen. Die Sieger erhalten übrigens einen Wanderpokal, der sechs Pint (rund drei Liter) Bier fasst.





Sie haben die Nase richtig voll

Aus Deutschland, Österreich, den USA und der Schweiz kommen die Teilnehmer der Schnupf-Weltmeisterschaft. Die Aufgabe: innerhalb von einer Minute von fünf Gramm Schnupftabak, dem sogenannten Schmalzler, so viel wie möglich in die Nase zu stopfen und dann die Luft anzuhalten. Denn am Schluss wird genau nachgewogen. Da zählt jeder Krümel! Deutscher Meister der Herren wurde 2013 der Vizepräsident des Deutschen Schnupfverbands und mehrmalige Weltmeister Heinrich Kugler aus Meilenhofen. Er verstaute 4,997 Gramm Schnupftabak in seinen Nasenlöchern. Petra Leinfelder vom Schnupfclub Unterbuch gewann mit 4,957 Gramm bei den Damen.

Bis die Eisen glühen

„Hausarbeit lässt sich überall bewerkstelligen.“ Das dachte sich wohl Bergsteiger Phillip Shaw aus Leicester und ging 1997 erstmals auf eine Bergtour samt Bügelwäsche und Bügeleisen. Zusammen mit seinem Freund Paul Nicks folgten weitere Touren. Im Laufe der Monate schlossen sich immer mehr Menschen an, um mit Bügelbrett und Bügeleisen bepackt ihre Kleider an immer ungewöhnlicheren Orten zu plätten. Kai Zosseder, Extrembügel-Name „Hot Crease“ (auf Deutsch: scharfe Bügelfalte), traf Shaw im Jahr 2000 auf einer Reise und gründete gleich nach seiner Rückkehr in München die German Extreme Ironing Section (GEIS), die zwei Jahre später die erste Weltmeisterschaft organisierte. Dort nahmen 75 Extrembügler aus neun Nationen teil, darunter Teilnehmer aus Österreich, Australien, Kroatien, Chile, Deutschland und Großbritannien. Gebügelt wird seitdem in acht Disziplinen: Rocky Style, Water Style, Urban Style, Forest Style, Synchronbügeln, Freestyle, Air Style und Tourism Style.





Lebenswege

Parallelwelt

Einblicke in eine

Seine Geschichte erregte viel Aufsehen in den Medien. „Wegen der Fallhöhe“, sagt Carsten Voss. Der ehemalige Top-Manager bei der internationalen Modemesse Bread & Butter lebte elf Monate auf der Straße.

Bei Modemanager Carsten Voss äußerte sich der Burnout erst in Form eines Hörsturzes. Es folgte ein zweiter, so stark, dass er eine Woche fast nichts hörte. Zunächst ignorierte Voss die Warnsignale seines Körpers. Erst nach einem leichten Schlaganfall merkte er, dass etwas nicht stimmte. Es folgte die wochenlange Krankschreibung, bis sein Arbeitsverhältnis 2010 aufgelöst wurde, in beiderseitigem Einvernehmen. „Ich wusste, dass ich in diesem Moment nicht mehr arbeiten konnte“, sagt er. „Und es war auch nicht absehbar, wann ich wieder fit sein würde.“

Ein Jahr erhielt er Arbeitslosengeld I, bewarb sich bei diversen Modefirmen. „Aber mit 52 Jahren ist es verdammt schwer, in dieser Branche wieder einen Fuß auf den Boden zu kriegen.“ Eine frustrierende Erfahrung. Voss schottete sich weiter von der Außenwelt ab, ignorierte seine wachsenden finanziellen Probleme und mied den Gang zum Jobcenter. „So ein sozialer Abstieg ist sehr schambesetzt, da sucht man nicht unbedingt den Kontakt zu anderen Menschen.“ Obwohl ihm Hartz IV und Wohnungsgeld zugestanden hätten, nahm Voss diese nicht in Anspruch.

» In Deutschland werden einem mehr Hilfen angeboten als in vielen anderen Ländern. Aber man muss danach fragen. Wenn man nicht fragt, bekommt man sie nicht. «

Drei Monate nachdem er keine Miete mehr bezahlt hatte, stellte Voss bei Rückkehr von einem zweiwöchigen Klinikaufenthalt fest, dass seine Wohnung zwangsgeräumt worden war. Mit seinem restlichen Bargeld kam er für einige Nächte in einem Hostel unter, zog dann in die Gartenlaube von Freunden. Als dort im Herbst das Wasser abgestellt wurde, musste der ehemalige Manager das erste Mal in einer Notübernachtung für Obdachlose schlafen. „Wenn man in diese Welt reingeworfen wird, muss man schnell Überlebensstrategien entwickeln“, sagt er. „Man ist auf die Hinweise seiner Kollegen angewiesen: Wo kann man etwas zu essen bekommen, wo kann man waschen, duschen und schlafen.“

Die Sozialarbeiterin, der Voss seine Geschichte erzählte, dachte, es handele sich um die „Versteckte Kamera“. Dabei erkennt man Obdachlose häufig nicht auf den ersten Blick. „Es gibt sehr viele bürgerliche Existenzen auf der Straße, Handwerker oder ehemals Selbstständige zum Beispiel“, berichtet Voss. „50 Prozent dieser Menschen sieht man gar nicht an, dass sie keine Wohnung haben.“ Und das aus einem einfachen Grund: Wenn es im Winter kalt sei, könne man sich so in eine Bibliothek oder ein Einkaufszentrum setzen, ohne einen Platzverweis zu bekommen. Außerdem sei Obdachlosigkeit ein Stigma, das Selbstbewusstsein von Wohnungslosen oft sehr gering.

Insgesamt elf Monate lebte der ehemalige Top-Manager in Wohnungslosentagesstätten, Notübernachtungen und Obdachlosenheimen. „Das Schwierigste für mich war, mir einzugestehen: Carsten, du brauchst Hilfe!“, sagt er. Nachdem er die notwendigen Gänge zu den Behörden hinter sich gebracht hatte, erhielt er relativ schnell eine Übergangswohnung. „Das soziale Netz in Berlin bietet Obdachlosen viele kurzfristige Hilfen. Aber der endgültige Weg zurück ist viel schwieriger, durch die Allmacht der Schufa und die langen Verjährungsfristen von Schulden.“ Da es schwer sei, als ehemals Obdachloser eine neue Wohnung zu finden, arrangierten sich manche mit dem Leben auf der Straße.

» Man lebt 24 Stunden am Tag unter Beobachtung. Man hat einfach keine Privatsphäre und keinen Raum für sich selbst. «

Voss jedoch gelang der Weg zurück. Er begann eine Therapie, erhielt eine eigene Wohnung und startete eine akademische Weiterbildung zum EU-Fundraiser. Und er entschied sich, seine Geschichte in der Talkshow von Sandra Maischberger zu erzählen. Anschließend sei sein Facebook-Account „explodiert“; es habe unzählige weitere Interviewanfragen gegeben. Vom Manager zum Obdachlosen – das rief nach einer Sensationsstory. Aber die Geschichte von Carsten Voss zeigt, dass der soziale Abstieg jeden treffen kann – auch echte Erfolgsmenschen.

Mit seiner Qualifizierung zum EU-Fundraiser möchte Voss seine Management-Fähigkeiten künftig für soziale Projekte einsetzen, mit besonderem Fokus auf die Belange von Obdachlosen. Außerdem engagiert er sich für den Verein Querstadtein, der in Berlin Führungen für Schüler, Studenten sowie interessierte Gruppen organisiert und ihnen das Problem der Obdachlosigkeit näherbringen und Berührungspunkte abbauen möchte.

Vor Kurzem hatte er eine Führung mit einer Gruppe junger Rechtsanwälte, der typischen „Winner“, wie er sagt. Anfangs hätten sie die Tour nicht besonders ernst genommen, aber als er seine persönliche Geschichte erzählt habe, seien viele doch berührt gewesen. „Denen ist klar geworden: Das kann auch mir passieren. Dass ich irgendwann nicht mehr kann, dass ich an irgendetwas scheitere.“ Genau diese Erkenntnis will Carsten Voss fördern. Und zeigen: Die Fallhöhe – vom Top-Manager zum Obdachlosen – ist vielleicht gar nicht so groß wie angenommen.

Maja Osinski, Redaktionsteam]

Wettbewerb

Zusammengestellt von Axel Werning, Redaktionsteam]

ARCHITEKTENWETTBEWERBE: EFFIZIENTER. FUNKTIONALER. SCHÖNER.

Als Bauherr von über 180 Sparkassengebäuden sind Architektenwettbewerbe bei der DAL Bautec an der Tagesordnung. „Hinter einem ‚richtigen‘ Architektenwettbewerb verbirgt sich jedoch ein sehr hoher formaler Aufwand“, so Boris Kroh, Projektmanager bei der DAL Bautec und selbst Architekt. „Wir machen daher sogenannte Mehrfachbeauftragungen, bei denen die angefragten Architekturbüros gegen festes Honorar arbeiten. Gerade als großer Nachfrager von Architektenleistungen halten wir das für fairer.“ Der weltweit erste Architekturwettbewerb befasste sich übrigens mit der Planung des Friedenspalastes in Den Haag 1905.



FOTOWETTBEWERB: GUTE AUSSICHTEN

Das Nachwuchsförderungsprojekt „gute aussichten – junge deutsche fotografie“ wurde 2004 ins Leben gerufen. Kerngedanke ist ein jährlich stattfindender Wettbewerb für Abschlussarbeiten aus allen deutschen Hochschulen, Fachhochschulen und Akademien, die einen Studiengang Fotografie anbieten. Laut SPIEGEL ist gute aussichten „Deutschlands renommiertester Wettbewerb für junge Fotografen“, der sich immer mehr zu einer „ständigen Vertretung der jungen Fotografie“ entwickelt. Aus den eingereichten Arbei-

ten wählt eine namhaft besetzte Jury die Preisträger/innen aus, die anschließend in umfangreichen Ausstellungen und einem begleitenden Katalog der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Preisträger/innen 2013/14 sind Nadja Bournonville, Anna Domnick, Birte Kaufmann, Lioba Keuck, Alwin Lay, Marian Luft, Stephanie Steinkopf, Daniel Stubenvoll und Christina Werner. Exakt 100 Arbeiten aus 33 Institutionen erreichten diesen Wettbewerb.



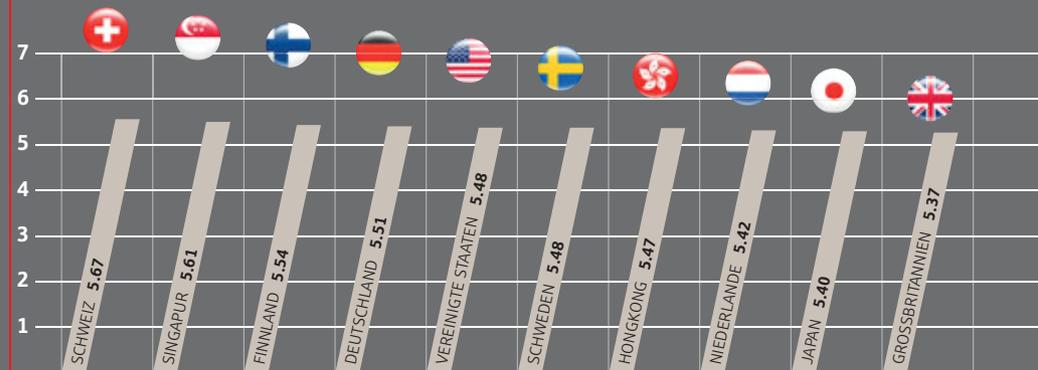
68.709 LÄUFER ...
 ... nahmen vergangenes Jahr die 5,6 Kilometer lange Strecke der JP Morgan Corporate Challenge unter die Sohlen ihrer Laufschuhe. Die Veranstaltung in Frankfurt ist damit der größte Laufwettbewerb Europas. Übrigens: Das Team der Deutschen Leasing war mit 90 Läufern im vergangenen Jahr dabei.

FOUL!

Die von der EU-Kommission im Jahr 2008 verhängten 1,4 Milliarden Euro Strafe gegen ein Autoglas-Kartell sind bisherige Rekordsanktion für Wettbewerbsverletzungen. Betroffen waren das französische Unternehmen Saint-Gobain, der japanischen Konzern Asahi sowie Pilkington aus Großbritannien und Soliver aus Belgien. Den Firmen wurde vorgeworfen, Kunden unter sich aufgeteilt und sich über Preise und Quoten für die meisten Fahrzeughersteller in Europa abgesprochen zu haben. In dem Fall gehe es ausschließlich um Glas für Autos, wie es in Windschutzscheiben, Sonnendächern oder Rücklichtern zum Einsatz kommt.



TOP TEN DES GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX 2013-2014 (SCORE: 1-7); DEUTSCHLAND WIRD WETTBEWERBSFÄHIGER



WER HAT'S ERFUNDEN?

Die Schweiz ist nach einer Studie des World Economic Forum (WEF) das wettbewerbsfähigste Land der Welt, vor Singapur und Finnland. Auf den weiteren Plätzen folgen Deutschland und die USA. Der WEF-Report erklärt, was die Schweiz so stark macht: Ganz oben steht sie in den Kategorien Innovationsfähigkeit und Arbeitsmarkteffizienz. Auch die Schweizer Wirtschaft schneidet gut ab – und wird gelobt für die enge Zusammenarbeit mit der Wissenschaft. Außerdem besitze die Schweiz eine der wirksamsten und transparentesten Administrationen der Welt, eine hervorragende Infrastruktur sowie gut funktionierende Finanz- und Arbeitsmärkte. Den letzten Platz in der Studie belegt die Republik Tschad.

ZUSCHAUERREKORD

Der interessanteste Wettbewerb – zumindest aus Sicht der Zuschauer – war das WM-Endspiel am 16. Juli 1950 in Rio. Fast auf den Tag genau 64 Jahre vor dem Endspiel der Fußball-WM 2014 an gleicher Stelle erlebten 199.854 Menschen das Finale zwischen Brasilien und Uruguay live im Maracana-Stadion. Ein Rekord für die Ewigkeit



Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz (* 1. Juli 1780 als Carl Philipp Gottlieb Clausewitz in Burg bei Magdeburg; † 16. November 1831 in Breslau) war ein preußischer General, Heeresreformer und Militärtheoretiker.

COMPETITIVE INTELLIGENCE (CI)

CI bezeichnet die systematische, andauernde und legale Sammlung und Auswertung von Informationen über Konkurrenzunternehmen, Wettbewerbsprodukte, Marktentwicklungen, Branchen, innovative Patente, Technologien und Kundenerwartungen. Durch CI können Unternehmen frühzeitig ihr Geschäftskonzept und ihre Wettbewerbsstrategie an die sich ändernden Wettbewerbsstrukturen anpassen und aufgrund von besseren Informationen Wettbewerbsvorteile im dynamischen Wettbewerbsmarkt erreichen. Die Wurzeln von CI liegen im bis in die heutige Zeit gültigen Werk „Vom Kriege“ des preußischen Militärreformers Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz.

Rowe Mineralölwerk GmbH

Ein Mann, der sich was traut





Vor fast 20 Jahren hat es Michael Zehe gewagt, in den bereits verteilten, nur langsam wachsenden Schmierstoffmarkt einzusteigen. Mit der Investition in ein neues, hochmodernes Werk wächst sein Unternehmen in eine neue Dimension. Für die Immobilie hat die Deutsche-Leasing-Tochter DAL eine vorteilhafte Lösung gefunden.



So schwer hatte sich Michael Zehe den Start nicht vorgestellt, als er 1995 im rhein-hessischen Flörsheim-Dalsheim den Schmierstoffhersteller Rowe Mineralölwerk GmbH gründete. „In den ersten fünf Monaten 1996 lief das Geschäft ganz schlecht. Im Mai hatten wir zum Beispiel einen Umsatz von 13.000 D-Mark bei 28.000 Mark Kosten – die Firma stand kurz vor der Pleite.“ Kein gutes Gefühl, wenn man mit gerade mal 50.000 Mark Eigenkapital gestartet ist und für die notwendigen Investitionen Kredite über 950.000 Mark aufgenommen hat. Zehe hatte die Skepsis gerade der heimischen Kunden gegenüber einem Newcomer am Markt unterschätzt. „Ein Spediteur hat eine wahnsinnig hohe Hemmschwelle, ein unbekanntes Produkt in den Lkw zu füllen“, musste er lernen.

Dabei brachte der Maschinenbauingenieur reichlich Branchen-erfahrung mit. Achteinhalb Jahre war er im Vertrieb eines großen Schmierstoffherstellers tätig, danach kurz als Prokurist eines kleineren Wettbewerbers. „Mich hat immer wieder erstaunt, wie Leute mit Halbwissen relativ große Mengen eines so beratungs-intensiven Produkts an Industriekunden verkauften“, so Zehe. Hier sah er seine Chance, im an sich verteilten Markt mit besse-rem Service zu punkten. Aus der umgebauten Schlosserwerkstatt seines verstorbenen Vaters wollte er zunächst im Ein-Mann-Betrieb mittelständische Kunden in Rheinland-Pfalz, Hessen und dem Saarland beliefern.

Von Anfang an versuchte Zehe, auch seine internationalen Kontakte zu nutzen. Aber das braucht Zeit. Aus Dänemark und Taiwan kamen schließlich die ersten größeren Aufträge. Und auch im Inland lief es besser, nachdem er noch im Mai 1996 einen Vertriebsmann eingestellt hatte. Im Jahr darauf machte Rowe schon 2,1 Millionen Mark Umsatz und einen leichten Gewinn.

Seitdem ist das Unternehmen, das 2000 ins pfälzische Buben-heim umzog, rasant gewachsen: 98,7 Millionen Euro setzte Rowe 2013 um – rund 15 Prozent mehr als im Vorjahr, und das in einem Markt, der in Deutschland stagniert und weltweit nur mit zwei bis drei Prozent jährlich wächst. 190 Mitarbeiter zählt die Firma jetzt, vor zwei Jahren waren es erst 140. Neben Motor- und Getriebeölen sowie Industrieschmierstoffen hat Rowe auch Autopflegeprodukte im Programm. „Selbst produzieren kommt billiger“, sagt Zehe, der bis heute alleiniger Gesellschafter und Geschäftsführer ist.

Hohe Produktqualität zu attraktiven Preisen, kurze Lieferzeiten und umfassende Betreuung der Kunden heißt das Erfolgsrezept. „Wir wollen nicht nur einmal einen Auftrag abholen, sondern unsere Kunden kompetent beraten“, betont Zehe. „Und wir haben stets darauf geachtet, dass die Qualität stimmt. Wenn Sie da schwächeln, spricht sich das schnell herum, gerade bei großen Kunden.“ Das Rowe-Qualitätsmanagement ist nicht nur nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert, sondern erfüllt darüber hinaus die strengeren Anforderungen für Erstausrüster der Automobil-industrie (ISO/TS 16949). Dazu gehören regelmäßige Kunden- und Lieferantenbefragungen, um Schwachstellen schnell aufzu-decken und zu beheben.

Im Exportgeschäft profitiert Rowe vom Gütesiegel „made in Germany“, das für hohe Qualität und Zuverlässigkeit steht. „Wer ein Premiumauto der Marken Audi, BMW, Mercedes oder Porsche fährt, der will auch ein deutsches Motoröl.“ Hauptmärkte sind Ost- und Südosteuropa, die Golfregion und der Ferne Osten, allen voran China. In Chile und Mittelamerika fasst Rowe gerade Fuß, und auch Nordamerika hat Zehe im Visier.

Das Hochregallager
im neuen Werk der Rowe
Mineralölwerk GmbH
in Worms



Um Rowe noch stärker als Automotive-Marke zu profilieren, gründete Zehe 2011 mit Hans-Peter Naundorf, vormals Technikchef eines DTM-Teams, seinen eigenen Rennstall. Rowe Racing geht vor allem bei der VLN-Langstreckenmeisterschaft und dem 24-Stunden-Rennen auf dem Nürburgring an den Start, seit der Rennsaison 2014 auch erstmals bei den ADAC GT Masters. „Da wird ausdauernde Hochleistung verlangt, das passt zu unserem Produktanspruch“, sagt Zehe. „Für klassische Werbung müssten wir ein Vielfaches ausgeben, um die gleiche Wirkung zu erzielen.“

Erhebliches Wachstumspotenzial für Rowe sieht der 54-Jährige noch bei den Industrieschmierstoffen. Große Hoffnungen setzt er dabei auf biologische Schmier- und Schneidöle aus nachwachsenden Rohstoffen. Die neuen Produkte sind sehr langlebig, sparen Energie und sind auch in sensiblen Bereichen einsetzbar, zum Beispiel in Maschinen für die Lebensmittel-, Getränke-, Pharma- und Kosmetikindustrie oder beim Zerspanen in der Prothesenherstellung.

Der Standort Bubenheim stieß freilich langsam an seine Grenzen. Zehe entschloss sich deshalb, den Großteil der Schmierstoffproduktion samt Verwaltung und Vertrieb nach Worms zu verlagern. Im September soll das neue Werk auf dem 82.000-Quadratmeter-Areal – so groß wie 11½ Fußballfelder – in Betrieb gehen.



15 bis 20 Millionen Euro kostet allein die Ausrüstung mit modernster Technik. Finanziert wird sie mit Krediten der sechs Hausbanken. „Wie auf der Geschenkliste für die Hochzeit konnte sich jedes Institut etwas aussuchen“, sagt Michael Zehe. Dazu kommen über 30 Millionen Euro für das Grundstück und die Gebäude. Diese Investition wollte Zehe aber mit Rücksicht auf die gute Eigenkapitalquote und Bonität aus der Bilanz heraushalten. Ein Investor für eine Mietlösung stand schon bereit.

Jürgen Ranft, Regionaldirektor Vertrieb der DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG, erfuhr davon bei einem Gespräch mit dem Vorstand der Sparkasse Worms-Alzey-Ried im Mai 2012. Und er sah „die Chance, beim aktuell niedrigen Zinsniveau eine annähernd gleiche Leasing-Rate wie die Miete hinzukriegen“.

Bereits Anfang Juni 2012 stellte er Zehe sein Konzept vor. Der Clou: Dank eines notariellen Ankaufsrechts im Leasing-Vertrag hat Rowe nach 15 Jahren eine entschuldete Immobilie an einem logistisch attraktiven Standort. Für den Erwerb muss das Unternehmen nur die Nebenkosten, zum Beispiel Notargebühren und Grunderwerbsteuer, zahlen. Bei einer Investorenlösung müsste dagegen am Ende der vereinbarten Mietzeit neu verhandelt oder beim Kauf der Immobilie der Verkehrswert gezahlt werden. Ein klarer Leasing-Vorteil, der auch Zehe überzeugte. „Und weil er als allein verantwortlicher Unternehmer niemanden fragen muss, fiel die Entscheidung“, so Ranft, „sehr schnell.“

„Ohne große Schleifen“, wie es Ranft von anderen, ähnlich komplexen Projekten kennt, verlief auch die Umsetzung. Im Dezember 2012, rechtzeitig zum Baubeginn, konnte das Vertragswerk unterschrieben werden. Wie beim Immobilien-Leasing üblich, wird die Investition von einer eigens dafür gegründeten Objektgesellschaft realisiert, die dann die Immobilie verleast. Für sie hat die DAL eine 100-Prozent-Finanzierung mit zehnjähriger Zinsbindung arrangiert, die sich sechs Partner teilen: die Landesbank Saar als Konsortialführer, die Sparkassen Worms-Alzey-Ried, Donnersberg, Mainz und Rhein-Nahe sowie der Mittelstandskreditfonds der DekaBank.

Kontakt Jürgen Ranft
DAL Deutsche Anlagen-Leasing
@ j.ranft@dal.de
→ www.dal.de



Willkommen in der Nische

Die Verschiedenartigkeit, in der wir heute leben, ist ein Phänomen. Zum ersten Mal in der Geschichte können Menschen aus unserem Kulturkreis ihre Biografien selbst bestimmen und weiterentwickeln – mit Folgen für den Konsum. Anja Kirig vom Zukunftsinstitut München hat in der Studie „Die neuen Trendsetter“ aktuelle Konsumentenbewegungen identifiziert und zeigt, welche Potenziale sie für Unternehmen bieten.



Noch vor einigen Jahren gab es Trends, die die Massen beeinflussen konnten: zum Beispiel die Öko-Bewegung der 1980er-Jahre. Unternehmen reagierten daraufhin mit Bio-Sortimenten für Kunden, die bisher kaum einen Bioladen von innen gesehen hatten, und waren damit 20 Jahre lang erfolgreich.

Heute ist es für Unternehmen nicht mehr so einfach, die Potenziale aktueller Trends für sich zu nutzen. Denn über allem steht der Megatrend der „Individualisierung“. Und dieser Trend schafft innerhalb der großen Gruppe der Konsumenten zahlreiche kleine Nischen mit ebenso zahlreichen ausdifferenzierten Lebensstilen.

Der Grund für diese Entwicklung hin zu mehr Individualität ist schnell erklärt. „Wir haben heute einfach die Möglichkeit, unsere eigene Lebensphilosophie zu entwickeln“, so Anja Kirig, „weil wir eine riesige Auswahl an Lebensmodellen, an kulturellen, spirituellen und philosophischen Angeboten und Freiheiten haben.“

Die Herausforderung für Unternehmen ist nun, zu erkennen, welche Trends für sie wirklich wichtig sind, welche Potenziale sie haben und welche nicht. Kirig: „Selbst wenn ein Lebensstil nur von einer Minderheit gelebt wird, kann er viel Potenzial haben. Denn er kann einen ganzen Orbit an Sympathisanten und Inter-

essenten mit sich ziehen, die den Lebensstil dieser Nische vielleicht nicht zu 100 Prozent, aber zumindest teilweise mitleben und voranbringen.“

» Wir haben heute einfach die Möglichkeit, unsere eigene Lebensphilosophie zu entwickeln. «

Für welche der in der Studie insgesamt identifizierten 20 Nischengruppen sich ein Unternehmen dann entscheidet, muss von dessen Wurzeln abhängig sein. Ein Unternehmen, das eher konservativ ist und viel Wert auf Traditionen legt, wird als Zielgruppe wohl eher die „Profdis“ wählen, also Menschen, für die ein Ehrenamt zur Selbstentfaltung gehört, als die „Freestyle-Mystiker“, die einen interreligiösen Ansatz pflegen, der nicht auf Religion oder Kirche basiert, sondern auf Glaube und Spiritualität. →



Eine Gruppe, die sicherlich für die meisten Unternehmen von Interesse ist, sind die sogenannten Goodwatcher. „Sie wollen wissen, prüfen, kontrollieren“, sagt Kirig, „sie sind leibhaftig gewordene Stiftung-Warentest- und Ökotest-Tester.“ Botschaften, die ein Unternehmen ausgibt, nehmen die Goodwatcher erst einmal auseinander. Dafür nutzen sie moderne Kommunikationsmöglichkeiten. Denn mithilfe von Plattformen wie Facebook und Twitter erreichen sie auch die Menschen, die weniger kritisch sind.

» Goodwatcher sind leibhaftig gewordene Stiftung-Warentest- und Ökotest-Tester. «

Und wie reagiert man als Unternehmen möglichst gut auf die Bewertungswut der Goodwatcher? Nur mit absoluter Transparenz und Ehrlichkeit, weiß Kirig. „Es ist einfach wichtig, dass man den Dialog sucht. Man sollte Fehler und Kritikpunkte aufnehmen, anschauen und etwas verbessern, ohne eine Schlammschlacht daraus zu machen.“ Dass dieser Dialog aufgrund der Eigenschaften der neuen Medien schnell sein muss, ist selbstverständlich. „Solche Kommentare dürfen nicht erst nach vier Tagen beantwortet werden, sondern man sollte am besten nach vier Minuten reagieren. Das ist ein Echtzeitdialog, in dem Kommunikation heute stattfinden muss.“

Eine weitere Nische, die auf den ersten Blick eher lustig anmutet, sind die „Neo-Dialektiker“. Diese Gruppe hat sich der Bewahrung der Dialekte verschrieben und verschafft sich darüber Identität. „Es ist sicherlich eine Gegenbewegung zur Globalisierung, eine neue Suche nach den eigenen Wurzeln“, erklärt Kirig diese Nischengruppe. „Diese Nische repräsentiert ein Stück Heimat, ein Stück Verbundenheit und ein Stück Authentizität, mit der man sich gerne identifiziert.“ Dabei muss es nicht einmal der eigene Dialekt sein, den man als „Neo-Dialektiker“ wählt. Man kann sich auch für einen fremden entscheiden.

» Nur durch Dialog und ständige Kommunikation kann man die Entwicklung dieser Lebensstile miterleben und für sich nutzen. «

Bemerkbar macht sich dieser Trend vor allem in der Jugendkultur, die über WhatsApp, Facebook und andere Social Networks ihre Dialekte nutzt und verbreitet. Und auch in der Musikbranche kann man „Neo-Dialektiker“ finden. Kirig: „Das Schöne ist, dass dieser Trend keinen traditionellen, konservativen Touch hat, weil sich Sprache ständig weiterentwickelt. Das macht ihn modern und lebendig. Und natürlich ist ein Dialekt auch ein Kulturschatz, mit dem sich Regionen neu positionieren können.“

Kirig ist sich sicher, dass jede der gefundenen Trendsetter-Gruppen vielseitige Potenziale für Konsum- und Verbrauchermärkte birgt. Und sie ist davon überzeugt, dass Unternehmen auf alle Nischengruppe mit hoher Flexibilität reagieren müssen: „Nur durch Dialog und ständige Kommunikation kann man die Entwicklung dieser Lebensstile miterleben und für sich nutzen. Denn Trends können heute bereits nach ein oder zwei Jahren in der Mitte der Gesellschaft angekommen sein. Oder es haben sich inzwischen neue Nischenstile entwickelt.“ Und diese zu verpassen wäre angesichts von „Neo-Dialektiker“, „Freestyle-Mystiker“ und Co nicht nur aus Konsumaspekten schade.

Lena Birkenfeld, Redaktionsteam]



Die heutigen unternehmerischen Rahmenbedingungen entsprechen immer stärker den Herausforderungen militärischer Einsätze: Der globalisierte Wettbewerb führt zu dynamischen Veränderungen und komplexen Situationen. Instabilitäten sind oft nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben diese Situation als belastend; das subjektive Unsicherheitsgefühl steigt.



Genau dann kommt es auf eine Unternehmensführung an, die sich sowohl in Hoch- als auch in Tiefphasen von eindeutigen Zielen leiten lässt (Klarheit) und für alle Beteiligten sichtbar Verantwortung übernimmt (Konsequenz).

Was Führungskräfte von ... **OFFIZIEREN** ... lernen können

Der militärische Führungsprozess berücksichtigt genau diese Faktoren, die im Rahmen einer militärischen Operation über „Sieg oder Niederlage“ entscheiden. Vom ersten Ausbildungstag an werden Offiziere darauf vorbereitet, in unübersichtlichen Situationen den Überblick zu behalten und ihrer Führungsfunktion gerecht zu werden.

Die wesentlichen Säulen sind das Anwenden der *Auftragstaktik*, die kontinuierliche *Lagefeststellung und -beurteilung* sowie eine eindeutige *Befehlsgebung*. Übersetzt in eine zivile Sprache steht im Mittelpunkt der *Auftragstaktik*, alle Beteiligten auf die gemeinsame Zielerfüllung auszurichten. Die Verantwortlichen gewähren ihren Mitarbeitern dabei erhebliche Handlungsfreiheiten, damit sie dazu befähigt werden, den Auftrag selbstständig umzusetzen. Durch die Orientierung an dem „Warum“ und nicht dem „Wie“ ergibt sich eine erhebliche Anpassungsfähigkeit aller Beteiligten bei gleichzeitiger Stabilität durch Aufgabenklarheit.

Die *Lagefeststellung und -beurteilung* dient der kontinuierlichen Analyse des Wettbewerbs (Kunden und Konkurrenz), der Bewertung bedeutsamer weiterer Umwelteinflüsse und der sich anschließenden Erfassung von Handlungsoptionen als Basis konsequenter Entscheidungsvorbereitung im Dialog. Das heißt: Um eine möglichst synchrone Abbildung der jeweiligen Situation zu erhalten, müssen eindeutige Regelkreise der Rückkopplung festgelegt sein.

Auch und gerade in unsicheren Situationen gilt, dass wer führen will, entscheiden muss. Da Führung von Informationen lebt, sollen die jeweiligen Führungsentscheidungen dann im Sinne des Mottos: „Communication is a function of command ...“ konsequent und kontinuierlich den Beteiligten im Rahmen der *Befehlsgebung* zur Verfügung gestellt werden. Vertrauen kann dabei nur entstehen, wenn Wort und Tat aller Führenden übereinstimmen.

Die stete Anwendung der militärischen Führungsprinzipien sowohl in Phasen der „Krise“ als auch im „Frieden“ dienen dem Offizier dazu, subjektive Unsicherheit zu reduzieren, die individuelle Verantwortungsbereitschaft zu erhöhen und hierarchieübergreifende Entscheidungsfähigkeit in seinem Verantwortungsbereich zu schaffen.

Auch zivile Führungskräfte, als „Offiziere im Unternehmen“, sollten in Zeiten der Kontinuität einen Führungsprozess implementieren, der dem Leitspruch folgend: „Willst du den Frieden, bereite den Krieg“ in Zeiten des starken Wettbewerbs nicht zu Rückdelegation und Erstarrung führt, sondern zu konsequenter Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen. ■

DIE GESICHTER ZUM TITELTHEMA „WETTBEWERB“

Seit 2008 machen sie spectrum zu einem Wissensmagazin – unsere Gastautoren.

Bereits über 100 Wirtschaftsexperten, Wissenschaftler, Unternehmensberater, aber auch Handwerker, Sportler und Künstler haben inzwischen für spectrum geschrieben oder standen uns für Interviews zur Verfügung. Und in jeder Ausgabe erfüllen sie immer ihr Ziel: Sie geben unseren Leserinnen und Lesern neue Impulse!

Auch unsere Gastautoren und Interviewpartner zum heutigen Titelthema sind wieder aus ganz unterschiedlichen Branchen und beleuchten den „Wettbewerb“ aus verschiedenen Blickwinkeln.



Prof. Dr. Sighard Neckel (Seite 6–7)

hat nach Lehrtätigkeit an der Freien Universität Berlin und Professuren an den Universitäten Siegen, Wuppertal, Gießen und Wien seit 2011 den Lehrstuhl für Soziologie und Soziale Ungleichheit an der Goethe-Universität Frankfurt/Main inne. Zugleich ist er Principal Investigator des Exzellenzclusters „Normative Orders“ an der Goethe-Universität und Mitglied des Kollegiums des Instituts

für Sozialforschung. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Ungleichheitsforschung, Wirtschaftssoziologie, Emotionsforschung und die Gesellschaftsdiagnose des Kapitalismus der Gegenwart.

Buchveröffentlichungen:

- Leistung und Erschöpfung – Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, Berlin 2013
- Strukturierte Verantwortungslosigkeit – Berichte aus der Bankenwelt, Frankfurt 2010
- Flucht nach vorn – Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft, Frankfurt 2008.

@ neckel@soz.uni-frankfurt.de → www.ifs.uni-frankfurt.de



Olaf Hinz (Seite 8–9)

berät und coacht erfahrene Führungskräfte und Projektleiter, die auch jenseits von Tools und Checklisten wirksam sein wollen. Als bekennender Hanseat lotst er seine Kunden und deren Organisationen durch herausfordernde Situationen und unterstützt sie dabei, ihre Aufgaben mit seemännischer Gelassenheit zu erfüllen. Über zentrale Aspekte seiner Beratungsthemen publiziert er regelmäßig und ist als Speaker ein gefragter Impulsgeber. Vor seiner Selbstständigkeit war Olaf Hinz unter anderem als Büroleiter von Peer Steinbrück, damals Wirtschaftsminister in Schleswig-Holstein, und Personalmanager/Projektfinanzierer der Landesbank Kiel tätig. Gerade ist sein Buch „Das Führungsteam – Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt“ im Springer Gabler Verlag erschienen.

@ oh@hinz-wirkt.de → www.hinz-wirkt.de



Christian Schaaf (Seite 10–11)

ist Geschäftsführer der Corporate Trust, Business Risk & Crisis Management GmbH. Er war 18 Jahre bei der Polizei, darunter fünf Jahre als verdeckter Ermittler für das Bayerische Landeskriminalamt tätig. Nach seinem Wechsel in die freie Wirtschaft leitete er eine Vielzahl von Ermittlungen zur Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität und Industriespionage und wirkte beim Aufbau des Sicherheits- und Krisenmanagements für verschiedene Konzerne, mittelständische Unternehmen und vermögende Personen mit. Er ist Autor des Buches „Industriespionage – Der große Angriff auf den Mittelstand“, erschienen im Richard Boorberg Verlag.

@ schAAF@corporate-trust.de → www.corporate-trust.de



Andreas Romppel (Seite 10–11)

befasst sich seit über zehn Jahren intensiv mit Competitive Intelligence – als Berater und Trainer, Referent und Autor sowie als Praktiker in Unternehmen und bei internationalen Rechercheprojekten. Sein Buch „Competitive Intelligence – Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb“ ist das einzige zu diesem Thema, das von getAbstract mit neun von zehn Punkten bewertet wurde. Er ist Mitglied der internationalen Berufsvereinigung SCIP sowie Mitgründer und ehemaliger Vorsitzender des deutschen Branchenverbands DCIF.

@ ar@konkurrenzberater.de → www.konkurrenzberater.de



Michael Jesch (Seite 12–13)

ist seit 2007 Senior Manager der Beratungsfirma bankon Management Consulting mit Sitz in München. Als Dipl.-Kfm. und gelernter Banker hat er in zahlreichen Projektleitungen national und international seine Expertise unter Beweis gestellt und dabei eine Reihe von komplexen Großprojekten erfolgreich zum Abschluss gebracht.

Die Firma bankon feiert in diesem Jahr ihr zehnjähriges Bestehen und berät Banken und Finanzdienstleister mit Schwerpunkten in den Kompetenzfeldern Strategie, strategisches Vertriebsmanagement, Change Management, Organisations- und Prozessmanagement, Unternehmenssteuerung und Risikomanagement sowie IT-Architektur, Fusions- und Migrationsbegleitung.

@jesch@bankon.de → www.bankon.de



Stefan Götz (Seite 16–17)

arbeitet seit mehr als 20 Jahren international als inspirierender Mentor, leidenschaftlicher Unternehmenskultur-Architekt und visionärer Begleiter von individuellen sowie organisationalen Change-Prozessen. Er hat das Buch „Change Leader inside – Für Menschen, die eine neue Wirtschaftskultur leben“ geschrieben.

@inspire@stefan-goetz.com → www.stefan-goetz.com



Uta von Boyen (Seite 18–19)

ist Gründerin und Geschäftsführerin der Management- und Personalberatung von boyen – consulting mit Branchenfokus auf Finanzdienstleistung, IT, Maschinen- und Anlagenbau, Healthcare, Pharma und Chemie. Einen besonderen Schwerpunkt bilden mittelständische (Familien-)Unternehmen mit ihren ganz besonderen Herausforderungen.

@web@vonboyen-consulting.com → www.vonboyen-consulting.com



Carsten Voss (Seite 22–23)

war als Modemanager bei der internationalen Modemesse Bread & Butter tätig, bevor er 2010 nach einem Burnout erst arbeits- und dann obdachlos wurde. Elf Monate lebte er in Berlin auf der Straße. Heute engagiert er sich ehrenamtlich für Obdachlose und hat kürzlich eine Qualifizierung zum EU-Fundraiser erfolgreich abgeschlossen.



Anja Kirig (Seite 30–32)

ist seit 2005 für das Zukunftsinstitut als Trendforscherin tätig, seit 2014 für die Redaktion in München. Die Diplom-Politologin arbeitet heute zu den Themen Food, Freizeit, Gender, Gesundheit, Konsum, Neo-Ökologie sowie Tourismus.

@a.kirig@zukunftsinstitut.de
→ www.zukunftsinstitut.de



Kim Kleinert (Seite 33)

ist Unternehmensberater und Inhaber von Prozesspsychologen – Kleinert | Heidig & Partner. Das Team begleitet nationale sowie internationale Unternehmen bei der Optimierung bzw. Neuausrichtung von Führungs- und Unternehmensprozessen. Ihr Ansatz kombiniert dabei psychodynamische Methoden mit prozessorientierter Führungskompetenz. Kim Kleinert war vor seiner Beratertätigkeit als Offizier in verschiedenen militärischen Führungsbereichen (u. a. Bundesministerium der Verteidigung) tätig. Er ist Gastdozent an der Resenius Hochschule in Hamburg und ist fest davon überzeugt, dass „eine erfolgreiche Führungskraft eine gute Mischung aus Offizier, Coach und Therapeut sein sollte“.

Buchveröffentlichung:

- **Prozesspsychologie: Wie Prozesse, menschliche Faktoren und Wissen im Unternehmensgeschehen zusammenwirken,** EHP-Verlag 2012

@kleinert@prozesspsychologen.de → www.prozesspsychologen.de

Impressum

spectrum
Nr. 47 / 20. Jahrgang
I von II / 2014
ISSN 0949-7846

Herausgeber:
Deutsche Leasing Gruppe
Kommunikation
Frölingstraße 15 – 31
61352 Bad Homburg v. d. Höhe
Telefon: +49 6172 88-00
Telefax: +49 6172 881178
E-Mail: service@deutsche-leasing.com
Internet: www.deutsche-leasing.com

Chefredakteurin und verantwortlich
für den Inhalt:
Kathrin Schweykart

Redaktionsteam:
Lena Birkenfeld (leb)
Carsten Lühr (clü)
Maja Osinski (mos)
Axel Werning (awe)

EditorNetwork, München

Gestaltung:
barclaywinter Graphic Designers,
David Barclay, Bad Homburg v. d. Höhe

Lithografie:
Karpf Kreative Bildbearbeitung GmbH,
Aschaffenburg

Druck:
PrintPlus Solutions, Friedrichsdorf

Bildnachweis:
1.bp.blogspot.com; ddp; Fotolia (alphaspirit, anksdesign, badmanproduction, BEMPhoto, branchearica, Cifotart, contrastwerkstatt, giromin, gwolters, Harmonium, lasse-designen, lazylama, Lennartz, lulu, Maxim Malevich, mediagram, Minerva Studio, Nomad_Soul, Oleksiy Mark, Thierry GUIMBERT, Urbanhearts, wumue); gettyimages (Brad Wilson); Stefan Götz; Greyhound Pub; Picasa; Rowe Mineralölwerk GmbH; Schirner Sportfoto-Archiv, dpa Picture-Alliance GmbH; Villa Stuck, München; Wikimedia Commons Media; Deutsche Leasing Archiv



5483.DL.UE.0514.PPS.09-1.0.KM



Bob Lutz
**Idole und Idioten –
 Haarsträubende Erlebnisse
 auf der Chefetage**

Campus Verlag 2014
 1. Auflage
 223 Seiten, 24,99 Euro
 ISBN 978-3593501154

Unterhaltsame Einblicke in die Welt der Mächtigen

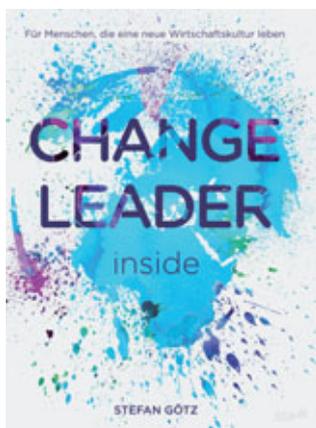
Managerlegende Bob Lutz schreibt über seine Karriere. Jedoch nicht mit dem Fokus auf sich selbst. Er schreibt über die Begegnungen mit seinen Chefs, den CEOs der Automobilindustrie. Und er stellt fest: Diese Spitzenmanager sind erfolgreich, weil sie unbequem sind.

Zum Beispiel Ralph Mason, der seinen Posten als Vorstandsvorsitzender der Adam Opel AG nur bekam, weil seine Trinkgewohnheiten seinen vorherigen Arbeitgeber Chevrolet in Verlegenheit gebracht hatten. Dass er auch in seiner neuen Position lediglich seinem „Hobby“ frönen wollte und sich deshalb relativ wenig um die Geschäfte kümmerte, hatte jedoch sein Gutes: Es setzte bei Opel in Sachen „... Design und Technik enorme Kreativität frei“. Eberhard von Kuenheim, Vorstandsvorsitzender der BMW AG, war von einem ganz anderen Schlag. Er erklärte Lutz einmal, wie man den Rausschmiss eines hochrangigen Managers plane. Und er überließ

Auseinandersetzungen lieber den anderen, sodass er immer „... unbeschadet aus dem Scharmützel hervorging ...“. Philip Caldwell, Chairman und CEO der Ford Motor Company, dagegen hatte richtige Allüren, trank nur englisches Malvern Water aus der Flasche, ließ Marmeladenpäckchen aus Hotels mitgehen und deponierte diese zu Hunderten in Koffern.

Auch die Charaktere von Harold A. Poling, Lee Iacocca, Robert J. Eaton, Arthur M. Hawkins und G. Richard Wagoner werden von Lutz analysiert. Doch trotz intensiver Charakterstudien lässt Lutz all diesen Spitzenmanagern ihre Würde, zeigt ihre Stärken auf und übt oft genug auch Selbstkritik.

Ein detailreiches und amüsant geschriebenes Buch, das sich auch gut in Hängematte oder Strandkorb lesen lässt.



Stefan Götz
**Change Leader Inside –
 Für Menschen, die eine neue
 Wirtschaftskultur leben**

tao.de – J. Kamphausen
 Mediengruppe 2014
 1. Auflage
 312 Seiten, 20,99 Euro
 ISBN 978-3-95802-012-2

Brauchen wir eine neue Wirtschaftskultur?

Mit dieser Frage setzt sich Stefan Götz auseinander, der seit mehr als 20 Jahren Mentor, Kultur-Architekt und visionärer Begleiter von individuellen wie organisationalen Change-Prozessen ist. Er ist der Meinung: In der heutigen Businesswelt verpuffen Milliarden in veralteten, ineffizienten und nicht mehr zeitgemäßen Führungsmethoden, die den neuen Herausforderungen unserer Wirtschaft nicht mehr gewachsen sind. Dass dies stimmt, zeigen Wirtschaftskrisen, Naturkatastrophen, aber auch persönliche Krisen wie beispielsweise ein Burnout. Sie bewirken ein langsames, aber stetiges Umdenken bei Menschen – und in Unternehmen. Denn mit Profitmaximierung, unendlichem Wachstum und Einsparprogrammen sind diese, davon ist Götz überzeugt, am Ende einer Entwicklungsperiode angekommen, die langfristig in die Sackgasse führt.

Unternehmen, die die neue Wirtschaftskultur leben, entwickeln Lösungen, die dem Menschen, dem Planeten und dem Profit dienen. Das Buch entschlüsselt dieses evolutionäre Bewusstsein und liefert praktische Modelle, Werkzeuge und Beispiele aus den Spektren der westlichen und östlichen Kultur, damit jeder den Change Leader in sich selbst entdeckt und entfalten kann. Für eine Wirtschaft, die allen dient.