

# 1

## Unternehmen im neuen Zeitalter

### 1.1 Bequem wird es nicht mehr – das neue Unternehmenszeitalter hat bereits begonnen

Die Welt dreht sich und momentan haben einige das Gefühl, wir drehen uns nicht nur um die Sonne, sondern fahren Achterbahn im Sonnensystem. Alles ist in Bewegung. Brancheneinsteiger mit innovativen Ideen haben die Möglichkeit, so schnell wie kaum jemals zuvor in den Markt einzutreten. In einer Umfrage des Marktforschungsinstituts Gallup und des Strategieexperten Gary Hamel wurden 500 Topmanager befragt: Wer konnte in seiner Branche in den letzten zehn Jahren Veränderungen am besten nutzen? Raten Sie doch mal. Genau! Die Neueinsteiger! Nicht der größere Konkurrent, der mit den besten Maschinen – ... ohje, ein unerfahrener Neuling! Und oft schauen Branchenerfahrene mit einem milden Lächeln auf die »Unerfahrenen« herab. Die Banken geben den Großen die Kredite. Doch genau die, die noch »grün hinter den Ohren« sind, haben Projekte nicht besser umgesetzt als die alten Hasen, sondern sie haben »neu gedacht« und Spielregeln verändert!

Es sind die Quereinsteiger, die Innovationen nutzen, die noch unerkannt am Rande des Marktes sitzen. So verloren zum Beispiel lokale Reisebüros einen Großteil ihrer Kunden, da Internetanbieter massenhaft auf den Markt drängten. Jetzt buchen Kunden bequem und zu jeder Tageszeit über das Internet kostengünstig ihren Wunschurlaub. Öffnungszeiten, Anfahrts- und Parkplatzprobleme wurden abgeschafft.

Ortsansässige Handwerker hatten früher einen festen Kundestamm am Ort, heute wird zum Beispiel über MyHammer ([www.my-hammer.de](http://www.my-hammer.de)) auch Handwerkern aus anderen Regionen

Bequem wird es nicht mehr – das neue Unternehmenszeitalter hat bereits begonnen | 19

die Gelegenheit geboten, kostengünstig ihre Dienstleistung anzubieten und ihren Kundenradius zu vergrößern.

Große Unternehmen, die über Generationen ein Fels in der Brandung waren, bei denen Arbeitskräfte über mehrere Generationen einen sicheren Job hatten – diese wanken und kippen. Was ist denn bloß los?

Wir brauchen Mut, über neue Wege nachzudenken, darüber zu sprechen und voneinander zu lernen. Unternehmen sind verunsichert, wenn sie merken, dass alte Wege nicht mehr funktionieren, obwohl sie noch immer gleiche Qualität und gleichen Service bieten. Sie können so nicht überleben, denn Aufträge brechen weg und die Bank sitzt ihnen im Nacken. Sie spüren instinktiv, dass sie neue Wege benötigen. Doch welche?

Neulich erhielt ich einen Anruf von einem aufgebrauchten Unternehmer aus Düsseldorf, der mir Folgendes berichtete: »Ich bin jetzt seit 18 Jahren im Geschäft und habe das ganz alleine aufgebaut. Wir gehören zu den führenden Unternehmen und unsere Auftragsbücher waren voll. Durch die hohe Auftragslage lag unsere Anforderung darin, dass wir oft gar nicht wussten, wie wir dies ohne Unmengen von Überstunden der Mitarbeiter bewältigen. Vor zwei Jahren haben wir sogar ein eigenes Firmengebäude gekauft und sind mit den Maschinen dort eingezogen und jetzt« – er macht eine kleine Pause, schluckt und fährt mit heiserer Stimme fort – »ist es wie verhext. Durch die Wirtschaftskrise bestellen die einfach geringere Stückzahlen und einige Kunden sind bereits in Konkurs. Ich habe schon die Kosten gesenkt, aber die Fixkosten laufen mir einfach davon. Die Bankrate frisst uns auf und ich habe langsam keine Kraft mehr. Doch irgendetwas muss geschehen, sonst kann ich meinen Laden jetzt zuschließen und die Mitarbeiter nach Hause schicken.«

Die Wirtschaftskrise allein ist bestimmt nicht dafür verantwortlich. Es sind mehrere Komponenten, die zusammenkommen, auch wenn dies die Unternehmer nicht gerne hören und ich mich damit nicht gerade beliebt mache. Doch es geht nicht darum, nur Nettos zu sagen, sondern Wege in den Erfolg zu finden. Denn welche Führungskraft oder welcher Unternehmer gibt schon gerne Führungsfehler oder verpasste Chancen zu?

Doch genau hier liegt auch das Potenzial zur Veränderung. Hätten wir nur die Wirtschaftskrise als alleinigen »Schuldigen«, dann

könnten wir an unserer Situation ja nichts verändern. Doch so haben wir Möglichkeiten, neue Wege zu gehen. Das zeigt, dass nichts gefährlicher ist als die Kombination von Erfolg und Selbstgefälligkeit, denn dies verführt uns dazu, uns mit dem Ist-Zustand zufriedenzugeben.

Jetzt in einer Krise ist der Weg für Neues offen. Wenn ich mit Unternehmen arbeite, geht es um das Finden der neuen Wege, gezielte Unternehmenspositionierung, kreative Marketingstrategien und das Entwickeln von Unternehmenskommunikation.

Ein einmaliges Sponsoring im Fußballverein des Kindes macht sicher noch keine Wende im Unternehmenserfolg aus. Es geht um mehr. Um viel mehr. Es geht um die bewusste Entscheidung, das Unternehmen in die Nutzenmaximierung zu führen und dies als Marketingstrategie zu nutzen sowie Potenziale in der Öffentlichkeitsarbeit, in der Presse und in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern zu fördern und einzusetzen.

Immer wieder berate ich Unternehmen, die bereits gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Allerdings wird das Sponsoring bei ihnen oft aus dem Bauch heraus getätigt und sie suchen nach Ansätzen, die vielschichtiger wirken. Viele Unternehmen können es sich jetzt aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht mehr erlauben, Geld auszugeben, ohne ökonomisch und wirtschaftlich einen Nutzen zu erzielen.

Und andere Unternehmer haben zwar eine gute Auftragslage, fühlen sich aber ausgebrannt und fragen nach dem Sinn ihres ganzen »Malochens«. Sie möchten erfüllt sein von ihrer Arbeit und auch sie spüren instinktiv, dass sie neue Wege benötigen.

Es ist die Frage nach dem Mehr, die uns Menschen antreibt. Das Potenzial in der gegenwärtigen Unternehmensentwicklung liegt jedoch nicht in der Gewinnmaximierung (immer noch mehr besitzen, Gier), sondern in der Nutzenmaximierung (was bringt mir das?).

»Der Gewinn ist Maßstab, nicht das Ziel eines Unternehmens.«

*Hans L. Merkle, deutscher Topmanager*

Jene Unternehmen, die verstehen, Ihr Ziel auf Nutzenmaximierung auszurichten, werden die Schlüsselunternehmen der Zukunft sein.

Dalai Lama sagt zur aktuellen Wirtschaftskrise:

»Ich bin ganz sicher, dass es auch in der Krise eine Chance gibt. Wir haben weltpolitisch eine völlig neue Situation. Die Leute waren zu lange auf das Geld fixiert. Das ist die wahre Ursache der Krise. Geistige Werte und vor allem Werte einer glücklichen Familie, kamen viel zu kurz. Die Finanzkrise lehrt uns Bescheidenheit. In einer Krise kann viel Neues entstehen und es kann viel Überflüssiges gehen. Auf jeden Fall ist es eine spannende Zeit.

Ich bin überzeugt, hinter der Geldkrise steckt eine Wertekrise.«

*(Quelle: Interview Franz Alt mit dem Dalai Lama aus dem Buch Gute Geschäfte, Berlin 2009)*

Die großen Weichen in der Geschichte der Menschheit wurden immer in Zeiten der Krise gestellt. Jetzt ist der Zeitpunkt, unsere Wirtschaft auf sinnvolle und motivierende Ziele auszurichten. Krisen haben im Leben zumindest immer ein Gutes: Sie bieten mehr denn je die Chance, ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Wege zu suchen. Es ist höchste Zeit für eine neue Wirtschaftsethik. Doch dazu später mehr.

Schauen wir uns an, was die Wissenschaft sagt: Wir leben im Zeitalter der Informationsgesellschaft, einer »Ökonomie der Aufmerksamkeit«. Der eigentliche Wert eines Unternehmens ergibt sich aus der Aufmerksamkeit, die es erhält.

Die Bedeutung der Unternehmenskommunikation hat sich verändert, durch die neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen:

1. deutliche Verschärfung des Wettbewerbs,
2. stetig wachsendes Güterangebot,
3. hoher Sättigungsgrad,
4. Informationsüberlastung der Konsumenten,
5. Unsicherheit der Arbeitsplätze.

## **Beschweren Sie sich doch bei der Globalisierung!**

Wer denkt, dass Deutschland noch das Land der Vordenker ist, der irrt.

China gilt als Land der nachholenden Modernisierung, doch bei den Technologien der Zukunft will es von Anfang an vorne mitspielen. China setzt auf erneuerbare Energie und startete eine große Subventionsinitiative für Solarkraftwerke. Bis 2020 will China mindestens 20 Gigawatt aus Sonnenenergie gewinnen – fast zweihundertmal so viel wie heute.

Die chinesische Regierung ist äußerst zielgerichtet und will damit drei Dinge erreichen:

- Sie hilft der einheimischen Industrie durch die Wirtschaftskrise,
- sie erschließt chinesischen Unternehmen Weltmarktchancen in einer künftigen Schlüsselindustrie und
- sie unterstreicht ihren Willen zum Engagement für den Klimaschutz.

Für China ist dies nicht nur ein enormer Wachstumsschub mitten in der Krise, sondern auch ein völlig neuer Markt.

Dass die ausländische Konkurrenz derzeit noch tief in der Krise steckt, kommt den Chinesen dabei auf jeden Fall äußerst gelegen. China schult bereits den Nachwuchs; Studenten lernen Solarfahrzeuge kennen. An Universitäten und Forschungsinstituten sind Tausende Wissenschaftler mit der Entwicklung von Solaranlagen beschäftigt, um das ganze Land zum Vorzeigeprojekt für Klimaschutzbemühungen zu machen.

Verstehen Sie mich nicht falsch, es geht nicht darum, ein Loblied auf China zu singen. Wir kommen jedoch nicht an der Tatsache vorbei, dass die chinesische Wirtschaft und Regierung klare Ziele hat und noch mehr Marktanteile gewinnen wird.

Dazu sind zu viele Arbeitsplätze von Deutschland aus nach Indien, China, Tschechien oder in andere Regionen verlagert worden. Aufgrund der geringen Lohnkosten und der gut ausgebildeten Arbeiter stellt das eine lohnende Investition für Unternehmen dar. Dazu sagt Heinrich von Pierer, deutscher Manager bei der Siemens AG: »Für den Lohn eines deutschen Ingenieurs bekomme ich

sechs chinesische Ingenieure. Aber während der Deutsche 1600 Stunden im Jahr arbeitet, arbeiten die Chinesen jeweils 2000 Stunden« (www.wirtschaftszitate).

Wir können jetzt jammern oder wütend aufstampfen und protestieren. Wir können auch fordern, dass die Arbeitsplätze nach Deutschland gehören. Doch ob es uns gefällt oder nicht, die Entwicklung können wir nicht mehr aufhalten.

Daher: *Beschweren Sie sich doch einfach bei der Globalisierung!*

Und was machen wir in Deutschland? Wir errichten Museen für die Erfolge der Vergangenheit. Schauen wir uns doch unser Steckenpferd an: die deutsche Autoindustrie. Wenn wir Deutschen auf etwas stolz sein durften, dann doch auf unsere Automarken – Mercedes, VW, Porsche, ... Welch klangvolle Namen! Und auch im Ausland schielte man neidisch auf unseren Erfolg. Wir haben den Autos ganze Museen in neuen und extravaganten Bauwerken gewidmet, wie zum Beispiel das Mercedes- und das Porsche-Museum in Stuttgart, und haben dabei gar nicht gemerkt, dass diese Autokonzerne ihre Autos tatsächlich in Museen verstauben ließen. Sie haben nicht angemessen auf den Markt reagiert. Stattdessen haben Ingenieure selbst den Zigarettenanzünder zum Designobjekt gemacht und neue Lichteffekte in und am Auto entwickelt. Doch dies ging am Bedarf der Zukunft vorbei. Denn was wir als Gesellschaft wirklich brauchen, ist eine Möglichkeit, kostenbewusst und endlich ohne schlechtes Öko-Gewissen Auto zu fahren. Irgendwann ist es mit der Steigerung von Geschwindigkeit und Luxus vorbei. Die Kunden wollen mehr. Toyota ist diesem Anspruch mit dem Hybridauto Prius gerecht geworden. In Hollywood genießt das Toyota-Modell inzwischen Kultstatus. Kaliforniens Gouverneur Arnold Schwarzenegger bekannte sich ebenso offen zum Prius wie der Leinwand-Star Leonardo DiCaprio oder der Musiker Sting. Marktforscher gehen davon aus, dass der Hybrid-Absatz in den USA von derzeit 210 000 binnen sieben Jahren auf 780 000 Autos zulegt (*Berliner Zeitung* vom 11. I. 06).

Um die Wirtschaft wieder anzukurbeln, hat die Regierung eine Abwrackprämie für alte Autos in Millionenhöhe für unsere ohnehin schon marode Autoindustrie bereitgestellt. Unsere Autobranche hat schlicht verpasst, zukunftsfähige Autos zu entwickeln. Denn die Deutschen laufen bei der Hybrid-Technologie hinterher.

Die entscheidende Frage ist, ob wir damit nicht nur die Entwicklung angehalten und ein Pflaster auf die Wunde geklebt haben, statt klug in Zukunftsmärkte zu investieren. Was wir jedoch tun müssen, ist, uns mit unserer Wirtschaft einer international wettbewerbsfähigen Industrie zu stellen.

Dieses Buch nimmt Sie mit auf eine Reise: Sie begehen neue Wege und profitieren von Ideen von Unternehmen, die mit einer neuen Wirtschaftsethik überaus erfolgreich sind. Sie werden sehen, dass es auch anders geht, in der Wirtschaft, im Management und im Marketing. Es geht darum, den Gewinn zu erkennen, der sich daraus ergibt Gutes zu tun, dass es Spaß macht zu arbeiten und wir einen Sinn in unserem Handeln spüren. Das wirklich beherrschende Thema ist, dass es möglich ist, eine Tätigkeit auszuüben, die uns Erfüllung gibt *und* uns wirtschaftlich erfolgreich sein lässt. Es geht darum, Möglichkeiten und Chancen zu nutzen, um aus dieser Zeit gestärkt hervorzugehen.

Der Naturforscher Charles Darwin, steuert ein überaus passendes Zitat bei: »Nicht die stärksten oder die intelligentesten Spezies werden überleben, sondern diejenigen, die sich am schnellsten anpassen.«

### **Die Heuschreckenmentalität der Unternehmen schadet der Welt**

»Sie können einen Kunden langfristig nicht betrügen«, davon ist der »Vater der Baumärkte«, OBI-Gründer Manfred Maus, überzeugt und beklagt den Werteverfall im Management (*Stuttgarter Zeitung*, April 2009). Wenn wir als Kunde Leistungen versprochen bekommen, die nachher nicht möglich sind, weil Verkäufer die Verkaufsprovision einstecken wollen, dann ist dies Betrug. Wenn wir als Kunde unserem Finanzberater oder unserer Hausbank vertrauen und nachher unsere Altersvorsorge durch den Kursverlust verspielt wurde, dann schadet dieses Verhalten der gesamten Gesellschaft. Solange Konzerne, Reisen und Wettbewerbe ausschreiben und Mitarbeiter anhalten Produkte zu verkaufen, damit sie einen persönlichen Vorteil haben, dann ist dies keine Beratung.

Der Kunde ist Ware. Mittel zum Zweck, zur persönlichen Bereicherung.

Durch die öffentlichen Debatten über Managergehälter in Millionenhöhe sind sich viele Menschen Umfragen zufolge über Folgendes im Klaren: Sie vertrauen Unternehmen und Managern nicht mehr. Wie die Veröffentlichung der Vergütung der Dax-Vorstände 2008 zeigt, haben die Vorstandschefs der 30 größten deutschen Aktiengesellschaften durchschnittlich 3,85 Millionen Euro verdient. Siemens-Chef Peter Löscher war Spitzenverdiener im Dax mit 10,96 Millionen Euro, gefolgt von RWE-Chef Jürgen Großmann mit 9,06 Millionen Euro. Dieter Zetsche von Daimler hatte eine vergleichsweise »bescheidene« Jahresvergütung in Höhe von 5,7 Millionen Euro (*Stuttgarter Zeitung* am 3.4.09).

Viele Arbeitnehmer fühlen sich wertlos und austauschbar und der Glaubenssatz »Wenn es dem Unternehmen gut geht, geht es dem Arbeitnehmer gut« hat schon lange seine Gültigkeit verloren. In manchen Branchen, in denen Menschen mit langen Arbeitszeiten und körperlichem Einsatz tätig sind, besteht ein besonders ungerechtes Lohngefüge (beispielsweise in Pflegeberufen, im Friseurhandwerk oder im Einzelhandel). Von diesen Löhnen kann kaum jemand würdig leben (es sei denn, er ist Lebenskünstler oder wohnt bei den Eltern). Dadurch entsteht eine große Diskrepanz. Und dass diese berufliche Perspektive kein Anreiz für Jugendliche im Allgemeinen ist, oder gar für Schüler mit einer kürzeren Schulzeit, wie Hauptschüler, ist verständlich.

Doch wenn wir umdenken und Leistung bezahlen statt Ausbildung, dann würden wir für motivierte Menschen echte Chancen schaffen.

Unsere Gymnasien sind zu voll, klagen die Schulen und finden kaum Lehrer, während Hauptschulen schon zusammengelegt werden, weil die Klassen so klein sind. Klar, als verantwortungsvolle Eltern versuchen wir unsere Kinder bereits im Mutterleib mit Musik zu fördern, noch vor dem Besuch des Kindergartens die erste Fremdsprache spielerisch zu vermitteln und dann später mit Privatschulen oder teurer Nachhilfe den Kindern den Weg zum Abitur zu ermöglichen.

Doch die Frage, die sich stellt, ist: Sind Kinder an einer Hauptschule weniger wert?

Sind Pflegekräfte in Altenheimen weniger wert als »Antreiber« und Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen?



Legt man die Vergütung in unserem System zugrunde, ist dies offensichtlich so.

Doch ich finde, wir alle brauchen die gedankliche Freiheit, über neue Perspektiven und Systeme nachzudenken. Lassen Sie uns doch folgendes Gedankenexperiment machen. Stellen Sie sich vor: Unternehmenserfolg ohne Chef. Eine Unternehmenskultur, in der wir uns die Potenziale der Mitarbeiter zunutze machen und Stärken fördern, in der wir aber auch mehr Flexibilität in der Arbeitszeit geben und Selbstentfaltung am Arbeitsplatz. in der Corporate Social Responsibility (gesellschaftliche Verantwortung) nicht nur eine Absichtserklärung ist, sondern eine selbstverständlich praktizierte Tatsache im Bereich Umweltschutz und Familienfreundlichkeit. Eine Unternehmenskultur, in der alle – von der Sekretärin bis zum Abteilungsleiter – den gleichen Lohn bekommen und es keine festen Arbeitszeiten gibt. Unvorstellbar, wirtschaftlich nicht erfolgreich und in der Praxis nicht umsetzbar? Bevor Sie jetzt noch weiter den Kopf schütteln – es gibt diese Unternehmen in Deutschland bereits. Unsere Wirtschaft ist knallharter Wettbewerb und hat ein enormes Innovationstempo – und solch eine Unternehmensführung ist längst kein Einzelfall mehr. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass das Aufbrechen von festgefahrenen Strukturen, Hierarchien und Regeln nicht nur zu mehr Zufriedenheit führt, sondern auch zu mehr Effizienz, Umsatz und Gewinn und ich spreche hier aus eigener Erfahrung mit meinem Unternehmen.

## **1.2 Neue effektive Wege in der Wirtschaft und im Marketing**

### **Ein Zukunftsunternehmen mit einem Entrepreneursystem**

Meine Vorstellung ist die Perspektive eines Zukunftsunternehmens mit einem Entrepreneursystem. Dieses lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

In diesem Unternehmen wirken alle am Erfolg mit und es ist jeder Mitarbeiter – und ich meine wirklich jeden Mitarbeiter, der auf der Lohnliste des Unternehmens steht: Geschäftsführung, Ver-

kauf, Buchhaltung, Reinigungskraft, Fahrer, Hausmeister, ... – am Erfolg beteiligt.

Der Unternehmer gibt Ziele vor – Fixkosten, Investitionen plus Gewinn und Rücklagen. Dies wird auf jede Abteilung umgelegt und jede Abteilung wird am Unternehmenserfolg beteiligt, nicht nur der Vertrieb, auch die Buchhaltung oder die Fertigung. Jede Abteilung erhält Ziele und die Freiheit, diese zu erreichen. Die Kontrollen und Überwachungen von Mitarbeitern, die in Unternehmen immense Summe verschlingen und ganze Abteilungen beschäftigen, würden eingespart. Stattdessen bleibt die Ausrichtung konstruktiv auf der Zielerreichung.

So hat beispielsweise die Projektabteilung das Ziel, bis zu einem Meeting mit dem Kunden X in einer Woche die Entwicklung eines Produktes vorzustellen. Wie die Abteilung dies innerhalb des Teams aufteilt, plant und zeitlich koordiniert, liegt in ihrer Verantwortung. Fängt eine Mitarbeiterin erst um 11 Uhr an zu arbeiten, da sie mit ihrem Kind zum Arzt muss, liegt die Entscheidung bei der Abteilung. Maßgeblich ist, dass das Ziel geschafft wird. Kommt das Projekt beim Kunden zum Abschluss, hat die Projektabteilung das Ziel erreicht und erhält einen gewissen Prozentsatz vom Unternehmenserfolg.

Genauso erhält der Hausmeister motivierende Ziele, die sich über die Sicht der Kunden und der Mitarbeiter widerspiegeln, die das Unternehmen betreten. Entsteht ein »Wohlfühlfaktor« beispielsweise durch gepflegten Rasen, funktionierende Brunnen, saubere Wege, funktionierende Fenster und Klimaanlage? Auch er erhält eine Beteiligung am Unternehmenserfolg, da seine Arbeit im Gesamtkreislauf des Unternehmens wichtig und entscheidend ist. Wäre dies nicht so, dann müsste die logische Folge sein, dass die Position aus der Wirtschaftsvergütung wegfällt und sein Job gestrichen wird.

Auf diese Weise würde ein Lohnsystem geschaffen, das auf Leistung ausgelegt ist und nicht auf »Das habe ich mal gelernt« oder »Eben gut verhandelt beim Einstellungsgespräch«. Auch die viel diskutierten Lohnunterschiede zwischen Mann und Frau (eine Frau verdient durchschnittlich 21 Prozent weniger als ein Mann in gleicher Position) würden wegfallen. Das was zählt, ist dann die Leistung.

Ich bin überzeugt, dass dies zwar kein bequemes System wäre, in dem Mitarbeiter weiter in der Komfortzone des Jammerns über den unfairen Chef, ihre Perspektivenlosigkeit, das geringe Gehalt und auch die fehlende Verantwortlichkeit für den Misserfolg des Unternehmens verharren und sich ausruhen könnten, aber es wäre ein produktives System.

Ein kompletter Perspektivenwechsel ist dazu nötig und ich bin mir sicher, dass dies ein Weg aus der Wirtschaftskrise ist. Es ist ein klares, faires und zielgerichtetes System, das unsere Wirtschaft in Deutschland insgesamt nach vorne bringen würde. Viele Unternehmen wünschen sich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung für Ihr Handeln übernehmen und viele Mitarbeiter beklagen, dass sie gerne mehr Freiheiten hätten und endlich mal Verantwortung übernehmen dürfen. Voilà, hier ist die Chance dazu!

Hier bietet sich auch die Chance von dem Schubladendenken abzulassen: von »Das traue ich denen gar nicht zu« hin zu einer Weiterentwicklung und zu einer Unternehmensführung für das neue Wirtschaftszeitalter.

Es gilt, Führungskräfte als Entrepreneurs zu verstehen, die Potenziale entdecken und fördern, die motivieren, Ziele setzen und Freiräume lassen, in dem Sie an Fähigkeiten glauben statt Mitarbeiter kleinzuhalten, aus Angst jemand könnte besser sein.

Genauso sind Mitarbeiter Entrepreneurs, die bereit sind, für Ihr Handeln Verantwortung zu übernehmen, die entwickeln und mitwirken; die nicht wie Unmündige behandelt und misstrauisch kontrolliert werden, sondern deren Meinung und Arbeit wichtig ist; die klare Ziele und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen.

Führungskräfte, die es verstehen Ziele zu setzen und die Rahmenbedingungen zu regeln und zu unterstützen, dass Mitarbeiter leistungsstark und motiviert sind, sind die Erfolgspotenziale von Zukunftsunternehmen und unserer Wirtschaft.

### **Was brauchen Mitarbeiter, um sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen?**

1. Aufgaben (40 Prozent)
2. Gehalt (38 Prozent)
3. Sicherheit am Arbeitsplatz (29 Prozent)
4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie (17 Prozent)
5. Persönlichkeit des Vorgesetzten (14 Prozent)
6. Karrierechancen (13 Prozent)
7. Sozialleistungen (11 Prozent)
8. Unternehmenskultur (9 Prozent)
9. Weiterbildung (8 Prozent)

Quelle: Das Magazin *Die Bank* berichtete mit Bezug auf Mittelstand Direkt und den Arbeitsklima-Index, den die Personalberatung Job AG herausgibt.

### **Werteorientierte Mitarbeiterführung ist mehr als Sozialklimbim**

Das Aspen Institute und die Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton haben herausgefunden: Gelebte Unternehmenswerte und überdurchschnittlicher finanzieller Erfolg stehen in gegenseitiger Verbindung. Achten Sie aber darauf, dass Ihre Werte praktikabel für den Alltag sind.

Wenn eine Führungskraft Angst hat, neigt Sie dazu, Mitarbeiter stärker zu kontrollieren. Kontrolle ist aber das Gegenteil von Motivation. Wichtig ist, mit kleinen Aufgaben zu beginnen, um das Loslassen zu trainieren, wenn Führungskräfte Verantwortung übertragen. Wenn Mitarbeiter selbstständig Probleme lösen, motiviert sie dies zur Spitzenleistung. Daher: Trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu, geben Sie Ihnen neue Herausforderungen. Ehrgeizige Mitarbeiter laufen zu Höchstformen auf, wenn Ihnen anspruchsvolle Projekte und Aufgaben zugetraut werden und Sie an Lösungen mitarbeiten. In diesem Zusammenhang stellt sich eine wichtige Frage: Müssen starre Arbeitszeiten wirklich sein?

Ist die festgeschriebene Bürozeit von 8 bis 17 Uhr wirklich noch notwendig? Oder können flexiblere Arbeitszeiten nicht eine größere Produktivität hervorrufen, indem sie den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Beruf und Privatleben besser zu vereinen.

Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.

Antoine de Saint-Exupéry  
(Quelle: [www.worte-projekt.de](http://www.worte-projekt.de))

- Das heißt: Geben Sie als Führungskraft Ziele und Perspektiven vor. Wer weiß, wohin er will, ist motiviert und will Leistung bringen. Das ist genau der Unterschied zwischen Motivation, die von außen kommt, und echter Motivation, die im Innern entsteht.
- Leben Sie Wertschätzung: Halten Sie getroffene Vereinbarungen ein, informieren Sie rechtzeitig – und reden Sie miteinander.

Werfen wir zusammen einen Blick in die Zukunft, auf das Konsumverhalten unserer Kunden von morgen. Was wird von uns als Unternehmen gefordert? Wo liegen Zukunftschancen und Absatzmärkte?

Die Otto Group Trendstudie 2009 *Die Zukunft des ethischen Konsums* gibt einen Ausblick, wie sich das Konsumverhalten bis ins Jahr 2014 in Deutschland entwickeln wird. Trotz der Wirtschaftskrise wird sich ethischer Konsum weiter positiv entwickeln und zum Fortschrittmotor von morgen werden. Bio-, Fair- und regionale Produkte boomen. Konsumenten sind deutlich stärker bereit, für diese Produkte einen höheren Preis zu zahlen. Frauen mit einem höheren Bildungsstand und der Altersgruppe von 48 bis 67 ist ethischer Konsum besonders wichtig. Sechs von zehn Deutschen sehen ökologische und verantwortungsvoll handelnde Unternehmen als Gewinner der aktuellen Wirtschaftskrise an.

Was aber ist ethischer Konsum? Welche Möglichkeiten eröffnet er für uns in der Wirtschaft und im Marketing? Die Konsumenten werden noch mehr Wert auf soziale und ökologische Kriterien legen. Sie wollen Ihre Einkaufsmacht nutzen, um eine nachhaltige und gerechte Wirtschaft zu unterstützen. Dem liegen aber auch ganz egoistische Gründe zugrunde: Sich selbst etwas Gutes tun zu wollen und gesünder einzukaufen heißt auch, sich beim Konsumieren wohl zu fühlen und sich selbst zu verwöhnen.

Das heißt also klima- und umweltfreundliche Angebote, die Unterstützung der regionalen Wirtschaft, gute Arbeitsbedingungen, biologische Materialien und Inhaltsstoffe sind die Werte der Zukunft. Konsumenten erwarten, dass Unternehmen Verantwortung übernehmen.

Auch Prominente übernehmen eine Vorbildfunktion: Brad Pitt baut in New Orleans Öko-Häuser für die Armen und auch Julia Roberts lebt in einem Öko-Haus. Der Elektro-Sportwagen TESLA lässt auch Promis und Wohlhabende ohne schlechtes Ökogewissen und mit Vorbildfunktion Auto fahren.

Wichtig für die Zukunft ist laut der Trendstudie die Einbindung des Kunden. Die Commerzbank und Penny machen es vor. Sie haben einen Kundenbeirat mit ausgewählten Kunden. Tchibo bindet Kunden über die Initiative »Tchibo Ideas« in die Ideenfindung des Unternehmens mit ein. Um die energetische Sanierung eines Geschäfts in Berlin zu ermöglichen, kauften Kunden an einem Samstag im Juni 2009 gezielt in einem Laden in Berlin ein: der erste *Carrotmob*, also eine »Karottenmeute«, die Hunderte von Menschen in Geschäfte bestellt, die versprechen, die Umwelt am stärksten zu schonen. Dahinter steht das Anliegen, Politik mit dem Einkaufswagen zu machen.

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind im 21. Jahrhundert noch mehr gefordert, stärker zusammenzuarbeiten. Nur ist es wichtig, dass wir nicht darauf warten, dass der andere den ersten Schritt macht, um soziale Ungleichheit oder Umweltthemen anzugehen. Wir selbst müssen hier und heute den ersten Schritt machen für eine erfolgreiche Zukunft.

Was wir benötigen, um ein erfolgreiches Zukunftsunternehmen zu sein, ist nicht allein der große Schritt nach vorne, sondern auch der Schritt zur Seite. Weg von alten Pfaden, die in Sackgassen führen, hinein in neue Entwicklungen, wo Ihr Mut und Ihr Scharfsinn gefragt sind. Denn in genau diesen Zeiten offenbart sich, was wir wirklich können und welche Fähigkeiten wir haben.

Und eigentlich ist es ganz einfach: Wir brauchen uns doch selbst nur mal zuzuhören. Hören wir auf das, was uns treibt, auf das, was unser Herz sagt und unser Verstand mit seinem Geschäftssinn.

Die Zeit ist reif!

### 1.3 Werden Sie ein Sinnfinder?

Es findet ein Umdenkprozess statt. Ich nenne ihn die Evolution des Menschen in eine höhere Entwicklung. Der Trend zu immer mehr Konsum und »Geiz ist geil« verliert seinen Glanz. Wir entwickeln uns von einer Gesellschaft der Gewinnmaximierung (immer noch mehr – Gier) zu einer Nutzenmaximierung (den höchsten Nutzen erzielen – Sinn). Die Menschen suchen nach mehr: nach einem Sinn in ihrem Tun.

Ist es Ihnen auch schon so gegangen, dass Sie am Monatsende gemerkt haben, dass schon wieder ein Monat, ein Sommer, ein Jahr Ihrer Lebenszeit verstrichen ist? Für den nächsten Monat, das nächste Jahr nehmen Sie sich vor, Ihre Ziele anzugehen, Ihre Träume zu verwirklichen.

Als es mir immer häufiger so gegangen ist, dass ich mit dem Jetzt nicht glücklich war und auf die Zukunft geschielt und gehofft habe, dass ich dann endlich Zeit habe, ein bestimmtes Projekt mache oder mich beruflich verändere. Ab dem Moment habe ich angefangen, meine Zeit als etwas sehr Wertvolles wahrzunehmen. Ich habe den Entschluss gefasst, meine Lebenszeit mit Dingen zu verbringen, die für mich Sinn ergeben. Ich empfand es als quälend, nur bis zum Abend oder Wochenende hinzuarbeiten. Ich wollte jeden Tag mit einer Tätigkeit verbringen, die vielen Menschen Nutzen und mir Sinn bringt. So wurde ich zum Egoisten, mit dem Ziel, meine Lebenszeit damit zu erfüllen, die Welt noch ein bisschen lebenswerter zu machen.

In meiner Familie hat man schon immer durchgehalten. Das Leben ist schließlich kein Zuckerschlecken! Und ich denke, dass der Wunsch nach Mehr gar nicht da war oder schneller unterdrückt wurde, da man meinte, überhaupt nicht die Möglichkeiten zu haben. In der Nachkriegsgeneration war eben das reine Überleben angesagt. Jede Generation hat andere Ansprüche an ihr Leben.

Ich stellte mir auch die Frage, bin ich unnormale, latent unzufrieden, will ich zu viel? Doch in Gesprächen mit einigen Unternehmern, Managern und Führungskräften stellte ich fest, dass es vielen so geht. Interessant ist, dass es immer mehr Menschen gibt, denen es nicht reicht, nur materiell erfolgreich zu sein. Mit einer

Geschäftseröffnung oder -übernahme kämpfen sie für ihren Erfolg; mit viel Fleiß und Löwenmut stellen sie ihr Unternehmen auf die Beine. Dann stellen sie Mitarbeiter ein, ziehen vielleicht in ein schöneres Firmengebäude, fahren einen großen Wagen und haben ein schönes Haus – alles ist erreicht. Und jetzt kommt der Punkt, an dem entweder die Gier entsteht oder eine Leere. Doch in beiden Fällen fehlt oft der Sinn, die Suche nach der Befriedigung.

Wenn wir nur für das Geld und den Gewinn arbeiten,  
bauen wir uns ein Gefängnis und schließen uns wie Klausner ein.  
Geld ist nur Schlacke und kann nichts schaffen, was das Leben lebenswert macht.

*Antoine de Saint-Exupéry, Wind, Sand und Sterne*

Der Mensch wird nicht dazu geboren, nur zu leben und dann zu sterben, sondern um eine Spur zu hinterlassen, einen Weg zu ebnen für die Generationen nach ihm, sein Leben mit dem zu füllen, was ihm Befriedigung und Freude gibt. Wenn Sie den Mut haben, nach Wegen zu suchen, die neu sind für Ihr Umfeld, dann erwarten Sie keine Jubelrufe.

Als ich die Entscheidung, mich beruflich zu verändern, meiner Familie und meinem Umfeld mitgeteilt habe, konnte kaum jemand meine Arbeit verstehen. Und als ich auch noch sagte, mein Ziel sei, in der Gesellschaft damit für alle etwas Positives zu bewirken, folgte ein einheitliches Stirnrunzeln. Ich möchte als Querdenker mit einer kritischen Außenansicht Impulsgeber sein und praktische Vorschläge einbringen, die Menschen und Unternehmen Erfolgsmöglichkeiten bieten. Diese Ideen haben Unternehmen schon sehr erfolgreich angewandt, mit dem Ergebnis, dass es die Unternehmen aus der Kurzarbeit geführt hat, sie mehr Freude im Alltag hatten, öffentliche Anerkennung erhielten und Arbeitsplätze sicherten. In Kapitel 12 erfahren Sie, wie Unternehmen dies erreicht haben. Ich schildere in Erfahrungsberichten die Kosten und den Nutzen dieser Form des Marketings.



## **1.4 Wodurch zeichnet sich ein exzellentes Unternehmen aus: die Schlüsselunternehmen der Zukunft**

Ein exzellenter Unternehmer ist, wer erstens an sich und seine Sache glaubt und zweitens das Notwendige dafür tut.

Ein Unternehmen, das nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist, sondern auf Nutzenmaximierung bietet auch einen hohen Nutzen für die Gesellschaft und übernimmt ein neues Leitbild.

Diese Schlüsselunternehmen der Zukunft arbeiten auch gewinnorientiert und wirtschaftlich, doch ein Hauptteil des Gewinns bleibt im Unternehmen und wird für soziale Zwecke eingesetzt. Es geht nicht darum, Verzicht zu leben. Vielmehr sollen Sinn, Emotion und wirtschaftliche Vorteile in einem übergeordneten, intelligenteren Ansatz verbunden werden.

»Unternehmen sind dazu da, Güter und Dienstleistungen anzubieten, die die Menschen brauchen, zu einem Preis, den sie bereit sind zu zahlen. Die Mitarbeiter wollen wissen, warum es ihre Firma gibt, sie brauchen einen Sinn. Rendite allein reicht nicht«, sagt Managementvordenker Charles Handy im Interview mit dem *Manager Magazin* (10/2009).

Was wollen Sie selbst? Was hat Ihr Unternehmen, das der Welt einen Nutzen bringt? Oder sagen Sie es wie James Bond: Die Welt ist nicht genug. Vielleicht haben Sie auch das Ziel, Ihren Kunden vor Ort einen Nutzen zu bieten oder als Unternehmer/in zufrieden zu sein und so Ihren Mitarbeitern ein Vorbild zu sein?

Doch wie – und mit welcher Lösung kann die Wirtschaft dazu beitragen? Humanere Werte und Ziele werden zu den stärksten ökonomischen Antriebskräften. Kurzfristiger Erfolg lässt sich sicher über unethisches Handeln herstellen, aber um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, gilt noch immer: Ehrlich währt am längsten.

Trendforscher wie Matthias Horx nennen Konsumenten, die sich achtsam und gut informiert jene Produkte und Dienstleistungen aussuchen, die ihren strengen Kriterien von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit entsprechen, *Lohas*. Dies steht für »Lifestyle of Health and Sustainability«, also in etwa Ausrichtung der Lebens-

weise auf Gesundheit und Nachhaltigkeit. Sie kultivieren ein Credo des »Weniger aber besser« und verändern damit Wirtschaft und Gesellschaft. In den USA gehören etwa 28 Prozent der Bürger bereits zu den bewussten Konsumenten, in Deutschland liegt der Anteil gegenwärtig bei circa 15 Prozent.

Seit Anfang der 1990er-Jahre wird von der Öffentlichkeit die Forderung an die Unternehmen herangetragen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) wurde geprägt.

Obwohl er noch nie in klassische Werbung investiert hat, verzeichnet Hermann Bühlbecker, Alleingesellschafter und Geschäftsführer der Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz GmbH & Co. KG, mit seinem Unternehmen ein stetes Wachstum. Das war nicht immer so. Als er 1976 als Neffe ins Unternehmen einstieg, bewegt sich die Firma Lambertz an der Existenzgrenze. Er stellte das Unternehmen auf völlig neue Füße und betreibt nun Corporate Social Responsibility per excellence. Der Träger des Bundesverdienstkreuzes am Bande ist stark engagiert im Sportsponsoring, so zum Beispiel beim CHIO in Aachen, dem so genannten Weltfest des Pferdesports, und beim Tennis. Herr Bühlbecker ist Netzwerker in Perfektion. Er kennt zahlreiche Prominenten aus Politik, Mode, Management und dem Hochadel. Als Prinz Charles im Mai 2009 den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in Berlin im Deutschen Historischen Museum verliehen bekam, verließen die Gäste den Event mit einer Keksdose von Lambertz im Gepäck. Darüber hinaus ist er auch Komiteemitglied der Benefizgala *Cinema against Aids* unter der Leitung von Sharon Stone in Cannes und er engagiert sich in der Clinton Global Initiative.

Was ihm all das bringt? Er ist in sämtlichen Medien vertreten, in der Tages-, Wirtschafts- und Regenbogenpresse ebenso wie in Hörfunk und Fernsehen. Allein im Jahr 2008 wurde er in 317 TV-Beiträgen erwähnt. Das Unternehmen selbst erzielte mit dieser Strategie mit seinen insgesamt 3500 Mitarbeitern im selben Jahr einen Gesamtumsatz von 506,8 Millionen Euro.

Sie produzieren keine Kekse und kennen auch Prinz Charles nicht persönlich? Das brauchen Sie auch nicht, um erfolgreich Corporate Social Responsibility für Ihr Unternehmen zu betreiben. Wie Sie Ihren Marktwert als Experte steigern und erfolgreich PR

für Ihr Unternehmen machen, besprechen wir in Kapitel 6 Schritt für Schritt.

## **1.5 Der vorausschauenden Unternehmerpersönlichkeit gehört die Zukunft**

Immer wieder heißt es, die Gesellschaft habe ein Autoritätsproblem, doch das eigentliche Problem sind fehlende Vorbilder. Bereits in der Kindheit lernen wir uns anzupassen. Eigene Meinungen und Widersprüche ecken an, erst in der Familie, dann in der Schule und später im Betrieb. Kritik kann in vielen Unternehmen in Deutschland die Karriere kosten. Und damit werden in der Wirtschaft wertvolle Innovationen und viel Geld täglich verschenkt.

Solange Unternehmer nicht lernen, ihr Ego in den Hintergrund zu stellen und Machtspielchen abzustellen, so lange werden unsere Wirtschaft und unser Lebensstandard nicht weiter wachsen, denn unsere Wirtschaftssituation ist das Ergebnis langer Spielejahre. Es wird Zeit, dass wir nicht nur Unternehmer heißen, sondern auch etwas unternehmen und zwar zum Wohle des Ziels, für das wir ursprünglich angetreten sind. Wenn es uns um das Erreichen einer Aufgabe, eines Zieles geht, dann geht es nicht um Macht oder darum besser zu sein, es geht um viel mehr!

Die Unternehmen der neuen Generation sind bei potenziellen Bewerbern gefragt. In diesen Zukunftsunternehmen arbeiten die klügsten Köpfe, denn hier ist Entwicklung und Freiheit möglich. Die besten Führungskräfte haben Anziehungskraft genug, um ihre Mitarbeiter nicht in geistige Ketten zu legen. Gute Teams haben erstens einen Beweggrund und zweitens einen Anführer.

Deutschland braucht Führungskräfte, die Mitarbeiter fördern und Potenziale erkennen. Es ist doch völlig unsinnig, kreative, intelligente Menschen zu stoppen, in dem man sie in stupide Arbeit drängt.

Wir brauchen Unternehmen, die Sinngeber sind für die Lebenszeit, in die wir investieren. Wir brauchen Leitbilder, die Antworten geben auf drängende Fragen der Ökonomie und Umwelt, und die Teil eines fairen Wirtschaftssystems sind. Wir brauchen Unterneh-

men, die sich gesellschaftlich engagieren, die mit uns zusammen die Zukunft gestalten.

Muhammad Yunus hat in Bangladesch seine Idee der Mikrokredite unter dem Motto »Kredite statt Almosen« eingeführt und dafür im Jahr 2006 den Friedensnobelpreis erhalten. Er will Wege aus der Armut finden, in dem er Kleinstkredite für Arme in Indien vergibt, damit sie sich mit dem Geld selbstständig machen können. Er erklärt, wie er seinen Erfolg begründet: »Wenn Sie Vertrauen in die Fähigkeit der Menschen haben, motivieren Sie diese. Ich vertraue den Menschen. Ich respektiere Ihre Würde. Vertrauen schafft Motivation« (*Die Armut besiegen*, 2008).

Wir wollen wieder Unternehmerpersönlichkeiten, die sich gesellschaftlich engagieren, denen wir vertrauen können. Sie dürfen Fehler machen, nur sollen sie dazu stehen.

### **Des Menschen größte Angst – die Angst vor Veränderung**

»Die Paradoxie des Erfolges ist, dass das, was dich zum Erfolg gebracht hat, dich nicht erfolgreich bleiben lässt«, so Charles Handy, Wirtschafts- und Sozialphilosoph sowie Autor.

Doch wir träumen so gerne von der ewigen Liebe, den immer glücklichen Kindern, dem dauerhaften beruflichen Erfolg – doch dies ist eine sehr romantische Vorstellung. Das Leben stellt uns immer neue Aufgaben, und zwar um zu wachsen, uns weiterzuentwickeln und damit das Leben spannend bleibt.

Als ich meine Entscheidung getroffen hatte, meine Managerstelle samt des komfortablen Einkommens aufzugeben, hatte ich förmlich »Überlebensangst«. In einer solchen Situation hat sich ein Fixkostenapparat aufgebaut, der nicht von heute auf morgen verschwindet. Außerdem ist man an gewisse Annehmlichkeiten gewöhnt. Einen sicheren Job zu kündigen, um etwas mit »mehr Sinn« zu tun, wirkt für viele völlig verrückt und lebensfremd. Doch für mich war der Weg des Loslassens genau der richtige; für andere kann auch ein zusätzlicher sinngebender Aspekt innerhalb ihres gewohnten beruflichen Umfelds der richtige Weg zum Erfolg sein.

Die eigentliche Krankheit unserer Zeit ist die tief sitzende Angst vor neuen Ideen und Veränderungen, denn: Nichts ist gefährlicher als die Bequemlichkeit.

Unser Leben ist ein Auf und Ab und nichts ist gefährlicher als der Erfolg, der träge macht. Er verführt dazu, sich nicht selbstkritisch genug zu hinterfragen. Und die Verlockung der Bequemlichkeit und Selbstzufriedenheit siegt. Wer sich selbst für erfolgreich hält, den Blick für die immer schnelleren Veränderungen am Markt nicht öffnet und nicht bereit ist, Kreativität und Ideen zu entwickeln und sich anzustrengen, der kann sich selbst ruinieren.

Toyota-Vorstand Katsuaki Watanabe sagt: »Arroganz und Selbstzufriedenheit sind die Krankheiten jedes Unternehmens.« Hat er Recht?

In meiner Arbeit habe ich immer wieder mit Unternehmern zu tun, die den spürbaren Veränderungen hilflos gegenüberstehen. Seit Jahren sind sie mit ihren Abläufen, Produkten und treuen Kunden sehr erfolgreich gewesen und es fällt oft schwer loszulassen und zu akzeptieren, dass die alten Zeiten nicht mehr wiederkommen. Mir sagte der Inhaber einer Handelsagentur für Druckprodukte, der seit über 20 Jahren im Geschäft ist, er kenne den Markt nicht mehr. Jahrzehntlang habe alles funktioniert; Bestandskunden und sein hohes fachliches Know-how haben ausgereicht, um erfolgreich zu sein. Doch in Zeiten des Sparzwangs holen Kunden Alternativangebote ein und Firmen in Deutschland können mit den hohen Lohn- und Maschinenkosten mit den niedrigen Preisen in Tschechien nicht mithalten. Er stellte fest, dass er dringend neue Kunden brauche, da alte treue Kunden zum Teil in Konkurs sind und Produkte schlicht nicht mehr benötigt werden.

Wenn ich in Unternehmen sage, dass sie in der glücklichen Lage waren, dass Ihnen die Kunden wie gebratene Tauben in den Mund geflogen sind und sie nichts anderes machen mussten, als den Mund aufzumachen, ernte ich oft erstmal Empörung. Ich meine auch nicht, dass nicht alle fleißig gearbeitet hätten, doch sie haben nicht gelernt innovativ zu denken, neue Wege zu gehen. Die Wissenschaftler nennen dies den »Kompetenzpfand«, wenn man weiterhin Erfolgskonzepte von gestern bemüht. Doch jetzt sind die »drei Hs« gefragt: Herz, Hirn und Hand. Ärmel hochkrempeln und Wege finden, wie es jetzt funktioniert. Wir können uns den Luxus stehen zu bleiben nicht mehr erlauben.

Doch nicht nur kleine Unternehmen verharren in der vermeintlichen Sicherheitszone. Das deutsche Wirtschaftswunderunterneh-

men Grundig hat jahrelang komplett ausgeblendet, was um es herum los war. Ein Vorstand nach dem anderen wechselte und wer über eine günstigere Produktion im Ausland auch nur laut nachdachte, war in Gefahr seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Die Grundig AG als deutsches Unternehmen wollte in Deutschland produzieren. Und Max Grundig sah sich selbst als erfolgreich. Doch wie sollten die Lohnkosten in Deutschland mit denen in China konkurrieren? 2003 hat der Insolvenzverwalter das endgültige Aus für den Elektrohersteller verkündet. Heute hat ein türkischer Billigproduzent die Handelsmarke gekauft. Ob man das gutheißt oder nicht: Die Globalisierung ist da.

Märkte verändern sich und es ist wichtig neue Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Bevor Sie weiter lesen: Nehmen Sie sich doch kurz Zeit und beantworten Sie diese Fragen ganz ehrlich, nur für sich selbst:

Sind Sie glücklich mit Ihrer Arbeit?

Handeln Sie auch immer zu Ihrem eigenen Besten und folgen Ihrem Gewissen?

Fühlen Sie sich bereichert von dem, was Sie tun?

Ergibt Ihre Arbeit für Sie einen Sinn?

Konnten Sie alle Fragen mit Ja beantworten, dann sind Sie ein *kluger Egoist*. Denn wer selbst motiviert ist, kann auch andere motivieren. Haben Sie überwiegend mit Nein geantwortet, dann haben Sie Lebenspotenzial und können sich auf weitere Ideen und Anregungen freuen.

## **1.6 Wie werden wir in Zukunft werben?**

Wie wir schon gesehen haben, haben sich die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren verändert. Wir benötigen neue Ideen und Wege, um uns und unser Angebot zu präsentieren und vom Wettbewerb abzugrenzen.

Auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen wird von der Bevölkerung immer mehr *eine neue gesellschaftliche Verantwortung gefordert*. Mitarbeiter arbeiten motivierter und effizienter, wenn sie ihre Arbeit als sinnvoll erachten. Kunden schätzen Werte wie umweltfreundliche und ökologische Produktion.

Somit ist die Marketing-Kommunikation von Unternehmen nicht nur die Förderung des Verkaufs über klassische Werbeformen wie Flyer, Prospekte, Aktionen und Preisangebote, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor für die authentische und positive Wahrnehmung.

Die Zeiten haben sich auch in der Werbung und der Unternehmenskommunikation gewandelt. Nach Manfred Bruhn, dem Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel, kann die Entwicklung in fünf Phasen dargestellt werden (»Markenpolitik – »State of the Art« in: *Die Betriebswirtschaft* Nr. 2/2003):

- 1950 – *Phase der unsystematischen Kommunikation*: Mangel und Nachholbedarf nach dem Zweiten Weltkrieg machten denjenigen erfolgreich, der liefern konnte.
- 1960 – *Phase der Produktkommunikation*: Der Wettbewerb nahm zu; Werbung und Verkaufsförderung wurden entwickelt und gewannen an Bedeutung.
- 1970 – *Phase der Zielgruppenkommunikation*: Der Nutzen des Kunden stand im Mittelpunkt und die Kommunikation wurde an den Zielgruppen ausgerichtet.
- 1980 – *Phase der Wettbewerbskommunikation*: Strategisches Marketing waren die Herausforderungen für die Werbung. Der ultimative Vorteil (»unique selling proposition«) sollte dem Kunden vermittelt werden. Events, Sponsoring, Direktmarketing wurden eingesetzt.
- 1990 – *Phase des Kommunikationswettbewerbs und der integrierten Kommunikation*: Die dynamische Veränderung in den Bereichen Ökologie und Technologie sowie der Wertewandel führte dazu, dass die Kommunikation und das Marketing von Unternehmen mit widerspruchsfreien und glaubwürdigen Auftritten die Anforderungen an die Werbung von heute stellt.

Dieses Buch will nicht nur zum Nachdenken über neue Ideen anregen. Es will den Startschuss für eine neue soziale Bewegung in der Wirtschaft setzen und dabei Unternehmen Mut und Ideen liefern, zeitgemäß und innovativ zu werben, um die Kunden von morgen für sich zu gewinnen.

## **1.7 Soziales und Wirtschaft – die perfekte Ehe für KMUs**

Wirtschaft und Ethik, wie passt das zusammen? Wie Feuer und Eis oder eher wie Pech und Schwefel? Aristoteles begründete die Ethik als eigenständige philosophische Disziplin, deren Aufgabe es ist, Richtlinien für gutes und schlechtes Handeln aufzustellen. Jedoch bestehen die Zielsetzungen von Unternehmen in profitabilem Wachstum und Wohlstandsmehrung.

Wie passen diese beiden unterschiedlichen Ansätze zusammen?

Es ist die perfekte Ehe! Wieso? Was ist an dieser Verbindung perfekt? In erfolgreichen Partnerschaften oder Ehen hat man festgestellt, dass diese dauerhaft glücklicher sind, wenn bei den Partnern gleiche Interessen oder Werte vorhanden sind. Um dauerhaft wirtschaftliches Wachstum zu erreichen, müssen die Wechselbeziehungen zwischen Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaft beachtet werden. Um eine hohe Lebensqualität erreichen zu können, sind eine Schonung der natürlichen Ressourcen und soziale Aspekte wichtig.

Ein Wirtschaftsunternehmen hat das Ziel Gewinne zu erwirtschaften, das ist klar. Doch die Entwicklung geht dahin, dass es bald nicht mehr reicht, Gewinnmaximierung zu erzielen. Menschen entwickeln sich, und die Entwicklung der Zukunft geht auch für Unternehmen in die Richtung einer Nutzenmaximierung. Der Wunsch etwas Sinnvolles zu tun, wächst bei den Menschen.

Wohin uns die übergroße Gier geführt hat, können wir anhand unserer aktuellen Wirtschaftslage sehen. Gerade in der Wirtschaftskrise können die Mittelständler die Gunst der Stunde nutzen: Denn der Mittelstand zeigt Flexibilität und hat in den vergangenen Jahren 2,5 Millionen Arbeitsplätze geschaffen, während große Konzerne im selben Zeitraum ihre Belegschaft um die gleiche Zahl reduziert haben, sagt Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes mittelständischer Wirtschaft. Einzelunternehmer und Mittelständler beißen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Zähne zusammen, um Arbeitsplätze so lange wie möglich zu halten, während angestellte Vorstände schneller bereit sind, Teile der Belegschaft oder Produktionsstätten zu schließen. Die Europäische Kommission hat die Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen zum Kerngeschäft ihrer Binnenmarktpolitik erklärt.



Ich bin überzeugt, dass der Mittelstand noch weiter an Bedeutung gewinnt, denn er ist das Rückgrat unserer Wirtschaft (KfW Mittelstandspanel 2003–2008):

- 99,96 Prozent aller Unternehmen sind Mittelständler.
- Sie beschäftigen etwa zwei Drittel aller Erwerbstätigen, das sind 26,8 Millionen Menschen.
- Sie bilden 1,3 Millionen junge Menschen aus, das sind 70 Prozent aller Auszubildenden.
- Kleinunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern stellen gut ein Drittel (35 Prozent) der Arbeitsplätze zur Verfügung.

Daher lohnt es sich, dass wir uns der Bedeutung seiner Größe bewusst werden und lernen umzudenken, Marketingstrategien für KMUs zu entwickeln, die uns mit Stolz erfüllen. Und es geht darum, dass Unternehmen so erfolgreich am Markt sind, dass die Wirtschaftskraft und die Arbeitsplätze in Deutschland erhalten und ausgebaut werden.

Unsere Kunden sollen uns beauftragen, weil sie das Gefühl haben, dass wir hohen Nutzen für sie bieten, dass wir Sinnvolles tun, dass sie den besten Lieferanten ausgesucht haben, den sie überhaupt bekommen können.

Einer Befragung unter KMUs zu Tendenzen der Nachhaltigkeitsberichtserstattung, die von Future e.V. und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung 2009 in Berlin und Münster durchgeführt wurde, zeigt sich folgende Tendenz: Der Werteorientierung wird die höchste Relevanz zugewiesen. In den Themenbereichen Mitarbeiterinteressen und Produkte geben 81 Prozent an, aktiv den Anforderungen der Nachhaltigkeit zu entsprechen. Über die Durchführung ihrer Aktionen im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung kommunizieren 50 Prozent der Unternehmen, hierunter fallen unter anderem Sponsoringaktivitäten.

Sponsoring ist also wie Flirten auf »Unternehmerisch«:

- Machen Sie Lust auf Ihr Unternehmen!
- Sein Sie so attraktiv, dass potenzielle Kunden, selbst wenn sie Ihr Produkt gerade nicht brauchen, sich Ihr Unternehmen merken.

- Begeistern Sie Menschen, indem Sie sie überraschen. Schaffen Sie Kundenerlebnisse – so wird positiv über Sie gesprochen.
- Zeigen sie Herz und leben Sie Ihre Werte!
- Werben Sie für sich, indem Sie zum Vorbildunternehmen in Ihrer Region werden.

Und so ist für mich Sponsoring die perfekte Ehe für Unternehmen.