

# HERO MAGAZINE

UNDERCOVER

## SALES TRAINING

Andreas Schnug | 40

DEN STEIN INS  
ROLLEN BRINGEN

Gabriele Heinrich | 6

TRAINIEREN  
WIE ECHTE HELDEN

Guido Baues | 44

# DER WEG IST DAS SPIEL!

**Tarek Abouelela &  
Wolfgang R. Marschall**  
Seite 18



# Über morgen – (schon) heute die **UNTERNEHMENS ZUKUNFT** sichern

## Apple:

*Wie haben wir uns verbessert im Vergleich zu letztem Jahr? Was haben wir geschafft?*

## Microsoft:

*Was haben wir besser gemacht, inwiefern sind wir besser geworden im Vergleich zu Apple?*

Viele Unternehmen versuchen ihre Zukunft so zu gestalten, dass sie immer den Marktführer im Auge haben und schauen, was dieser macht. Das ist grundsätzlich nicht schlecht, doch passiert dann unweigerlich eins: Der Marktführer wird Marktführer bleiben. Die »anderen« dürfen nicht der Maßstab sein, wenn man die Zukunft seines Unternehmens sichern möchte.

## IMMER HINTERHER

Seit Jahren dieselben Prozesse, weil sie sich bewährt haben. Warum sollte man daran etwas ändern? Diese Gedanken treiben viele Unternehmen um und lassen sie sprichwörtlich auf der Stelle treten. Sie verschlafen die Weiterentwicklung. Sie verschlafen die Anpassung. Sie hecheln immer hinterher. Doch sind sie auch zufrieden damit, denn »es läuft ja«. Sie beobachten immerhin den Marktführer und holen ihn irgendwann ein. Funktioniert doch. Bei all dem Selbstlob über das Heranreichen an den Marktführer wird jedoch eins vergessen: Bis dahin ist der längst wieder weiter in seiner Entwicklung.

Junge Unternehmen dagegen suchen permanent nach Mitteln und Wegen, die Welt ein kleines bisschen besser zu machen. Sie ruhen sich nicht auf Erfolgen aus, sondern schauen sich überall um, wie sie andere idealerweise sogar noch übertrumpfen können. Doch wie soll ein alteingesessenes Unternehmen mit seinen nostalgischen Werten und Glaubenssätzen mit den Jungspunden mithalten können? Die Antwort darauf klingt einfach und fällt doch so schwer. Es ist die Frage: „Kann es nicht besser laufen?“

## EINE EIGENE MESSLATTE SETZEN

Statt sich mit dem Marktführer zu vergleichen und ihm immer mindestens einen Schritt hinterher zu sein, ist es klüger, sich eine eigene Messlatte zu setzen. Der Vorteil: Zum einen kann man damit flexibler reagieren. Zum anderen kann man sich von der Masse absetzen, und zwar dadurch, dass man sich nicht mehr mit der Masse vergleichbar macht. Man entwickelt also seine eigenen Ziele und versucht, die Entwicklung am Markt entsprechend mitzugehen – oder auch vorzugehen.

Apple und Microsoft sind ein sehr schönes Beispiel, um die unterschiedlichen Herangehensweisen zu verdeutlichen. Während der Marktführer den Blick nach innen richtet – auf das eigene Unternehmen und die eigenen Veränderungen und Zielerreichungen – hat die Nummer zwei im Markt ebendiesem Marktführer als ständigen Vergleich und immerwährenden Vorreiter. Warum? Weil sie sich keine eigene Messlatte setzt, sondern sich immer mit dem Marktführer vergleicht. Wer jedoch in der heutigen Leistungsgesellschaft auch die entsprechende Leistung bringen will, muss auf die Überholspur – und an der Konkurrenz vorbeiziehen. Wenn man sich mit der Zukunft auseinandersetzt, muss man sich damit beschäftigen, was man selbst denkt und als richtig oder falsch erachtet. Als Unternehmenslenker muss ich auf mich selbst hören. Ich allein bin der Maßstab, nicht die anderen.



## DAS ZIEL SOLLTE SEIN: DEN MUT HABEN, SELBST DEN WEG ZU GEHEN!

Die Frage ist: „Wie schafft man das?“

### DIE AUTOIMMUN-ABTEILUNG

Jeder kennt das, wenn alles und jede neue Idee mit „Brauchen wir nicht“, „Wen interessiert denn sowas?“, „Wir wissen das doch besser ...“ abgeschmettert wird. In jedem Unternehmen gibt es sie – die Nörgler, Besserwisser, Gegen-die-Chefeta-ge-Schimpfer. Ihre Abneigung gegenüber allem, was neu ist und das Gewohnte über den Haufen werfen würde, ist allseits bekannt. Wer selbst etwas zu meckern hat, muss diese Menschen nur aufsuchen und wird in seinem Unmut zusätzlich bestärkt. Wie ein Grippevirus infizieren sie andere. Wer da nicht absolut immun gegen ist, wird unweigerlich von deren Glaubenssätzen angesteckt. In solchen Fällen hilft nur eins: die Autoimmun-Abteilung.

Ich arbeite gerne mit der Autoimmun-Abteilung. Menschen in dieser Abteilung sind immun gegen die schlechten Einflüsse des eigenen Unternehmens. In dieser Abteilung sind neue Ideen ausdrücklich erwünscht. In diese Abteilung werden all diejenigen Mitarbeiter gebracht, die wirklich etwas bewegen wollen. Dort haben sie die volle Rückendeckung der Geschäftsleitung und können ihre Ideen weiterentwickeln und entsprechend voranbringen. In der Autoimmun-Abteilung kann jeder agil arbeiten. Es gibt keine vorgegebene Hierarchie, keine Glaubenssätze und keine Beschränkungen.

Meine Erfahrungen mit den von mir mittlerweile etablierten Autoimmun-Abteilungen sind ausschließlich positiv. Wer dort aktiv ist, hat nicht im Kopf, seine Idee zu Geld zu machen. Vielmehr steht für diese Menschen im Fokus, das Unternehmen nach vorne zu bringen. Eine solche Abteilung schafft die Möglichkeit, Ideen innerhalb des eigenen Unternehmens zu

entwickeln, wachsen zu lassen und zu testen, ohne dass Dritte daran gebunden sind. Man kann praktisch grenzenlos arbeiten und hat keine einschränkenden Vorgaben. Denkbar sind hier unterschiedliche Ausprägungen, vom kleinen Projekt bis zu einer Art Gremium.

Die Königsklasse besteht jedoch aus einer selbstständigen Abteilung. Das vermeintliche Risiko ist hier als Chance zu verstehen. Es ist sinnvoller, eine Abteilung mit Mitarbeitern zu besetzen, die vorgehen wollen und den Mut haben, das Unternehmen nach vorne zu bringen. Denn es bedarf einer Menge Mut zu entscheiden, an anderen im Markt vorbeizuziehen und sich auf den Weg zur Spitze zu machen. Die Mitarbeiter brauchen hier die Unterstützung der Geschäftsleitung, um Fehler machen zu dürfen. Nur wer Fehler macht, ist in der Lage, Neues zu lernen. Wer sich nur in seiner Komfortzone bewegt – selbst wenn er an die Grenze geht – kommt kaum voran. Nur wer diese verlässt, hat die Möglichkeit, sich zu entwickeln. Und wenn es um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens geht, dann ist diese Entwicklung das A und O.

### TOLLE IDEE, ABER ...

Wie überall gibt es auch hier Bedenken-träger. „Tolle Idee, aber bei uns wird das nichts!“ Das sind die Aber-Sager. Sicherlich dürfen und müssen Glaubenssätze hinterfragt werden. Sicherlich wird es auch Ideen geben mit einem gewissen Risiko, das Projekt möglicherweise »gegen die Wand zu fahren«. Die Wahrscheinlichkeit eines solchen Risikos muss man kennen, aber man muss es auch eingehen. Das ist etwas, was oft nicht gesehen wird.

Ein Einwand, den ich hierzu häufig höre, ist: „Aber dann fehlen die Mitarbeiter ja bei anderen Sachen und Aufgaben.“ Merken Sie was? Da war es wieder, das »Ja, aber«. Fehlen die Mitarbeiter wirklich? Sehen Sie es mal so: Sie haben ein Problem und auf der anderen Seite haben Sie Mitarbeiter. Mitarbeiter lösen Probleme. Also haben Sie

bereits alles, was Sie brauchen, um Ihr Problem zukunftsfähig zu lösen. Der Punkt ist, es werden nicht mehr Mitarbeiter benötigt, sondern nur die Aufgaben anders verteilt. Es geht hierbei um eine grundlegende Umstrukturierung von Aufgaben und gar nicht mal von Abteilungen.

Neulich habe ich einen Bekannten getroffen, der aus Düsseldorf kommt und mir von Uber erzählt hat. Bis dahin war mir nicht bekannt, dass es Uber in Deutschland gibt. Uber ist ein revolutionäres Geschäftsmodell vergleichbar mit Amazon, als es dort damals mit der Bücherbranche losging. Das in 2009 von Travis Kalanick in den USA gegründete Unternehmen, das auch als »Taxi-Killer« bezeichnet wird, vermittelt via App Fahrgäste an private Fahrer. Jeder, der den Führerschein, ein Auto und die App besitzt, kann zum Uber-Fahrer werden. Das Konzept ermöglicht eine günstigere und schnellere Personenbeförderung als mit bisher etablierten Taxiunternehmen. „Man muss den Mut haben rauszugehen und es

einfach zu versuchen“ ist das Leitmotiv des Uber-Gründers. Uber war und ist immer wieder in den Medien, weil es natürlich ein heftiger Schlag gegen die Taxibranche war.

### 100 PROZENT WACH SEIN

Immer dann, wenn es revolutionäre Geschäftsmodelle gibt, ist es zu spät, etwas Neues zu entwickeln. Nokia beispielsweise hat in seiner Entwicklung einen Schritt verschlafen, als das Unternehmen versäumt hatte, die Entwicklung auf dem Markt im Auge zu behalten. Als die Verantwortlichen erkannt haben, dass sie etwas ändern müssen, war es bereits zu spät. So schnell konnte sich das Unternehmen nicht mehr umstellen, um noch zu reagieren. Ähnliche Konsequenzen erleben Karstadt und Kaufhof heute.

Das bedeutet: Als Unternehmenslenker muss ich zu jeder Zeit 100 Prozent wach sein. Wenn ich das Übermorgen noch erleben möchte, muss ich heute damit anfangen – und mein Geschäftsmodell überprüfen!

### DAS EIGENE GESCHÄFTSMODELL INFRAGE STELLEN

„Warum sollte ich das tun?“, fragt der erfolgreiche Unternehmer und widmet sich geschäftig seinem Stapel Arbeit auf dem Schreibtisch. Die Geschäfte laufen gut, die Auftragsbücher sind prall gefüllt, die Produktion zu 100 Prozent ausgelastet. Verständlicherweise hat man nun den geringsten Grund und Ansporn, ein top laufendes Business zu hinterfragen und daran herumzudrehen. Ich erlebe es immer, dass die Bereitschaft, etwas zu ändern, zu diesem Zeitpunkt gleich Null ist.

Aus langjähriger Erfahrung kann ich allerdings sagen: Man muss sein Geschäftsmodell genau dann infrage stellen, wenn es gut läuft. Das ist üblicherweise der Zeitpunkt, wenn der Unternehmer sagt „Für so etwas habe ich keine Zeit“. Das ist genau das Zeichen, was mir signalisiert: Jetzt muss angefangen werden, etwas zu ändern.

## André Daus

zukunftssicher

### Über den Autor

André Daus ist Partner und Consultant für Entscheider, die die Zukunft ihres Unternehmens sichern wollen. Er denkt sich schnell in die Firmenwelt ein, analysiert, versteht und hinterfragt, um dann herauszustellen: Wie kann man das besser machen? Als Ratgeber setzt er seine langjährige Erfahrung ein, damit seine Kunden die nächsten Schritte erkennen und gehen können. Neben Consulting für die Unternehmensführung bietet André Daus Workshops und Seminare für Mitarbeiter sowie Impulsvorträge an. Hinter allem, was er seinen Kunden mitgibt, steht nur eins: Unternehmen zukunftssicher machen.

[www.andredaus.com](http://www.andredaus.com)

