

SPITZEN- RICHARD TEAMS DER DE HOOP ZUKUNFT

SO SPIELEN VIRTUOSEN ZUSAMMEN

ICH BIN
EINE TROMPETE.
UND DU?

ICH BIN
EINE TROMMEL.
WAS SONST!



GABAL

HELLO AGAIN!

Mal eine Frage: Wie klingt Ihr Team gerade so? Harmonisch wie schmelzende Geigenklänge? Oder eher wie – Krawall? Seit vielen Jahren verwende ich Musik als Metapher und Inspirationsquelle für Teams. Und seit fast ebenso vielen Jahren nutze ich das geniale Teamrollenmodell des englischen Psychologen und Managementexperten Dr. Meredith Belbin. Ich habe daraus ein Orchestermodell gemacht, in dem jede der acht Teamrollen von Belbin durch ein anderes Musikinstrument repräsentiert wird. Was Sie gerade in Händen halten, ist mein zweites Buch zu diesem Thema – hello again!



Kurze Gebrauchsanleitung für dieses Buch

Mein erstes Buch *Macht Musik* ist ebenfalls im GABAL Verlag erschienen. Sie dürfen es sehr gerne lesen – aber keine Sorge: Sie brauchen mein erstes Buch nicht zu kennen, um dieses neue Buch zu verstehen. Alles, was Sie über das Teamrollenmodell von Belbin wissen müssen, erkläre ich Ihnen Schritt für Schritt. Wer das Buch von vorne nach hinten liest, statt kreuz und quer, ist deshalb klar im Vorteil.

In diesem Buch geht es um die Spitzenteams der Zukunft. Gleichzeitig geht es um die neue Welt der Wirtschaft, die gerade entsteht. Beides ist untrennbar miteinander verbunden. Die Teams der Zukunft sind flexibel, intelligent, vielseitig, kooperativ und sich selbst organisierend. Damit passen sie in eine Zeit, in der es zwar kaum noch Sicherheiten, dafür aber unzählige neue Chancen und Möglichkeiten geben wird. Wenn ich die Teams der Zukunft mit einem einzigen Adjektiv beschreiben soll, dann sage ich: Sie sind *virtuos*.

Denn genau das, was in der Musik einen *Virtuos* ausmacht, wird die Mitglieder zukünftiger Spitzenteams auszeichnen: Talente durch lebenslanges Üben voll entwickeln, die Möglichkeiten der anderen kennen – und schließlich in der Lage sein, sich jederzeit spontan abzustimmen und zusammenzuspielen. Die Wirtschaft der Zukunft kann ohne solche Teamvirtuos nicht funktionieren. Denn diese

Wirtschaft ist agil, komplex, global vernetzt und hoch innovativ. Warum Sie diese Zukunft nicht fürchten müssen, sondern sich darauf freuen dürfen, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Das Buch besteht aus fünf Teilen und Zusatzangeboten online. In *Teil I* geht es um die sich immer schneller drehende Welt der Wirtschaft, in der es nur noch gemeinsam weitergeht und Spitzenteams eine Schlüsselrolle spielen. *Teil II* macht Sie mit den Grundlagen meines Orchestermodells und den Teamrollen von Belbin vertraut. Ich empfehle die Lektüre auch allen, die mein erstes Buch kennen, zur Auffrischung ihrer Belbin-Kenntnisse. In *Teil III* geht es darum, was in den Unternehmen der Zukunft konkret anders laufen wird als heute. *Teil IV* zeigt dann für jedes der acht Instrumente – sprich: Teamrollen – den Weg vom Einsteiger über den Fortgeschrittenen zum Virtuosen. QR-Codes führen Sie direkt zu weiteren Online-Übungen für Ihre Lieblingsinstrumente. *Teil V* schließlich beschreibt den Weg zum virtuosen Team und gibt Ihnen mit dem 4-C-Modell ein anschauliches Tool für die Weiterentwicklung Ihres Teams an die Hand.



ZUSATZANGEBOTE ONLINE

Unter www.richarddehoop.de und www.teamtalenttraining.de finden Sie jede Menge weitere Übungen für alle Teamrollen sowie einen Selbsttest, mit dem Sie Ihre Lieblingsinstrumente erkennen können. Achten Sie auf die QR-Codes in der Randspalte.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre sowie viel Spaß und Erfolg bei den Übungen und beim Jamming in der Praxis!

Mit einer fröhlichen Note
Ihr Richard de Hoop

TEIL I: CHANGIN' TIMES INTRO

“ *Leben ist das, was passiert,
während du eifrig dabei bist,
andere Pläne zu machen.* ”

John Lennon, Poplegende

Track 1 ·

DIE WELT DREHT SICH SCHNELLER – WIE SCHNELL SIND SIE?



»Was die reine Schnelligkeit angeht – da sollten Sie mal meine Schüler hören. Da komme ich manchmal kaum noch mit.«

Maurice Steger, Flötenvirtuose

Ich kam rein und wusste: Hier ist die Luft raus. Keine Musik mehr, die mir Laune macht. Keine Verkäufer, die freudestrahlend auf mich zukommen. Ich schaute mich um: Ein Laden für Männersachen wie viele andere. Hatte hier einmal ein Spitzenteam jeden Tag Party gemacht? Ich konnte es kaum glauben.

Verlegen standen die beiden Regioleiter, die mich angerufen hatten, in einer Ecke. Es waren alte Freunde. Und sie waren frustriert. »Richard, es läuft nicht mehr«, meinte einer. Ihre Lieblingskollegen hatten längst gekündigt. Wir unterhielten uns eine dreiviertel Stunde. Plötzlich kam der neue CEO dazu. Er war von einem internationalen Luxuslabel hierher gewechselt. »Ey, was will der hier?«, raunte er seine Regioleiter an und schielte dabei zu mir herüber.

Später, nach einem missglückten Gespräch, sagte der CEO mir noch knapp, er wüsste seit Langem, wie das Modebusiness funktioniert. Ich ging. Kurz darauf stand in der Zeitung, dass Set Point pleite sei. So schnell kann das heute gehen. Mich wundert es nicht.

Wenn Sie mein erstes Buch *Macht Musik* gelesen haben, dann kennen Sie *Set Point* als sensationell erfolgreiche holländische Kette für Männerkleidung. In den 44 Filialen gab es noch vor Kurzem Aktionen, bei denen die Kunden hin und weg waren vor Begeisterung. Jetzt sind die Kunden nur noch weg. Und zwar für immer. Nach dem Verkauf von *Set Point* an einen dieser Konzerne, die ganz Europa mit

ihren Läden überziehen, war nach fünf Jahren Schluss. Noch vor zwei Jahrzehnten wäre ein so schnelles Sterben kaum vorstellbar gewesen. Und wissen Sie, was noch erschreckender ist? Bei *Set Point* gab es nicht einmal katastrophales Missmanagement oder irgendwelche Skandale. Die Firma hatte »nur« aufgehört, sich weiterzuentwickeln. Bisher hoch motivierte Teams sollten jetzt *business as usual* machen. Es gab keine Antworten auf die nächste Welle der digitalen Revolution. Und die bisher mit viel Aufwand betreuten Kunden waren nur noch Datenbankeinträge im CRM-System eines Bekleidungskonzerns. Solche Fehler reichen heute schon, um schlagartig aus dem Geschäft zu sein.

Der neue CEO von *Set Point* wurde direkt nach der Übernahme eingesetzt und repräsentierte für mich die alte Welt der Wirtschaft. Er war gekleidet und gestylt, als wäre er einer Printwerbung jenes Luxuslabels entstiegen, bei dem er Karriere gemacht hatte. Das ist okay, in einem Spitzenteam darf jeder seinen persönlichen Stil pflegen. Doch so unnahbar, wie ein männliches Model über den Laufsteg schwebt, so distanziert bewegte er sich auch durch die Firma. Er dachte in Flagship-Stores. Schöne Fassaden und teure Werbung waren seine Welt. Gleichzeitig bestellten die Leute aber Kleidung zunehmend im Internet – bei uns in Holland übrigens früher und in größeren Mengen als in Deutschland, wo das erst jetzt richtig losgeht. Welchen Wert soll ein Shop in der Innenstadt den Kunden dann noch bieten? Worin besteht seine Existenzberechtigung? Die alte Welt der Wirtschaft hat auf solche Fragen oft keine Antworten. Ja, manche machen sich nicht einmal die Mühe, nach Antworten zu suchen. So wie dieser CEO.



**Neue
Mitspieler krepeln
Branchen und
Märkte um.**

Die Repräsentanten der neuen Welt der Wirtschaft heißen *Zappos* in den USA oder *Zalando* in Deutschland. Sie krepeln die Modebranche kräftig um. In der Finanzwelt heißen die neuen Mitspieler *Square* oder *Indiegogo*. Jeder kann heute mit seinem Smartphone Kreditkarten akzeptieren oder online für eine Idee Geld bekommen. Oder nehmen wir die Autoindustrie. Mit dem *Tesla Model S* hat ein kalifornisches Start-up ein Luxusauto auf die Räder gestellt, das im Vergleichstest einer deutschen Autozeitschrift bis auf Haaresbreite an den *Porsche Panamera* herangekommen ist. Der *Tesla* ist dabei

nicht irgendein Luxusauto. Sondern ein Elektrofahrzeug mit einem zukunftsweisenden Antriebskonzept.

Was bedeutet es, wenn ein Start-up ein Luxusauto bauen kann, das genauso gut ist wie ein Audi, BMW oder Porsche? Und dabei noch ökologischer? Es bedeutet, dass die alte Welt der Wirtschaft gerade untergeht. Die Zukunft hat bereits begonnen. *Audi* hat mehr als 30 Jahre gebraucht, um sich weltweit in der Riege der Premiumhersteller zu etablieren. *Tesla Motors* stellte 2006 sein erstes Auto vor, einen kleinen Roadster. Die Luxuslimousine Model S ist überhaupt erst das zweite Produkt der Kalifornier. Und während in Deutschland noch über ausreichend Ladestationen für Elektroautos diskutiert wird, baut *Tesla* für seine deutschen Kunden einfach eigene Ladesäulen. Die Welt der Wirtschaft dreht sich immer schneller. Wie schnell ist Ihr Unternehmen?

Here we are now: Disruptive Unternehmen machen Dampf

Der amerikanische Innovationsforscher und Harvard-Professor Clayton Christensen hat schon vor Jahren von disruptiven Technologien und disruptiven Unternehmen gesprochen. Eine Innovation ist disruptiv, wenn sie bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen möglicherweise vollständig verdrängt.

So hat zum Beispiel die Digitalkamera die analoge Kamera fast komplett verschwinden lassen. Digitalkameras verlieren aber jetzt auch dramatisch Marktanteile, weil die Kameras der Smartphones immer perfekter werden.

Disruptive Innovationen müssen nicht notwendig neue Technologien sein. Es kann sich zum Beispiel auch um Innovationen der Geschäftsmodelle handeln. So haben die Billigflieger in den letzten 15 Jahren etablierte Airlines an den Rand der Pleite getrieben oder zu Fusionen gezwungen.



Innovationen wirken auf unterschiedlichen Ebenen.



»Trotz ihrer Ressourcenausstattung, Technologien, starker Markennamen, Produktionskompetenzen, Management-erfahrung, Distributionsstärke und trotz ihrer finanziellen Mittel haben erfolgreiche Unternehmen mit den besten Führungskräften ihre größten Schwierigkeiten damit, Dinge zu tun, die nicht zu ihrem Geschäftsmodell passen.«

Clayton Christensen, Innovationsforscher

Als Christensen 1997 sein Buch *The Innovator's Dilemma* veröffentlichte und davor warnte, dass viele ursprünglich innovative Unternehmen den Anschluss verlieren könnten, verlief der Wandel noch relativ gemütlich. In Zukunft werden disruptive Unternehmen immer schneller in bestehende Märkte eindringen und diese mit neuen Technologien, Geschäftsmodellen oder Services umkrempeln. Oder sie werden gleich komplett neue Märkte schaffen. In Deutschland gibt es beispielsweise seit 2007 die *Rocket Internet GmbH*. Das Unternehmen hat funktionierende Geschäftsmodelle aus den USA innerhalb kürzester Zeit kopiert und auf den europäischen Markt gebracht. Mit *Rocket Internet* nahmen unter anderem die Firmen *Zalando*, *Groupon* und *eDarling* in Deutschland Fahrt auf.

Als *Zalando* 2008 in Berlin gegründet wurde, dachten die meisten Einzelhändler noch, die Leute würden niemals Schuhe im Internet kaufen. Schließlich könnten sie diese ja nicht gleich anprobieren. *Zalando* konterte mit frecher Werbung: »Schrei vor Glück – oder schick's zurück!« Die Kunden begriffen: Wenn die Schuhe bei der Anprobe zu Hause nicht passen, kann ich sie einfach zurückschicken. Alles easy. Schon bald konnte der Claim auf »Schrei vor Glück« reduziert werden. Einige sagen, um die Remissionsquote zu senken. Ganz bestimmt aber, weil die Botschaft angekommen war. Die ersten Männer berichteten von süchtigen Ehefrauen. Im fünften Geschäftsjahr machte *Zalando* bereits 1,15 Milliarden Euro Umsatz und begann dann, für einige überraschend, Outlet-Stores zu eröffnen. Das Internetgeschäft wurde also wieder mit stationärem Handel verknüpft. Allerdings: Zutritt zum Outlet haben ausschließlich bestehende Kunden. Sie müssen sich vor dem Shopping online registrieren. So etwas hat es vorher noch nirgendwo gegeben.

Die intelligente Neukombination von Elementen ist typisch für die neue Welt der Wirtschaft. Nicht Onlinehandel *oder* Filialgeschäft, sondern *beides*. Sowohl-als-auch statt Entweder-oder! So bietet die Bahn auch Mietwagen und Mietfahrräder an. Autohersteller sind ins Carsharing eingestiegen. Wir werden in den nächsten Jahren noch die verrücktesten Kombinationen von Produkten, Vertriebskanälen und Services erleben. Wir werden auch Zeugen von Allianzen einstmals erbitterter Konkurrenten sein. Heute stehen sich beispielsweise Biolandwirtschaft und Agrarindustrie noch wie Feinde gegenüber. Experten erwarten, dass beides zusammenwachsen wird. Natürliche Anbaumethoden werden mit Hightech eine Synthese eingehen. Agraringenieure werden sich Verfahren von der Natur abgucken. *Smart-Farming* lautet eines der Stichworte.



Bisherige Widersprüche gehen neue Synthesen ein.

Alles, was in der neuen Welt der Wirtschaft geschieht, hat mit Schnelligkeit, Flexibilität, Agilität und intelligenter Vernetzung zu tun. Einzelne Mitarbeiter, Teams, Unternehmen, Kunden und übrige Stakeholder spielen auf immer komplexere Weise zusammen. Was früher Jahrzehnte dauerte, dauert jetzt wenige Jahre. Und was bisher Jahre in Anspruch nahm, passiert bald in Monaten oder Wochen. Wenn Sie sich beispielsweise fragen, wie der Erfolg von *Tesla* überhaupt möglich ist, stoßen Sie schnell auf die Themen Outsourcing und Vernetzung. Denn auch die etablierte Autoindustrie baut schon zu rund 80 Prozent lediglich Komponenten zusammen, die Zulieferer wie *Bosch*, *ZF* oder *Continental* eigenständig entwickelt haben. Und für diese Zulieferer arbeitet dann jeweils wieder ein Netzwerk von anderen Entwicklern.

Nicht mehr maximale Konzentration von Kapital, natürlichen Ressourcen und Menschen bringt in Zukunft den Erfolg, sondern das richtige Netzwerk aus den besten Leuten und den besten Ideen. Wer am schnellsten die Lösung hat und die passenden Menschen, Ideen und Ressourcen miteinander verknüpfen kann, der hat gewonnen. Dabei wird es noch viel mehr als heute darauf ankommen, Ressourcen zu schonen und aus weniger mehr zu machen. Die Ansprüche steigen enorm. Alle müssen fitter und agiler werden und mehr aus sich herausholen.

Entertain us: Was der Kunde mag, verkauft sich

Set Point hätte alle Voraussetzungen mitgebracht, in der neuen Welt der Wirtschaft vorne mit dabei zu sein. Die Bekleidungskette hatte nämlich längst auf zwei der in Zukunft wichtigsten Erfolgsfaktoren gesetzt: Spitzenteams und positive, lebendige Kundenkontakte. Insbesondere während der legendären Aktionswochen hätten die Kunden beim Betreten der Läden von *Set Point* glauben können, hier sei die Arbeit eine einzige Party. Die Teams hatten untereinander Wettbewerbe laufen, wer in einer Woche am meisten verkauft. Alle packten in den Läden mit an, auch Mitarbeiter, die sonst in der Buchhaltung saßen oder für die IT verantwortlich waren. Dieser besondere *Spirit*, dieses Gefühl, dass jeder im Team die Talente der anderen schätzt und alle füreinander eintreten, machte die Firma besonders.

Die Kunden liebten nicht nur die Aktionswochen, während der sie glänzend unterhalten und noch mehr als sonst mit Freigetränken und Snacks verwöhnt wurden. Sie hörten oft und gerne von *Set Point*. Die Mitarbeiter waren geschult, sich die Vorlieben der Kunden zu merken und sie aktiv zu kontaktieren, sobald es attraktive neue Angebote im Laden gab. Da wurde dann ein Kunde zum Beispiel sofort angerufen, sobald neue Hemden in seiner Größe und mit seinem bevorzugten Schnitt eingetroffen waren. Natürlich bedeutete diese Betreuung auch Aufwand. Aber der Aufwand zahlte sich aus. *Set Point* hatte eine extrem hohe Kundenbindung und brauchte auch das Internet nicht grundsätzlich zu fürchten. Denn welche Website ruft Sie schon an und fragt Sie, ob Sie Lust auf ein neues Shirt von Ihrer Lieblingsmarke haben?



Die Erfolgsformel: Spitzenteams, die nah am Kunden sind

Mit dem Verkauf an einen Konzern war mit diesem Spirit schnell Schluss. Schon nach sechs Monaten kündigten die ersten Mitarbeiter. Der neue Eigentümer setzte auf Effizienz. Kunden wurden nicht mehr angerufen, sondern bekamen anonyme Mailings aus der Konzernzentrale – so wie alle anderen Kontakte irgendwo in Europa. Auch in den Läden schaute man jetzt vor allem, wo man Geld sparen und Personal abbauen könnte. Natürlich ist Effizienz wichtig. Aber

an der richtigen Stelle! Der Innovationsforscher Clayton Christensen spricht von drei Arten von Innovationen: *Empowering Innovation*, *Sustaining Innovation* und *Efficiency Innovation* (siehe »Facts«).

Effizienzoptimierung kommt immer zum Schluss. Nämlich dann, wenn neue Technologien und Geschäftsmodelle nicht nur am Markt sind, sondern sich auch nachhaltig etabliert haben. Wer einseitig auf Effizienz setzt und über grundlegende Innovationen nicht mehr nachdenkt, der wird in Zukunft schneller noch als heute aus dem Geschäft sein. Das sind die Unternehmen, die sich »kaputtsparen«, statt zu überlegen, was ihre Kunden morgen wollen und mit welchen Teams ihnen das geboten werden kann.

FACTS



Nach dem Innovationsforscher und Harvard-Professor Clayton Christensen finden Innovationen auf drei Ebenen statt, die typischerweise als drei Phasen ablaufen:

1. *Empowering Innovation*: Diese Innovationen sind »disruptiv«; neue Mitspieler schaffen neue Märkte oder krepeln bestehende um.
2. *Sustaining Innovation*: Das sind Neuerungen, die Technologien oder Geschäftsmodelle am Markt halten und langfristig tragfähig machen.
3. *Efficiency Innovation*: Wenn eine Technologie oder ein Geschäftsmodell etabliert ist, kann dessen Effizienz gesteigert werden.

Jedes Unternehmen muss wissen: Was brauche ich wann?
Wenn *Empowering Innovations* gerade meine Branche umkrempeln, genügt es nicht mehr, die Effizienz meines Business zu verbessern.

Je anonymer und digitalisierter die Welt wird, desto mehr steigt gleichzeitig die Sehnsucht der Menschen nach echten, positiven zwischenmenschlichen Kontakten. Die Kunden der Zukunft wollen beides: effiziente, einfach zu bedienende Technik und persönliche zwischenmenschliche Kontakte. Die besten Unternehmen in der neuen Welt der Wirtschaft wissen auch genau, wie beides seinen Platz bekommt: Wo brauche ich ein Spitzenteam? Und wo können Routineaufgaben schneller und besser von Computern und Maschinen erledigt werden? Das zu entscheiden, ist keine technische Frage, sondern eine strategische. Wenn ich bei *KPN* anrufe, dem holländischen Gegenstück zur *Deutschen Telekom*, und eine Computerstimme leitet mich erst minutenlang durch Menüs – »Wenn Sie dies wollen, drücken Sie die Eins, wenn Sie das wollen, drücken Sie die Fünf« –, dann werde ich schier wahnsinnig. Hier wird der persönliche Kundenkontakt dem Effizienzgedanken geopfert. Dabei könnte ein Spitzenteam von Kundenbetreuern aus *jedem* Kundenkontakt eine Menge machen.

Ähnlich ist es, wenn eine Firma den Rechnungsversand einspart und ich mich als Kunde selbst auf der Website einloggen soll, um die Rechnung abzurufen. Für mich ist das lästig. Die Firma spart Geld dadurch, dass ich ihre Arbeit mache. Das ist an sich schon kein guter Deal. Aus Sicht der Firma gibt es aber auch keinen positiven Kundenkontakt mehr. Der Kunde verschwindet aus dem Blickfeld. Und so wird die digitale Zukunft eben nicht aussehen. Menschen wollen nach wie vor bei Menschen kaufen und mit Menschen gemeinsam Geschäfte machen. Dabei jedoch gleichzeitig neue Möglichkeiten ausschöpfen.



»Immer wird beklagt, dass keiner zu Klassikkonzerten kommt und die Musik ausstirbt. Wenn jemand Talent mitbringt und etwas dagegen tut, wird es aber ignoriert.

Manchmal habe ich das Gefühl, einige wollen gar nicht, dass sich was ändert.«

David Garrett, Stargeiger

Kürzlich wollte ich ein neues Fahrrad kaufen. Ich steuerte ein traditionsreiches Geschäft an. Da fragte ich mich dann angesichts unfreundlicher Bedienung und null Beratung: Warum bestelle ich nicht

gleich online? Das wäre viel preisgünstiger. Was bringt mir so ein Laden noch? Diese Frage von Kunden müssen immer mehr Händler beantworten. Eine innovative Strategie ist hier das sogenannte Show-Rooming. Es gibt dann nur noch wenige Läden, in denen die Kunden Produkte anschauen und ausprobieren können. Ein qualifiziertes Team berät, beantwortet Fragen und nimmt Beschwerden oder Reparaturaufträge entgegen. Der Vertrieb läuft aber entweder vollständig oder hauptsächlich über das Internet. Ein Showroom nimmt die Bestellungen entgegen und hat allenfalls eine kleine Auswahl von Produkten vorrätig.

Bye bye, Daddy Cool: Spitzenleistung schlägt bunte Bilder

Letztes Jahr vor Weihnachten schien jeder zweite Holländer einen Computer, eine Kamera oder ein Smartphone haben zu wollen. Jedenfalls berichteten die Hauptnachrichten im Fernsehen von enormen Problemen des Handels, im Weihnachtsgeschäft alle Kundenwünsche zu erfüllen. Bei etablierten Versandhäusern wie *Wehkamp* oder *Bol* gab es Lieferengpässe. Bestellungen konnten nicht mehr bearbeitet werden und die Kunden waren stocksauer. Nur bei einem einzigen Elektronikhändler gab es laut Fernsehberichten keinerlei Beschwerden: *Cool Blue*. Mich hat das nicht überrascht. Denn *Cool Blue* macht seine Sache unglaublich gut. Während andere nur davon reden, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, richten sich hier Spitzenteams konsequent darauf aus. Den Kunden soll eine perfekte Leistung geboten werden. Und sie sollen dabei auch noch Spaß haben. Allein im Jahr 2013 konnte *Cool Blue* ein Umsatzplus von 48 Prozent verzeichnen. Es entstanden 175 neue Arbeitsplätze in Holland und Belgien. Wie machen die das?



**Wie wäre es
damit, seine Sache einfach un-
glaublich gut zu machen?**

Wenn ich online bei *Cool Blue* bestelle, bekomme ich die Garantie: Was bis 23.59 Uhr bestellt ist, wird am folgenden Tag gratis ins Haus ge-

liefert. Und das klappt wirklich! Ein kleines logistisches Meisterstück. Passend dazu ist der Kundenservice ebenfalls täglich bis 23.59 Uhr erreichbar. Wenn ich zu den online gezeigten Produkten eine Frage habe, dann rufe ich einfach an. Hier kommt der nächste Baustein des Erfolgs ins Spiel: hervorragend geschulte Mitarbeiter, die auf so gut wie jede Frage zu Produkten und Konditionen eine kompetente Antwort haben. Und drittens kommt dann noch Spaß und Entertainment ins Spiel. *Cool Blue* denkt sich immer wieder was aus, das die Kunden zum Schmunzeln bringen kann. Dafür gibt es sogar eine eigene Abteilung, in der drei Leute die ganze Zeit Späße erfinden. Ein Traumjob, oder?

Als ich bei *Cool Blue* eine Linse für meine Kamera bestellt hatte, kam eine blaue Box mit lauter kleinen Witzen drauf. So musste ich schon schmunzeln, bevor ich das Produkt überhaupt ausgepackt hatte. In der Box gab es dann neben der Linse noch einige kleine Gimmicks. Unter anderem eine witzige Karte, mit der ich mich beim Nachbarn dafür bedanken konnte, dass er das Paket angenommen hatte. Alles Kleinigkeiten, die aber in der Summe den Unterschied machen. Schließlich hat *Cool Blue* irgendwann entschieden, kein reiner Online-shop zu bleiben, sondern Kunden auch den persönlichen Kontakt zu ermöglichen. In fünf großen Städten in Holland gibt es deshalb inzwischen »echte« Shops von *Cool Blue*. Wer will, der kann auch online bestellen und die Bestellung am nächsten Tag dort abholen.



FEEL THE BEAT

Fragen Sie sich doch einmal: Stimmen in meinem Unternehmen die »Basics«? Macht mein Team aus Kundensicht einen ausgezeichneten Job, sodass es nie Grund zu Beschwerden gibt? Und fragen Sie sich: Wie groß ist der Abstand zwischen unserem Team und unseren Kunden? Wie nah dran sind die Mitarbeiter an den Kunden? Bekommt jeder im Team mit, was den Kunden wichtig ist und was ihnen Spaß macht?

Cool Blue ist für mich ein wunderbares Beispiel für die intelligente Kombination von bewährten Angeboten und neuen Ideen. Diese Synthesen sind so typisch für die neue Welt der Wirtschaft. Händler gibt es viele. Bei *Cool Blue* hat man verstanden: In Zukunft müssen erst mal die Basics wieder stimmen. Werbung mit bunten Bildern nützt nichts, wenn die Leistung nicht überzeugt. *Cool Blue* macht überhaupt keine klassische Werbung in Zeitschriften, auf Plakaten oder im Fernsehen. Dafür berichtet dann eben das Fernsehen kostenlos, wie die Konkurrenz mal wieder überholt wurde. Auch hier ist das Rad nicht neu erfunden worden. Aber man beschäftigt sich mit den eigenen Ressourcen und fokussiert sich auf die richtigen Dinge. Das geht nur mit den richtigen Leuten. Nur ein Spitzenteam, das nah am Kunden ist, kann wissen, was dem Kunden wirklich wichtig ist. Und nur wer seine Kunden kennt, kann sie zum Lächeln bringen.



Perfektionisten – nah am Kunden und auch noch mit jeder Menge Humor

Öfter mal werde ich von Firmen eingeladen und bekomme die Neujahrsreden der CEOs mit. Meist geht es da nur um Umsatz, Mitarbeiterzahl, Gewinn und solche Dinge. Natürlich müssen auch betriebswirtschaftlich die Basics stimmen. Aber kaum ein CEO erzählt mal ein überragendes Kundenbeispiel oder lobt die Spitzenleistung seiner Teams. Zahlen, Daten, Fakten – das zählt für die Manager in der alten Welt der Wirtschaft. Und die Mitarbeiter? Für die heißt es oft: Ich muss hier einen Job machen. Es heißt für sie nicht: Ich will hier besonders gut sein. Oder: Ich will etwas tun, was für unsere Kunden wirklich sinnvoll ist und ihnen Freude macht. Denken in Zahlen und denken in Aufgaben, die erledigt werden müssen – so tickt die alte Welt. In der neuen Welt, die jetzt gerade entsteht, wird das nicht mehr reichen.

Ja, die Welt dreht sich wesentlich schneller. Und das wird jetzt so weitergehen. Ich habe kürzlich eine Untersuchung gelesen, nach der in 20 Jahren 40 Prozent der heutigen Arbeit verschwunden sein wird. Computer und Roboter werden noch viel mehr Arbeit übernehmen, als wir es uns heute vorstellen können. Wo bleibt die Arbeit? Sie

bleibt vor allem dort, wo es um zwischenmenschliche Kontakte geht. In der Wirtschaft bricht eine Ära an, in der die Menschen mit ihren Talenten in den Mittelpunkt rücken. Wo langweilige, eintönige Arbeit automatisiert wird, da entstehen Freiräume, in denen Menschen wirklich für Menschen da sind. Ich finde, das ist doch eine wunderbare Entwicklung! Die Welt dreht sich schneller, aber uns muss dabei nicht schwindelig werden. Vorausgesetzt, wir besinnen uns alle auf unsere menschlichen Stärken. Jetzt ist die Chance dazu!

REWIND



Junge, »disruptive« Unternehmen verändern die Spielregeln der Märkte. Sie sind hoch flexibel und agil. Wer sich nicht weiterentwickelt, kann gegen sie nur verlieren.



Spitzenteams, die nah am Kunden sind, machen das Rennen. Unternehmen, die wissen, was ihre Kunden wollen, sorgen für Innovationen an der richtigen Stelle.



In Zukunft wird es überall entscheidend sein, dass die Basics stimmen. Kunden gehen zu dem Anbieter, der sein Geschäft perfekt beherrscht. Gleichzeitig wird der zwischenmenschliche Kontakt wieder wichtiger.

Track 2 ·

WARUM ES NUR NOCH GEMEINSAM WEITERGEHT



»Das Leben ist wie ein großer Wandteppich.
Und all die Fäden, die wir verweben, führen uns
irgendwann zueinander zurück.«

Robbie Williams, Popstar

Da war dieses Rührstäbchen. So ein kleines Stück Plastik, mit dem man seinen Kaffee umrührt. Gé Moonen hielt es mir hin und sagte: »Ist das nicht ein verrücktes Produkt? Wir verwenden es drei Sekunden und dann bleibt es 300 Jahre in der Umwelt, bis es verrottet.« Ich nickte zustimmend. Ja, wir Menschen sind teilweise schon etwas verrückt.

Gé Moonen ist kein Umweltaktivist, sondern Unternehmer. Seine Firma Moonen Packaging aus meiner Heimatstadt Weert ist ein großer Anbieter von Verpackungen aller Art. Auch Kaffeebecher und Rührstäbchen gehören zum Angebot. Den Menschen all diese Wegwerfprodukte auszureden, ist für Gé keine Lösung. Es würde auf die Schnelle sowieso nicht funktionieren.

Gé Moonens Branche gilt als »schmutzig«. Doch er will es besser machen. Seine Firma hat jetzt auch umweltfreundliche Rührstäbchen. Oder Kaffeebecher ohne Erdölprodukte. Auch bei den großen Verpackungen gibt es Fortschritte. Moonen wurde als Grünstes Unternehmen der Niederlande 2013 ausgezeichnet. Gé ist realistisch. Er muss einen Markt bedienen. Doch er weiß: Nur wenn alle umdenken, entsteht Neues. Es geht nur gemeinsam.

Anhand eines Rührstäbchens versteht jeder, warum es nur noch gemeinsam weitergeht. Entweder wir alle wollen eine Wirtschaft, die sich mehr um den Menschen, seine Talente und seine tatsächlichen

Bedürfnisse dreht – eine Wirtschaft, die Ressourcen schont und unseren Kindern und Enkeln die Welt nicht als eine einzige Müllhalde hinterlässt. Dann entstehen auch die entsprechenden Märkte und viele neue Arbeitsplätze. Oder wir wollen das nicht. Dann denkt jeder nur an sich, seine maximale Bequemlichkeit und den oberflächlichen Reiz. So bleibt die alte Welt der Wirtschaft noch ein Weilchen bestehen. Irgendwann ist so oder so Schluss, schon weil die Ressourcen endlich sind. Insbesondere auf das Erdöl werden wir in Zukunft verzichten müssen. Heute sind wir so sehr abhängig davon. Aber auch andere Rohstoffe, wie beispielsweise Metalle, stehen nicht unbegrenzt zur Verfügung. Sogar der Sand wird langsam knapp. Doch ohne Sand kein Beton für unsere Bauwerke.



**Nicht im Alleingang,
sondern gemeinsam lässt sich
viele verbessern.**

Wo ich in Holland, Deutschland und im übrigen Europa hinkomme, treffe ich immer mehr Menschen wie Gé Moonen. Sie wissen, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Doch anders als manche Vertreter früherer Generationen sind sie keine Träumer und keine Revolutionäre. Sie sind Realisten. Sie wollen nicht protestieren gehen, sondern konkret und in kleinen Schritten Dinge besser machen. Nicht im Alleingang, sondern gemeinsam mit anderen. Auf der Website von *Moonen Packaging* steht der Satz: »Wir sind ... ein Geschäftspartner, der seinen Logistikapparat, sein Marktwissen und sein Netzwerk gerne teilt.« In dieser Aussage steckt eine Menge vom Spirit der neuen Generation im Business. Die Entwicklung geht vom *Gatekeeper*, der argwöhnisch über seine Patente wacht, zum *Enabler*, der sein Wissen und seine Ressourcen teilt – nicht aus Selbstlosigkeit, sondern weil alle gemeinsam maximal profitieren sollen.

Eine neue Gemeinsamkeit zeigt sich längst auf vielen Ebenen. In Holland hat früher zum Beispiel jedes produzierende Unternehmen seine eigenen teuren Maschinen und Werkzeuge angeschafft. Diese mussten regelmäßig erneuert werden, um gegenüber der Konkurrenz nicht zurückzufallen. Heute schließen sich immer mehr Firmen zu Pools zusammen, die gemeinsam teure Maschinen und Werkzeuge kaufen und sich die Nutzung dann teilen. Das spart nicht nur Kosten,

sondern schon auch die natürlichen Ressourcen. In Europas Großstädten wird Carsharing als Alternative zum eigenen Auto immer beliebter. Neben den Angeboten der Konzerne gibt es längst Websites, über die auch Privatleute ihr Auto zu einem selbst festgesetzten Preis anbieten können. Dank des Internets wird Carsharing so auch in Kleinstädten und auf dem Land möglich. Und wo Nachbarschaften beginnen, alle möglichen Sachen zu teilen, da brauchen sie nicht einmal das Internet dazu.

It's just an illusion: Warum es keine Krise gibt

In Europa reden wir seit Jahren von »Krise«: erst die Kohlekrise, dann die Strukturkrise, die Finanzkrise und nun die Eurokrise – immer neue Krisen tauchen auf. Auch in den Unternehmen scheinen viele immer noch zu glauben: »Wir sind in einer Krise.« In Holland ist das sicher etwas ausgeprägter als in Deutschland. Aber auch deutsche Unternehmen, denen es im Moment relativ gut geht, sind nicht frei von Zukunftssorgen. Jedes Land hat eben seine eigenen Herausforderungen. Doch ist es überhaupt noch sinnvoll, von »Krisen« zu sprechen? Immer mehr Experten sagen: Wir haben überhaupt keine Krise. Wir befinden uns vielmehr in einer Zeit des Übergangs. Wirtschaft und Gesellschaft stecken mitten in einem gigantischen Transformationsprozess. Und es ist wie bei allen Prozessen, die über große Zeiträume ablaufen: Weil sich die Dinge nicht schlagartig verändern, sondern Schritt für Schritt, bekommen wir den Wandel manchmal gar nicht so richtig mit.



Wir stecken in einem gigantischen Transformationsprozess.

»Krise« klingt immer nach Gefahr, nach drohendem Verlust. Der Transformationsprozess, in dem wir uns jetzt befinden, steckt jedoch voller Chancen! Die Folge dieses großen Wandels wird nämlich sein, dass der Fokus weggeht von Kapital, Strukturen und Prozessen. Und hingehet zu Menschen, ihren Talenten und Bedürfnissen. Das stellt die Industriegesellschaft der letzten 200 Jahre vom Kopf auf die Füße. In Zukunft müssen die Menschen sich nicht mehr verbiegen, um sich

dem großen Getriebe der Wirtschaft anzupassen. Sie sind keine kleinen Rädchen mehr, die zu funktionieren haben. Im Gegenteil, die Wirtschaft mit ihren Strukturen und Prozessen wird sich den Menschen anpassen. Die Wirtschaft der Zukunft wird so sein, wie wir alle sie wollen. Und nicht mehr so, wie einige wenige Profiteure es bestimmen.

FACTS



Aus traditionellem Unternehmertum wird *New Entrepreneurship*. Der Unternehmer ist nicht mehr Boss, sondern Visionär und Inspirator. Und Gemeinsamkeit ist der Schlüssel zu allem. Hier sind einige wesentliche Merkmale der Transformation, die wir gerade erleben:

von Autoritäten zur Intelligenz der Vielen
vom Geld als Ziel zu gesellschaftlichen Zielen
von Regulierung zu Offenheit und Beteiligung
von Geheimhaltung zu maximaler Transparenz
vom Effizienzdenken zur Sorge um den Kunden
vom Patent- und Markenschutz zum Teilen von Ideen
von Strukturen und Prozessen zu Menschen und Bedürfnissen
vom Ressourcenverbrauch zu Kreisläufen
von Misstrauen zu Vertrauen

Wenn es in Zukunft mehr um den Menschen geht, dann geht es ganz automatisch auch mehr um die Umwelt. Ohne eine gesunde Umwelt, die uns trägt und unterstützt, können wir unsere Talente nicht optimal entfalten. Mein Freund, der holländische Zukunftsforscher Tony Bosma, schätzt, dass heute rund 95 Prozent der Produkte, die wir kaufen, nach spätestens einem Jahr auf dem Müll landen. Das wird sich in Zukunft ändern. Wir werden uns von einer »Verbrauchswirtschaft« zu einer »Kreislaufwirtschaft«, einer *Circular Economy*, ent-

wickeln. Das bedeutet zum Beispiel: Wenn etwas schon im Boden landet, wie eben dieses kleine Rührstäbchen, dann soll es den Boden wenigstens düngen. Der Weg zur Kreislaufwirtschaft bedeutet einen riesigen Umbau unserer heutigen Welt. Da kann man schon mal »die Krise bekommen« ... Trotzdem ist das alles keine Krise, sondern eine Transformation, die sich für alle lohnen wird.

Wichtig für den Transformationsprozess ist das, was viele einzelne Unternehmen jeden Tag machen, und wie sich viele einzelne Konsumenten



Entscheidend ist, was jedes einzelne Unternehmen jeden Tag tut.

jeden Tag entscheiden. Nehme ich als Firma die billigsten Rohstoffe und Komponenten, egal, was das für die Menschen und die Umwelt bedeutet? Oder kann ich meine Kunden überzeugen, dass es sich lohnt, für Qualität, Haltbarkeit und ökologische Unbedenklichkeit ein wenig mehr Geld auszugeben? Umgekehrt: Wähle ich als Verbraucher reflexartig das billigste Angebot? Oder bin ich bereit, darüber nachzudenken, was für meine wirklichen Bedürfnisse, für alle beteiligten Menschen und für den Kreislauf der Natur die beste Wahl ist? In solchen Entscheidungen besteht jetzt die große Herausforderung.

Unternehmer wie Gé Moonen haben verstanden, dass sie auf diesem Weg nicht nur ihre Kunden, sondern auch ihre Mitarbeiter mitnehmen müssen. So etwas wie *Grünstes Unternehmen der Niederlande* wird man nur, wenn alle in der Firma an eine Vision glauben. Die Vision war hier, dass man selbst in einer der umweltfeindlichsten Branchen die Dinge auch besser machen kann. Bei *Moonen Packaging* sind vom CEO bis zum Lkw-Fahrer alle davon überzeugt, dass der eingeschlagene Weg richtig ist. Als ich bei *Moonen* meine Instrumentenshow gemacht habe, erlebte ich eine wirklich enthusiastische Truppe. Es war eine Stimmung wie auf einer *Games Conference* – dabei beschäftigen sich diese Menschen mit Folien und Kartons! Ich spürte: Hier herrscht wirklich eine Gemeinschaftlichkeit.

Wer als Unternehmer oder Manager diese Gemeinschaft fördert, der nimmt dem Team auch eine unbegründete »Krisenangst«. Gé Moonen hat das geschafft. Seine Leute schauen optimistisch in die Zukunft.

Und sie sind hoch motiviert. *Exceeding expectations* lautet der Claim von *Moonen Packaging* – und diesen Ehrgeiz, Erwartungen zu übertreffen, haben in der Firma alle. Gé Moonen ist ein großer Kommunikator. Und er vertraut Menschen. Offenheit, zeitnahe Informationen an alle, ehrliches Überzeugen und das Prinzip »Vertrauen gegen Vertrauen« – das alles sind Bausteine des Erfolgs bei diesem CEO. Damit ist er ein typischer Vertreter der neuen Welt der Wirtschaft. Seine Begeisterung steckt andere an. Nicht zuletzt weiß Gé Moonen: Talent ist das Kapital der Zukunft. Mit seiner Initiative *Moonen got talent* traut er *allen* Mitarbeitern zu, sich neue Dinge auszudenken. Auch Innovationen entstehen in Zukunft gemeinsam.

Let's get together: Engagierte Mitarbeiter teilen Ideen

Verbesserungsvorschläge sind in Unternehmen ein alter Hut. Im Kommunismus waren die Arbeiter sogar verpflichtet, regelmäßige Verbesserungsvorschläge einzureichen. Genützt hat das der Kommandowirtschaft bekanntlich nichts. Aber auch in den Unternehmen der freien Marktwirtschaft fristet das »betriebliche Vorschlagswesen« oft ein Schattendasein. Einer, der es geschafft hat, dass wirklich alle seine Mitarbeiter mitdenken und ständig Ideen produzieren, ist der Unternehmer Mike Fischer. Mike hat in Thüringen mehrere Firmen in den Bereichen Erwachsenenbildung, Dienstleistung und Gastronomie mit insgesamt rund 200 Mitarbeitern. Seit einer gemeinsamen Fortbildung vor einigen Jahren sind wir befreundet. Wie schafft es Mike Fischer, dass seine Leute wirklich gerne ihre Ideen einbringen? Und wie kommt es, dass die meisten Ideen auch noch richtig gut sind?



**Wo
Mitarbeiter ihre Ideen gerne
teilen – und wo nicht**

Zunächst einmal, indem Mike für ein Klima des Vertrauens sorgt. Das klingt banal, ist es aber nicht. Menschen behalten ihre besten Ideen lieber für sich, wenn sie fürchten, von anderen übers Ohr gehauen zu werden. Ideen mit anderen zu teilen ist Vertrauenssache. Es ist ein Geben und Nehmen. Das Vorschlagswesen im Kommunismus hat ja

schon deshalb nicht funktioniert, weil dort ein Klima des extremen Misstrauens herrschte. Wer immer aufpassen muss, was er sagt, der sagt am besten gar nichts. In einer Kultur des Vertrauens sind Ideen nicht nur jederzeit willkommen. Die Mitarbeiter wissen auch, dass von guten Ideen letztlich alle gemeinsam profitieren. Und wo kommen die Ideen her? Ganz einfach: Es ist der Normalzustand engagierter Menschen, dass sie Dinge infrage stellen und auf neue Ideen kommen. Das weiß jeder, der ein Hobby hat. Bei den Dingen, die wir gerne machen, fällt uns immer wieder etwas Neues ein. Erst wenn wir etwas nicht gerne machen, ist uns auch gleichgültig, wie es sich entwickelt. Das ist das Problem an vielen Arbeitsplätzen in der alten Welt der Wirtschaft.

Wenn ein Mitarbeiter mal einen oder zwei Monate lang keine neue Idee hat, dann ist das völlig okay. Aber wenn auch nach drei Monaten kein einziger Einfall kommt, dann stimmt wahrscheinlich etwas nicht. Das ist jedenfalls die Erfahrung von Mike Fischer. Der Unternehmer geht von der Annahme aus, dass alle seine Mitarbeiter gute Ideen haben. Sofern die Mitarbeiter das Vertrauen haben, dass die Firma ihre Ideen zum Nutzen aller Mitarbeiter und Kunden umsetzen wird, teilen sie diese auch gerne. Die Firma muss dann nur noch die Ideen intelligent einsammeln. Das machen die Firmen von Mike Fischer mit einem Online-Programm. Alle Mitarbeiter haben außerdem jederzeit ein Budget von 200 Euro, um kleine Ideen sofort selbst umzusetzen. Größere Ideen, die mehr kosten würden, werden regelmäßig im Team besprochen.



FEEL THE BEAT

Die besten Ideen haben fast immer die eigenen Mitarbeiter! Fragen Sie sich einmal: Wie viele Ideen kommen in Ihrem Unternehmen von den Mitarbeitern bzw. in Ihrem Team von den Teammitgliedern? Teilen die Menschen in Ihrer Firma gerne ihre Ideen? Haben Sie ein Tool, um Ideen systematisch zu erfassen? Wird regelmäßig über neue Ideen diskutiert? Gibt es Feedback zur Umsetzung?

Auch bei *Cool Blue*, der erfolgreichen holländischen Elektronikette, kommen viele Ideen von den eigenen Mitarbeitern. Wer sich im Kerngeschäft von anderen gar nicht so sehr unterscheidet, aber mit Spitzenleistung bei den Kunden punkten will, der wird das ohne die Kreativität der Mitarbeiter gar nicht schaffen. Bei *Cool Blue* arbeiten die Mitarbeiter so, wie sie Elektronik selber gerne einkaufen würden.



Wer seine Arbeit richtig gerne macht, der hat auch Ideen.

Und sie gönnen sich und ihren Kunden bei der Arbeit den Spaß, den sie auch in ihrer Freizeit gerne haben. Die Trennung »hier der blöde Job – da die tolle Freizeit« wird es in Zukunft nicht mehr geben. Mitarbeiter sind nur dann

eine lebendige Quelle für Ideen, wenn sie ihre Arbeit richtig gerne machen. Dem »Nine-to-five-Jobber« ist es oft egal, wie gut oder schlecht die Firma für ihre Kunden arbeitet. Nach einem Vortrag in Deutschland sagte mir eine Frau mal: »Ihr Modell mit den Instrumenten ist toll, aber unser Chef interessiert sich nur für unsere Schwächen, nicht für unsere Stärken.« Ich war ziemlich geschockt. Wenn jemand Chef sein will, dann ist es seine Hauptaufgabe, die Talente der Mitarbeiter zu fördern und dafür zu sorgen, dass Kreativität sich voll entfalten kann.

Trust in me, baby: Gemeinsamkeit auf der Basis von Vertrauen

Misstrauen ist der Grund, warum bürokratische Hierarchien überhaupt noch existieren. Die Leistung verbessern sie nicht und dem Kunden dienen sie auch nicht. Das jedenfalls glaubt der amerikanische Versandhändler *Zappos* und will den Beweis erbringen, dass es anders besser geht. Unter den 1500 Mitarbeitern von *Zappos* gibt es in Zukunft keine klassischen Hierarchien mehr. Auch Jobtitel wie »Leiter« oder »Direktor« sollen – zumindest im internen Gebrauch – abgeschafft werden. Stattdessen wird die Arbeit jetzt nach dem Prinzip der Gemeinsamkeit in sich überlappenden »Kreisen« von Mitarbeitern organisiert. Die Ausgangsfrage lautet dabei: Wer arbeitet mit wem gemeinsam an welcher Aufgabe? Bisher lautete die Frage in

Unternehmen eher: Wer hat wen zu »führen« und wer muss an wen »berichten«? *Zappos* nennt seinen neuen Ansatz *Holacracy* (statt Hierarchie). Da steckt das altgriechische Wort *holos* drin, was Ganzheit bedeutet. Es wird spannend zu sehen sein, wie gut dieser ganzheitliche Ansatz bei *Zappos* auf die Dauer funktionieren wird.



»Je mehr wir gewachsen sind, desto mehr haben wir gemerkt, wie sehr die Bürokratie, an die wir uns alle gewöhnt haben, uns in unserer Anpassungsfähigkeit behindert.«

John Bunch, Manager bei *Zappos*

Eines ist klar: Viele Leute sind es leid, dass ihre Ideen »vor dem Chef sterben«. Immer mehr Mitarbeiter bürokratischer Unternehmen kündigen und suchen sich neue Herausforderungen dort, wo ihre Talente und ihre Kreativität wirklich gefragt sind und wertgeschätzt werden. Sie finden das dort, wo Vertrauen in Menschen herrscht. Die alte Welt der Wirtschaft war und ist geprägt von Vertrauen in Geld, Ressourcen und Strukturen – bei gleichzeitigem Misstrauen gegenüber Menschen. Die Teams der Zukunft werden anders arbeiten. Sie definieren ihre Ziele und schaffen sich dann die passenden Strukturen, um sie zu erreichen. Sie organisieren sich das nötige Geld und die notwendigen Ressourcen um ihre Ziele herum. Dabei wissen sie: Das alles ist Mittel zum Zweck. Sie setzen ihr Vertrauen in erster Linie in sich selbst, in ihre Talente und in die Gemeinschaft.

Es gibt eine Menge Leute, die haben Angst vor der Zukunft, die jetzt anbricht. Sie sagen: Die Sicherheit verschwindet. Alles wird unsicher. Alles ändert sich ständig. Das macht ihnen Angst. Diese Menschen haben oft ein veraltetes Verständnis von Sicherheit. Sie glauben an Geld und an bürokratische Strukturen. Langfristige Arbeitsverträge, Versicherungen oder Geldanlagen lassen sie ruhig schlafen. Dabei erweisen sich doch gerade das Geldsystem und die alten bürokratischen Strukturen als besonders wackelig und anfällig. Von heute auf morgen können diese Sicherheiten nichts mehr wert sein.



Alte Sicherheiten wie das Geldsystem erweisen sich als besonders wackelig und anfällig.

Menschen in den Teams der Zukunft vertrauen auf neue Formen von Sicherheit. Ihre Sicherheit basiert auf Selbstgewissheit. Diese Sicherheit lässt sich ungefähr so charakterisieren:

- Ich weiß, was ich kann.
- Ich weiß, wem ich vertrauen kann.
- Ich weiß, dass es gute und schlechte Zeiten gibt.
- Ich weiß, dass alle unterschiedliche Talente haben.
- Ich weiß, dass es gemeinsam am besten geht.

Noch ist das alte Misstrauen nicht verschwunden. In den Köpfen vieler Menschen in Unternehmen lebt die Vorstellung fort, dass jeder nur auf seinen eigenen Vorteil aus ist. In den USA entstehen immer noch bei jedem großen Deal Millionen an Anwaltskosten. Misstrauen ist teuer. Ein echter Exzess ist der sogenannte »Patentkrieg« zwischen *Google* und *Apple* im Bereich der Mobiltelefone. Im Jahr 2012 übernahm *Google* für über 12 Milliarden US-Dollar den Rivalen *Motorola*. Angeblich nur, um an deren Patente zu kommen. Anfang 2014 kamen *Google* und *Samsung* dann überein, alle bisherigen und zukünftigen Patente miteinander zu teilen. Eigentlich ein großartiger Schritt in Richtung Gemeinsamkeit. Leider soll auch dies bloß ein weiterer strategischer Schachzug im »Krieg« gegen *Apple* sein. So kann es nicht mehr lange weitergehen!

In einem Klima des Misstrauens versuchen Unternehmen weniger mit einer Vision zu überzeugen als mit konventionellen Methoden des Marketings ihre Kunden zu verführen. Bei den meisten Produkten, die heute den Markt beherrschen, werden bis zu 50 Prozent des Kaufpreises durch das Marketing verursacht. Selbst die neuen Formen der Kundenbewertung im Internet versuchen einige Unternehmen auszuhebeln. Irgendwie liest man ja heute überall positive Kundenbewertungen. Wer sie nicht bekommt, der schreibt sie sich einfach selbst.

Doch das funktioniert nicht mehr lange. Kunden durchschauen die Tricks der Etablierten. Sie geben nicht mehr viel auf öffentliche Kundenbewertungen. Vielmehr vernetzen sie sich untereinander und

tauschen sich darüber aus, was wirklich empfehlenswert ist. Auch hier gewinnt am Ende das Vertrauen. Wir vertrauen beispielsweise unseren Freunden mehr als der Werbung von Unternehmen. Wenn nun immer mehr Menschen auf Social Media ihre Einkäufe posten, so beeinflusst das deren Freunde mehr als jedes Marketing. Kunden fragen sich heute: Bei wem kann ich mir wirklich Rat holen? Welche Person meines Vertrauens hat mit diesem Produkt Erfahrungen gemacht?

Durch die zunehmende Vernetzung und intensivere Kommunikation wird es immer einfacher, sich auszutauschen. Haben Sie schon einmal gesehen, wie Kunden im Laden per Smartphone Informationen zu dem Produkt einholen, das sie gerade entdeckt haben? Diese Transparenz wäre früher überhaupt nicht möglich gewesen. Heute ist das ganz einfach. Und vom Austausch über Produkterfahrungen ist es nur noch ein kleiner Schritt zum Teilen von Produkten im Freundeskreis oder in der Nachbarschaft. Unternehmen sollten diese Entwicklung nicht bekämpfen – schon weil sie sich ohnehin nicht stoppen lässt.



Kunden vernetzen sich – Unternehmen sollten das fördern.

Die besten Unternehmen der Zukunft werden den Austausch und das Teilen unter ihren Kunden aktiv fördern und unterstützen. So wie die Lufthansa heute schon an Flughäfen das »Taxi-Sharing« unter ihren Kunden unterstützt. Per Smartphone-App kann man sich einfach auf die Suche nach anderen Fluggästen begeben, die auch gerade ein Taxi in die Innenstadt suchen. Dann teilt man sich die Fahrt und die Kosten. Bei *Amazon Trade-In* können Kunden ihre gelesenen Bücher und gebrauchten DVDs gegen Wertgutscheine wieder einsenden. Amazon verkauft die Artikel dann gebraucht weiter. Auch das ist intelligente Unterstützung von Kunden, die allen Beteiligten nutzt: Der eine Kunde wird bequem seine gebrauchten Bücher und DVDs los, der andere Kunde erhält diese Produkte billiger und der Anbieter macht ein zusätzliches Geschäft. Es sind gerade diese kleinen Schritte in Richtung intelligenter Gemeinsamkeit, auf die es jetzt ankommt.

REWIND



Ein großer Veränderungsprozess hat in der Wirtschaft begonnen, der nur Erfolg haben kann, wenn alle es wollen. Jedes Unternehmen kann kleine Schritte zu mehr Gemeinsamkeit und Umweltverträglichkeit gehen.



Es entsteht eine Kultur des Teilens auf der Basis von Vertrauen. Engagierte Mitarbeiter teilen ihr Wissen und ihre Ideen. Kunden tauschen Produktwissen aus und teilen sich Produkte.



Alte hierarchische und bürokratische Strukturen werden der neuen Wirtschaftswelt immer weniger gerecht. Innovative Teams organisieren sich nicht hierarchisch, sondern um die gemeinsamen Aufgaben herum.