

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 55

NEW WORK
Sinn oder
Unsinn?

**BODO
JANSSEN**
Das neue
Führen



**MARTIN
LIMBECK**
New Work

FRAUEN AN DIE MACHT?

Anna Schepperle

im Interview über die Herausforderungen
von Frauen im Business

Bilder: Joanna Janikowska - Vikram Media, Oliver Wagner





Erfolg wird bei uns großgeschrieben. Umwelt aber auch: Das ePaper

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

Besuche uns auf www.erfolg-magazin.de/shop
oder scanne den Code.





Bild: Daniela Schenk

Julien Backhaus
 Verleger und
 Herausgeber

Editorial

Arbeit neu denken: Zwischen Gleichstellung und Gratiskaffee

Deutschland blickt großen wirtschaftlichen Herausforderungen entgegen – die Rede des Bundeskanzlers anlässlich des klaffenden Haushaltslochs machte dies noch einmal deutlich. Insbesondere in solchen Zeiten der Ungewissheit ist es für Unternehmen unerlässlich, schnell umdenken zu können. Doch gerade, wenn hierfür eine Veränderung des Mindsets erforderlich wäre, gehen Neuerungen meist nur schleppend voran, weiß Anna Schepperle. Dies mache sich etwa bei Existenzgründungen bemerkbar – hier seien Frauen nach wie vor unterrepräsentiert. Welche Denkmuster dazu führen und wie sie helfen möchte, diese zu überwinden, erzählt die Unternehmerin in unserem Coverinterview.

Wer Veränderungen innerhalb eines Unternehmens initiieren möchte, stößt ebenfalls nicht selten auf Widerstand. Dabei führt an New Work kaum mehr ein Weg vorbei – doch was bedeutet der Begriff eigentlich? Wir sehen uns das beliebte Schlagwort einmal genauer an

und erklären, warum die neue Form des Arbeitens mehr beinhaltet, als den Gratiskaffee im Büro. Wie die neue Form des Arbeitens aussehen kann und wie eher nicht, erklärt zudem der erfahrene Unternehmer Martin Limbeck – und auf welche Weise kann Unternehmensführung zukünftig gelingen? Mit dieser Frage beschäftigt sich das neue Buch von Bodo Janssen. Darüber hinaus richten wir in unserer aktuellen Ausgabe einen Blick auf einzelne Geschäftszweige: Warum der Vertrieb auch als Herzstück eines Unternehmens bezeichnet werden kann, erläutert etwa der Brancheninsider Tobias Eple und auch Professor Kupjetz lässt uns an seiner Expertise teilhaben – wie gewohnt dreht sich dabei alles um den Vertragsabschluss. Weshalb man sich nicht ärgern sollte, auch wenn die Verhandlung mal nicht optimal lief, führt er in seiner Kolumne aus.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht
 Julien Backhaus

Impressum

Founders Magazin

Redaktion/Verlag Backhaus Verlag GmbH ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe Holding GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter Julien Backhaus

Redaktion

Anna Seifert, Martina Karaczko, Lea Trägenap
 redaktion@backhausverlag.de

Layout und Gestaltung

Objektleitung: Judith Iben
Grafik: Judith Iben, Christina Meyer, Stefanie Schulz
 magazine@backhausverlag.de

Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

Herausgeber, Verleger:

Julien Backhaus

Anschrift:

Zum Flugplatz 44,
 27356 Rotenburg / Wümme
 Telefon (0 42 68) 9 53 04 91
 E-Mail info@backhausverlag.de
 Internet: www.backhausverlag.de

Lektorat

Ole Jürgens Online Services
 Celler Weg 3 | D-27356 Rotenburg
 E-Mail: info@textcelsior.de

Alle Rechte vorbehalten

Autoren (Verantwortliche i. S. d. P.)
 Die Autoren der Artikel und Kommentare im Founders Magazin sind im Sinne des Presserechts selbst verantwortlich. Die Meinung der Autoren spiegelt nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Trotz sorgfältiger Prüfung durch die Redaktion wird in keiner Weise Haftung für Richtigkeit geschweige denn für Empfehlungen übernommen. Für den Inhalt der Anzeigen sind die Unternehmen verantwortlich.

Vervielfältigung oder Verbreitung nicht ohne Genehmigung.

INHALT

NR. 55

ERFOLG

06 Frauen an die Macht?

Anna Schepperle im Interview

EINSTELLUNG

10 New Work ist nicht Home-office, Obstkorb oder höhenverstellbare Schreibtische!

Martin Limbeck

14 New Work: Wenn ein Begriff zur Phrase wird

»New Work«

Martin Limbeck

Seite 10



»Der ganze Markt wird sich verändern. In dem Moment, in dem Frauen in Führungspositionen geraten, kommen Hormone, Emotionen und Intuitionen ins Spiel.«

– Anna Schepperle

Frauen an die Macht?

Anna Schepperle im Interview

Seite 06

WISSEN

16 Neue Führung

Auszug aus dem Buch »Das neue Führen« von Bodo Janssen

21 Der Vertrieb ist das Herzstück des Unternehmens

Tobias Epple

»Die Aufgabe der neuen Führung besteht darin, den Einzelnen im Team und das Team an sich zu stärken.«

– Bodo Janssen

LEBEN

19 Mensch, ärgere dich nicht!

Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz

BUCHTIPPS

Alle Seite 23

Das neue Führen

Bodo Janssen

Delivering Happiness

Tony Hsieh

Heute schon einen Prozess optimiert?

Gunter Dueck

Powerteams ohne Grenzen

Peter Ivanov

So bin ich eben! im Job

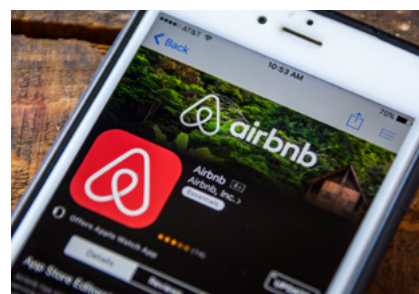
Stefanie Stahl und Christian Bernreiter

Neue Führung

Seite 16

BEST OF WEB

22 Airbnb verdient Millionen mit Vorauszahlungen



FRAUEN an die Macht?



Anna Schepperle im Interview über die Herausforderungen von Frauen im Business

Noch immer entschließen sich deutlich weniger Frauen als Männer dazu, sich mit ihrem eigenen Unternehmen selbstständig zu machen. Viele Frauen haben zudem Probleme, ihren Platz im Business zu finden und scheuen sich, ihre Weiblichkeit zuzulassen. Doch genau darin liegt die Stärke einer erfolgreichen Unternehmerin, meint Anna Schepperle, Gründerin der Sisterhood Academy. In unserem Interview erklärt sie, welchen Schwierigkeiten sich Frauen im Business stellen müssen. Die Gründe dafür sieht sie vor allem im persönlichen Mindset.

Bei den Neugründungen gibt es bei den Frauen noch großen Abstand zu männlichen Gründern – im vergangenen Jahr waren es laut Statistik nur 37 Prozent. Woran liegt das deiner Meinung nach?

Meiner Meinung nach liegt das hauptsächlich daran, dass Frauen sich nicht trauen, sich richtig selbstständig zu machen. Ihnen fehlt der Mut oder sie denken, dass sie erst noch bestimmte Skills bräuchten. Oder dass sie zu unwissend oder einfach zu weit weg von ihrem Ziel sind, sich selbstständig zu machen. Dann trauen sie sich gar nicht erst, damit anzufangen.

Frauen versuchen häufig, sich der männlichen Geschäftswelt anzupassen, zum Beispiel – um es mal plakativ zu sagen – mit einem dunklen Businesskostüm. Wie siehst du das?

Ich glaube, dass einfach noch sehr oft gedacht wird: »Wenn ich ein Business mache, dann muss ich es machen wie ein Mann. Ich muss aussehen wie ein Mann. Ich muss sprechen wie ein Mann.« Viele Frauen trauen sich nicht zu sagen: »Okay, wir sind einfach intuitiver und emotionaler. Wir sind die, die es mit ein bisschen mehr Feinheit machen wollen. Wir wollen es anders machen.« Es gibt nicht so viele weibliche Role Models auf dem Markt. Und was machst du, wenn du etwas lernen willst? Du orientierst dich an Menschen, die da sind, wo du hinwillst. Da aber circa 80 Prozent im CEO-Business Männer sind, merkt man, dass diese Frauen versuchen, einen Mann zu kopieren, anstatt die Stärke, die sie als Frau haben, im Business auszuspielen. Oder sie sind verunsichert, weil sie nicht wissen, wie es richtig wäre ...

Es braucht also einfach mehr Frauen, die als Role Model für andere Frauen dienen, damit sie sich trauen, loszugehen und ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Frauen sind meiner Meinung nach übrigens die besseren Unternehmerinnen.

Wie wird Weiblichkeit deiner Erfahrung nach im Geschäftsleben wahrgenommen?

Ich glaube, dass die Entwicklung von intuitiongeführten Unternehmen immer stärker wird. Die Spiritualität findet immer mehr Anklang und die energetische Arbeit ist nicht mehr wegzudenken. Es wird aber auch immer offensichtlicher, dass die Kombination aus Energie und Strategie wichtig ist. Ich bin Unternehmerin, es wäre also gelogen, wenn ich sage, dass ich mein Business rein intuitiv und nur energetisch führe. Ich führe meine Unternehmen definitiv sehr zahlenorientiert, aber ich höre ebenso auf meine Intuition und bringe die Spiritualität mit ein. Ich weiß, welche

»Okay, wir sind einfach intuitiver und emotionaler. Wir sind die, die es mit ein bisschen mehr Feinheit machen wollen. Wir wollen es anders machen.«



Entscheidungen ich jetzt zu treffen habe und reagiere nicht aus dem Ego heraus – das ist, glaube ich, eines der wichtigsten Dinge. Je mehr die Frauen in dieser CEO-Szene hervorstechen und je mutiger und aktiver sie werden, desto mehr spürt man auch, dass Themen wie Leadership, Erfolg und Geld immer präsenter werden. Je besser Energie und Strategie miteinander verbunden werden, desto erfüllender funktioniert Erfolg. Dadurch gehen die egogesteuerten Handlungen immer weiter zurück.

Business und Mutterschaft: Warum glauben viele Frauen, dass sich ein eigenes Unternehmen und Familienleben nicht vertragen?

Weil ihr Denken verkehrt herum aufgebaut ist. Ich denke zum Beispiel, dass dein Business oberste Priorität haben muss. Ich bin Mutter. Das bedeutet aber nicht, dass mir mein Unternehmen wichtiger ist als mein Kind. Es hat einfach die oberste Priorität, damit ich mehr Zeit und Geld für die Familie habe. Das ist schon mal der Grundbaustein, der bei vielen Müttern falsch ist, weil sie sagen: »Mein Kind ist mir wichtiger.« Niemand sagt, dass dein Business dir wichtiger sein muss. Aber im Alltag muss es priorisiert werden.

Außerdem denken sie: »Ich habe keine Zeit, wenn ich ein Kind habe.« Wir haben selbstverständlich weniger Zeit, aber es ist egal. Im Gegenteil – es könnte sogar perfekt sein, dass das so ist! Denn wenn wir mal ganz ehrlich zu uns sind, liegt es nicht daran, dass wir keine Zeit haben, sondern vielmehr daran, dass wir einfach Angst haben, die richtigen und wichtigen Dinge zu tun. Ich bin durch meinen Sohn so viel effektiver in meiner Arbeit geworden. Davor habe ich noch viele andere Sachen gleichzeitig gemacht – quasi als Beschäftigungstherapie –, die aber nicht zum Erfolg geführt haben. Ich bin also viel erfolgreicher, seitdem ich Mama bin, weil ich dadurch gezwungen bin, meine verfügbare Zeit effektiver zu nutzen.

Liegen die Fehler beim Gründen deiner Meinung nach am jeweiligen Businessplan oder an der persönlichen Einstellung der Gründerin?

Beides. Sie wollen sich in ihrem Business verwirklichen. Ich sehe das sehr oft bei meinen Kundinnen. Entweder wollen sie ▶

raus aus ihren Angestelltenjobs oder sie romantisieren die Selbstständigkeit. Sie wollen ihre Yogakurse oder ihre gestrickten Sachen verkaufen. Das macht ihnen zwar Spaß, aber sie haben das am Ende nicht ganz durchgerechnet und durchdacht. Das wird also schon rein rational gesehen nicht funktionieren. Das ist der eine Teil, an dem es dann scheitert.

Der andere Punkt ist, dass sie sich gar nicht trauen, »All in« zu gehen, wenn sie eine wirklich gute Idee haben. Sie fangen dann an, eine Art »Hausfrauenbusiness« daraus zu machen: Sie bleiben mit einem Fuß im Angestelltenverhältnis, machen noch tausend andere Sachen nebenbei und verzetteln sich dann. Sie können sich dadurch nicht auf das fokussieren, was sie wirklich machen wollen. Es bleibt also am Ende eine Kombination aus der falschen Intention und der Angst davor, »All in« zu gehen.

Wenn der Schritt des Gründens vollzogen ist, geht es um Weiterentwicklung und Skalierung. Welche Stolperfallen gibt es da generell?

Die meisten sprechen von Skalierung, obwohl sie eigentlich keine Ahnung haben, was Skalierung überhaupt bedeutet. Deshalb beginnen sie, halb fertige und halb erprobte Produkte zu skalieren. Skalierung macht dann Sinn, wenn man wirklich auf Zahlen und Fakten basierte Ergebnisse hat und genau weiß, dass die Investition auch das gewünschte Ergebnis erbringt. Das bedeutet auch, dass man

sich auch bewusst machen muss, dass nicht jedes Produkt oder Angebot bis ins Unendliche skalierbar ist. Faktoren wie der Markt, die Sättigung und auch die Nachfrage sind dabei wichtige Faktoren.

Für mich besteht ein Business, ähnlich wie ein Konzert, aus verschiedenen Instrumenten. Die Unternehmerin ist dabei die Dirigentin und Teamleitung. Jedes Instrument muss richtig gestimmt sein und zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden. Gleichzeitig müssen die Energie, der Vibe und die Bestimmung der Gruppe das sein, was die Unternehmerin ausdrücken möchte. Nur so kann es am Ende beim Zuschauer Gänsehaut und »Magic Moments« auslösen.

Du selbst hast als Greenhorn begonnen, jetzt bist du Unternehmerin, Mentorin und Speakerin. Was war deine Strategie?

Energy meets strategy – also Spiritualität trifft auf Unternehmerin. Es ist definitiv die Kombination: Erst einmal liegt es daran, dass ich schnelle Entscheidungen treffen kann. Wir wollen die richtigen Entscheidungen treffen. Für diese brauchen wir aber Erfahrungen und die resultieren wiederum aus falschen Entscheidungen. Das bedeutet, du wirst dazu gezwungen, manchmal Entscheidungen zu treffen, die nicht richtig sind. Was meine Kundinnen aber sehr oft machen: Sie warten, bis sie das Gefühl haben, dass sie jetzt die richtige Entscheidung treffen. Ich habe in der Zeit, in der andere ein halbes Jahr warten, schon fünf falsche Entscheidungen getroffen,

wodurch ich bei der richtigen gelandet bin. Ich war einfach schneller. Ich habe nicht lange gewartet oder gezögert.

Außerdem habe ich mir schon immer Menschen an meine Seite geholt, die schon da sind, wo ich hinwill – Mentoren also. Ich habe immer Leute um mich herum gesucht, die schon viel weiter als ich sind, um von ihnen zu lernen und zu profitieren. Mir war selbst klar, dass ich nicht das Geld und die Zeit habe, um zwei Jahre lang falsche Entscheidungen zu treffen. Ich habe also eine Abkürzung genommen.

Zu guter Letzt habe ich mir immer mehr Gedanken ums Geben als ums Nehmen gemacht. Ich habe mich also immer gefragt, was ich anderen Menschen bringe und nicht, was ich selber für mich haben will. Viele haben den Gedanken: »Ich will mir ein Business aufbauen, weil ich finanziell frei sein will.« Es geht ihnen dabei vor allem um sich selbst. Speakerin bin ich beispielsweise nicht aus egoistischen Gründen geworden. Ich habe nicht gesagt, dass mein Ego die Bestätigung braucht, auf der Bühne zu stehen. Es ging mehr darum, was ich den Menschen geben kann und was meinem Talent entspricht. Dann ist es ziemlich einfach, Geld zu verdienen. Wenn du etwas machst, in dem du wirklich gut bist, unterstützende Menschen an deiner Seite hast und schnelle Entscheidungen treffen kannst, dann kannst du gar nicht mehr verhindern, dass du erfolgreich wirst. Das geschieht dann automatisch.

»Energy meets strategy
- also Spiritualität trifft auf
Unternehmerin. Es ist
definitiv die Kombination.«



Wie wird sich das weibliche Unternehmertum deiner Meinung nach entwickeln?

Das weibliche Unternehmertum wird sich dank Frauen – wie beispielsweise den Unternehmerinnen der Sisterhood Academy – dahin entwickeln, dass die CEO-Szene mal so richtig aufgemischt wird. Der ganze Markt wird sich verändern. In dem Moment, in dem Frauen in Führungspositionen geraten, kommen Hormone, Emotionen und Intuitionen ins Spiel. Ich glaube, dass es in ein paar Jahren Mentoren braucht, die Männer coachen, wie sie mit den vielen Frauen auf dem Markt klarkommen. Die Wirtschaft wird sich dadurch verändern. Das ist gut. Man merkt auch in der Politik oder anderen Bereichen: Sobald der Frauenanteil steigt, verändert sich die Dynamik.

»Der ganze Markt wird sich verändern. In dem Moment, in dem Frauen in Führungspositionen geraten, kommen Hormone, Emotionen und Intuitionen ins Spiel.«

Inzwischen hast du deinen Platz im Geschäftsleben gefunden. Was sind deine nächsten Schritte?

Der größte Schritt ist sicherlich, dass wir die größte Community für spirituelle Unternehmerinnen in Deutschland, Österreich und der Schweiz werden möchten. Frauen werden gestärkt, wenn sie eine Mentorin an ihrer Seite haben und über ein gutes Netzwerk verfügen. Alle erfolgreichen Frauen kennen es: Die Luft oben ist dünn. Du bist nicht länger so beliebt und dir wird sehr viel Hass entgegengeworfen. Deshalb musst du sehr stark auf deine Energien achten und mit deinen Emotionen umgehen können und bist dankbar für eine unterstützende und stärkende Community. Wir sind dabei, die Brücke zwischen Spiritualität und Unternehmertum zu schlagen. Ich hätte mir damals eine Frau als Mentorin gewünscht, die Unternehmer-Erfahrung hat, die Strategien beherrscht und gleichzeitig Spiritualität und Energie mit ins Business nimmt.

Zudem werden wir unsere Offline Retreats ausbauen und unsere eigene Non-Profit-Tierschutzorganisation aufbauen. Für mich ist wichtig, dass es zur Normalität wird, Spiritualität im Business auszuleben. Dadurch wird das Business so viel einfacher und natürlicher und weniger von Frustration belastet. ♦ LT

Anna Schepperle ist Autorin, Businessmentorin und Gründerin der Sisterhood Academy. Die Plattform bietet Unterstützung und spirituelles Mentoring für weibliche Unternehmerinnen, die mit ihrem Business erfüllt und erfolgreich werden wollen.



NEW WORK

ist nicht Homeoffice, Obstkorb oder höhenverstellbare Schreibtische!

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Wer den Begriff »New Work« bei Google eingibt, erhält rund 17,3 Milliarden Suchergebnisse – in gerade mal 0,32 Sekunden. Was ich Ihnen damit sagen möchte? Dass es wahrscheinlich leichter ist, einen Hecht ohne Köder an die Angel zu bekommen, als eine klare und allgemeingültige Definition zu finden, was »New Work« ist und was nicht. Doch braucht es diese überhaupt – oder geht es eigentlich um etwas ganz anderes? Mehr dazu in diesem Beitrag.

»New Work« hängt nicht von Ort und Ausstattung ab

Geprägt hat den Begriff Philosophieprofessor Frithjof Bergmann – und das

bereits in den 70er- und 80er-Jahren. Wirklich aufgekommen ist das Thema bei uns erst vor etwa zehn Jahren. Und eine genaue Definition gibt es immer noch nicht. Auch wenn sich viele darum bemühen. Ich habe gerade jedoch den Eindruck, dass sich des Ausdrucks »New Work« immer dann bedient wird, wenn jemandem ein bestimmter Aspekt seines Arbeitsalltags oder der Abläufe innerhalb des Unternehmens nicht passt.

Für mich ist klar: »New Work« meint nicht automatisch Remote Work und schick eingerichtete Offices mit allen technischen Spielereien. Es kann ein Teil des jeweils individuellen Konzepts eines Unternehmens sein, keine Frage. Doch das schickste Büro und aller Schnickschnack

nützen dir nichts, wenn es von Menschen geleitet wird, die mental immer noch in den 80er-Jahren steckengeblieben sind. Und ebenso, wenn du die falschen Mitarbeiter an Bord hast, die nicht über ihren eigenen Tellerrand schauen wollen.

Aktuell kannst du kaum mal das Smartphone in die Hand nehmen, ohne dass du in den Social Media oder auf der Startseite einer Tageszeitung über das Thema »Homeoffice versus Präsenzkultur« stolperst. Auf der einen Seite sind es vor allem Mitglieder der Generation Z, die sich darüber empören, dass sie es nicht einsehen, für einen Job ins Büro zu kommen.

Weil doch schließlich alles auch von Zuhause aus geht – oder mit dem Laptop im

Doch das schickste Büro und aller Schnickschnack nützen dir nichts, wenn es von Menschen geleitet wird, die mental immer noch in den 80er-Jahren steckengeblieben sind.



Starbucks um die Ecke bei einem Venti Matcha Latte mit Kokosmilch. Und auf der anderen Seite die »bösen Unternehmer«, die anscheinend alle noch nicht verstanden haben, wie die Arbeit der Zukunft aussieht.

Wer Homeoffice abschafft, ist stehengeblieben?

Um es mal deutlich zu sagen: Diese Diskussion geht mir gehörig auf den Keks. Ja, es stimmt: Viele Unternehmen arbeiten gerade daran, ihre Mitarbeiter wieder zurück zu mehr Präsenz am Standort zu führen. Beispielsweise VW: Seit dem ersten November sollten alle Management-Mitarbeiter wieder an vier Tagen pro Woche ins Büro kommen. Durch die sozialen Medien ging infolgedessen ein Aufschrei: Das wäre doch rückschrittlich, ob die Entscheider denn gar nichts aus der Coronakrise gelernt hätten und so weiter.

Ich finde das zu kurz gegriffen. »New Work« bedeutet mehr als der Ort, an dem gearbeitet wird. Denn dann wäre es bei VW auch nur »New Work« für die Mitarbeiter in der Verwaltung und im Management gewesen. Oder haben Sie

mitbekommen, dass die Autos neuerdings im Homeoffice gebaut werden können? Für mich geht es dabei vielmehr um die Art und Weise der Zusammenarbeit und wie effizient diese gestaltet ist, um gemeinsam Werte zu schaffen.

Ähnliches habe ich auch bei Unternehmern in meiner Gipfelstürmer-Mastermind erlebt, die im produzierenden Gewerbe tätig sind. Dort ist zum Beispiel der Inhaber eines Dachdecker-Betriebs dabei,

das in dritter Generation familiengeführt und inzwischen einer der größten Anbieter in diesem Bereich in Norddeutschland ist. Und er sagt auch ganz klar: Wie soll ein Gemeinschaftsgefühl entstehen, wenn die einen bei Wind und Wetter auf den Dächern sind – und die anderen zuhause?

Ich halte es für wichtig, hier eine Balance zu schaffen – und zwar für Mitarbeiter wie Führungskräfte gleichermaßen – egal, in welchem Bereich eines Unternehmens. ▶

»Limbeck. Unternehmer.«
von **Martin Limbeck**
352 Seiten
Erschienen: November 2023
GABAL Verlag
ISBN: 978-3-96739-153-4





Was wollen die Mitarbeiter von morgen?

Dass wir als Unternehmer aufgerufen sind, etwas zu ändern, steht außer Frage. Vor wenigen Tagen bin ich auf eine Statistik aufmerksam geworden, die mich wirklich überrascht hat. Im negativen Sinne. Gerade in Zeiten von schwerwiegendem Fachkräftemangel ist es entscheidend, dass es Ihnen gelingt, auch innerhalb des eigenen Unternehmens Potenziale zu entwickeln.

Doch genau daran hapert es scheinbar vielerorts: Im vergangenen Jahr wurden etwa 155.000 Ausbildungsverträge in Deutschland vorzeitig beendet. Das entspricht einer Quote von knapp 30 Prozent. Ein Drittel davon in der Probezeit, ein weiteres nach der Probezeit – und dann nochmal knapp 23 Prozent im Laufe des zweiten

Ausbildungsjahrs. Das sind erschreckende Zahlen! Und es handelt sich dabei nicht ausschließlich um Ausbildungsabbrüche. Mindestens die Hälfte dieser Auszubildenden hat im Anschluss direkt einen neuen Vertrag abgeschlossen – in einem anderen Unternehmen, zum Teil auch einem anderen Beruf. Was das mit »New Work« zu tun hat? Eine ganze Menge. Hier müssen wir uns als Unternehmer und Arbeitgeber fragen: Was bedeutet das für uns? Und was können wir tun, um unser Unternehmen zu einem Ort zu machen, an dem die Mitarbeiter gerne arbeiten? Wie müssen wir die Zusammenarbeit, Aufgaben und Prozesse gestalten, damit Mitarbeiter Spaß daran haben und sich einbringen? Ich habe sowas in den 80er-Jahren als Azubi selbst erlebt. In meinem ersten

Ausbildungsbetrieb habe ich vor allem gelernt, wie du es als Chef nicht machen solltest. Statt zu lernen, was du als Groß- und Außenhandelskaufmann in der Praxis so machst, wurde ich mit Botengängen, Autowaschen, Rasenmähen und Co. abgespeist. Ich hatte dann in gewisser Weise Glück, weil das Unternehmen insolvent ging und ich meine Ausbildung in einem wirklich tollen Betrieb fertig machen konnte. Mit einem Chef, der mich immer wieder motiviert und selbst vorgelebt hat, was er erwartet.

Für mich stand fest: Wenn ich irgendwann mal ein eigenes Unternehmen habe, würde ich es auch so machen. Ob mir das gelungen ist? Auch ich habe schon junge Mitarbeiter in der Probezeit oder kurz danach wieder verloren. Weil wir unterschiedliche Werte hatten oder unsere Erwartungen einfach nicht deckungsgleich bekommen haben. Doch es hat nie daran gelegen, dass es keinen Kickertisch für die Pause gab oder keine Arbeit ausschließlich im Homeoffice.

Werte rücken in den Vordergrund

Mit Blick auf »New Work« halte ich es für entscheidend, dass wir als Unternehmer noch genauer hinschauen, wer zu unserer Company passt. Nicht nur von der

Für mich geht es dabei vielmehr um die Art und Weise der Zusammenarbeit und wie effizient diese gestaltet ist, um gemeinsam Werte zu schaffen.

Qualifikation, sondern auch vom Mindset her. Wer hat wirklich Lust, mit uns etwas zu bewegen und ist nicht nur auf der Jagd nach Benefits? Es bringt nichts, nur wegen des Fachkräftemangels bei Bewerbern beide Augen zuzudrücken. Egal, in welcher Altersklasse. Ein Mitarbeiter, den du von Anfang an als unpassend empfindest, wird nur in den allerwenigsten Ausnahmefällen eine 180-Grad-Wandlung vollziehen. Gleichzeitig sollten wir auch dafür sorgen, junge Menschen zu unterstützen – durch eine hochwertige Ausbildung und entsprechende Zukunftsaussichten im Unternehmen, ebenso durch das Angebot von Schülerpraktika oder ein paar Schnuppertagen.

Die Wahlmöglichkeiten sind heute so umfangreich, dass viele schlichtweg überfordert sind und nicht wissen, in welche berufliche Richtung sie loslaufen sollen. Auch das ist »New Work«.

Jedes Unternehmen muss das Puzzle für sich lösen

»New Work« bedeutet für mich, Arbeit zu erleichtern. Neue Strukturen und Prozesse zu schaffen, von denen alle profitieren. Das können technische Lösungen sein – zum Beispiel eine App, über die der Dachdecker vor Ort direkt benötigtes Material nachbestellen kann, anstatt erst wieder von der Baustelle zur Firma zu fahren, um dort das

entsprechende Formular auszufüllen. Es ist auch der Online-Funnel, über den warme Leads reinkommen, die der Vertrieb dann weiter bearbeitet. Und es können natürlich auch Dinge wie ein höhenverstellbarer Schreibtisch oder ein besonders ergonomischer Bürostuhl sein, um der Assistenz den Tag vor dem Bildschirm zu erleichtern. Das vegetarische Gericht in der Kantine oder die Hafermilch in der Kaffeeküche ebenso, weil das auch ein Zeichen der Wertschätzung an die Mitarbeiter ist.

Das alles sind Puzzlestücke, die zusammen ein Konzept von »New Work« ergeben. Doch ein paar Stücke allein passen weder ineinander noch ergeben sie ein großes Ganzes, an dem sich alle im Unternehmen orientieren können. Und besonders wichtig: Die Puzzlestücke jedes Unternehmens haben eine eigene Form und ergeben daher auch ein individuelles Bild. ♦

Der Autor



Martin Limbeck ist unter anderem Inhaber der Limbeck Group, Wirtschaftssenator (EWS), Unternehmercoach und fünffacher Bestsellerautor.

»New Work« bedeutet für mich, Arbeit zu erleichtern. Neue Strukturen und Prozesse zu schaffen, von denen alle profitieren.





New Work:

Wenn ein Begriff zur Phrase wird

Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und der kostenlose Kaffee im Büro: Das sind die Komponenten, aus denen New Work besteht – so jedenfalls scheint es die Auffassung vieler Arbeitgeber zu sein. Und doch hat diese Auslegung vielerlei Kritik erfahren; nicht zuletzt durch Frithjof Bergmann selbst, dem mittlerweile verstorbenen Philosophen, der seit seinem viel beachteten Werk »Neue Arbeit, neue Kultur« spätestens seit 1984 als Vater des New Work gilt. Ein Arbeitsmarkt, auf dem Unternehmer neue Mitarbeiter durch Benefits zur Mitarbeit zu locken versuchte, habe ihm nicht vorgeschwebt, erklärte dieser noch 2018 im Interview mit dem »Personalmagazin« - nur, um im darauffolgenden Jahr noch einmal nachzulegen: Tatsächlich kenne er kein

Unternehmen, welches das Konzept im ursprünglichen Sinne anwende, sagte er damals gegenüber dem »Handelsblatt«.

Offensichtlich hat sich der Begriff also einer solchen Wandlung unterzogen, dass selbst der Schöpfer sein eigenes Konzept hierin kaum wieder zu erkennen vermag. Doch wie ist es eigentlich dazu gekommen und welche Bedeutung wird New Work in der heutigen Zeit – rund 40 Jahre nach Entstehung des ursprünglichen Konzepts – eigentlich beigemessen? Höchste Zeit, sich mit dem Sinn und Unsinn eines umstrittenen Prinzips zu befassen.

Die Ursprünge von New Work

Fest steht: Auch wenn Kritiker des Konzepts unter New Work mittlerweile vor allem die Forderungen einer empfindsamen Generation nach mehr Freizeit und

weniger Leistung verstehen, war diese Bedeutung nicht intendiert. Denn Arbeit angenehmer zu gestalten, war in Bergmanns ursprünglichem Modell eher ein Nebeneffekt als ein Ziel. Ihm sei es maßgeblich darum gegangen, die Effekte der Digitalisierung zu dämpfen und Massenentlassungen, die seiner Ansicht nach hierdurch drohten, zu verhindern. Da sich die Arbeitszeit durch den technischen Fortschritt verkürze – so der Grundgedanke – sollte in der eingesparten Zeit die Frage nach der Berufung des Einzelnen im Fokus stehen. Nach diesem Verständnis stünde New Work also für Persönlichkeitsentfaltung und Fließbandarbeiten gleichermaßen. Allerdings hat sich die Definition von New Work in den letzten Jahren immer weiter von der Idee ihres Erfinders entfernt, wie eine Erhebung der »SRH Berlin University of Applied Science« zeigt: Demzufolge

Da sich die Arbeitszeit durch den technischen Fortschritt verkürze – so der Grundgedanke – sollte in der eingesparten Zeit die Frage nach der Berufung des Einzelnen im Fokus stehen.

verbinden die befragten Unternehmensvertreter den Begriff kaum noch mit Bergmann. Stattdessen pflichteten die Befragten vor allem der Definition der New Work Charta bei, die sich vornehmlich auf die Prinzipien Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung stützt.

New Work:

Aktuell wie nie – aber warum?

Dieses neuere Verständnis von New Work ist wohl den globalen Herausforderungen der letzten Jahre geschuldet, wie weitere Untersuchungen nahelegen. Die Digitalisierung wirft zwar tatsächlich Fragen über die Zukunft der Arbeit auf, allerdings aus anderen Gründen als von Bergmann prognostiziert: »Unternehmen, die New Work praktizieren, sind für Fachkräfte deutlich attraktiver«, bringt es etwa das Jobvermittlung- und Personaldienstleistungsportal »Avantgarde Experts« auf den Punkt. Denn die digitale Transformation verkleinert eben nicht in erster Linie die Rolle des Arbeitnehmers, sondern schafft vor allem neue Perspektiven. Internet, Laptop und Social Media etwa machen das oft zitierte orts- und zeitunabhängige Arbeiten erst möglich – Optionen, die spätestens seit der Coronapandemie nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch genutzt werden. Und so verschwimmen die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem immer mehr; ein Trend, der durch den Fachkräftemangel zusehends verstärkt wird: Denn um neue Mitarbeiter an sich zu binden, versuchen Unternehmen, ihren Bedürfnissen soweit wie möglich entgegenzukommen. Diese Entwicklung ließe sich nicht nur auf die Frage beschränken, wann und wo die Arbeit erbracht werde, sondern bringe eine Veränderung der Unternehmenskultur auf weiteren Ebenen mit sich, wie unter anderem das »Fraunhofer Institut« feststellte. Bereits im Jahr 2019 beobachtete es drei weitere Stoßrichtungen, durch die Aspekte von New Work ins Unternehmen eingebracht werden konnten: Im Bereich der Organisation setze man mittlerweile etwa verstärkt auf Selbstverantwortung und agiles Arbeiten, in Bezug auf die Führungsebene lägen flachere Hierarchien im Trend. Darüber hinaus nehme die Frage nach dem Sinn der Arbeit einen immer größeren Stellenwert ein. Diese zeige, so das Institut in seinem Fazit, dass es »viele Gestaltungsmöglichkeiten in den bestehenden, arbeitsgesetzlichen Rahmensetzungen« gebe. Eine

Behauptung, die darauf schließen lässt, dass die beschriebenen Veränderungen branchenübergreifend möglich wären und sich nicht nur auf einzelne Geschäftsfelder beschränken ließen.

Buzzword ohne klare Linie?

Doch ist die oben genannte Entwicklung überhaupt erstrebenswert? Diese Frage hat der New Work-Erfinder Bergmann entschieden verneint. Man könne sich eben nicht »aus kleinen Stücken ein Arbeitsleben zusammenkleistern«, lautete seine Begründung. Insbesondere Unternehmen, die den Begriff New Work als Marketing-Trick verstünden, würden seiner Meinung nach langfristig ins Leere laufen: »Das setzt sich nicht durch, im Gegenteil«, behauptete er im »Personalmagazin«.

Auch Studien geben eine allenfalls ambivalente Antwort auf die Frage, ob die Implementierung von New Work in seiner heutigen Auslegung nun über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden könne. So zeigten Untersuchungen wie die des »Institut für Personalforschung« (IfP) an der Hochschule Pforzheim, dass Unternehmen sich einerseits zwar mit Agilität beschäftigten – unter anderem mit der Zielsetzung, flexibler auf einem dynamischen Markt agieren zu können – jedoch andererseits keine Einigkeit darüber bestehe, wie Agilität konkret definiert sei. Inwiefern ein derart wenig umrissenes Konzept tatsächlich eine Antwort auf die derzeitigen Herausforderungen bieten kann, ist zweifelhaft – ebenso wie die Frage, ob Führungskräfte mit der Einführung von New Work überhaupt dem Willen der Fachkräfte entsprechen: Denn in einer von »Randstad Deutschland« durchgeführten Befragung aus dem Jahr 2021 gaben nur 23 Prozent der Befragten an, im Homeoffice produktiver zu sein – insbesondere die nun im Fokus der Unternehmer stehende Generation Z hält der Untersuchung zufolge nicht viel vom Work-Life-Blending und würde stattdessen eher nach dem Motto »Hier ist die Arbeit, da mein Leben« verfahren. Ist New Work also lediglich ein Buzzword, dessen Umsetzung Ressourcen bindet und dessen praktischer Nutzen dabei weitgehend im Dunkeln liegt?

Quo vadis, Arbeitsmarkt?

Natürlich gibt es auch einige Indizien, die gegen ein derart drastisches Fazit sprechen: Recherchen von Redakteuren des »SWR« ergaben etwa, dass Maßnahmen, die mit

New Work in Verbindung gebracht werden, »nachweislich zu weniger Depressionen, späterem Renteneintritt und Innovationsverhalten« führten. Dennoch scheinen einige Unternehmer wieder vermehrt auf bewährte Arbeitsmodelle zurückgreifen zu wollen.

In puncto Homeoffice wird dies besonders deutlich: Auf nationaler wie internationaler Ebene fordern nach dem Ende der Pandemie immer mehr Konzerne eine stärkere Präsenz ihrer Mitarbeiter ein – darunter auch Tech-Giganten wie »Apple«. Für Tim Cook, den Chef des international bekannten Unternehmens, ist ein solches Trial-and-Error-Verfahren nämlich der beste Weg, um die derzeitigen Entwicklungen in der Arbeitswelt auf ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen: Was die richtige Balance zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit sei, gelte es schließlich noch herauszufinden. »Wir führen die Mutter aller Experimente durch«, sagte er in einer vielbeachteten Erklärung. ♦ AS

Auf nationaler wie internationaler Ebene fordern nach dem Ende der Pandemie immer mehr Konzerne eine stärkere Präsenz ihrer Mitarbeiter ein – darunter auch Tech-Giganten wie »Apple«.



Tim Cook,
CEO von Apple



AUSZUG AUS DEM BUCH »DAS NEUE FÜHREN« VON BODO JANSSEN

Neue Führung

Wer in Zeiten der Unvorhersehbarkeit bestehen möchte,
kommt um eine neue Art der Führung nicht herum

Wie bei der neuen Arbeit geht es bei der neuen Führung nicht so sehr um das Gestalten neuer Methoden oder eines attraktiven Arbeitsumfelds, sondern vielmehr darum, Menschen aus der Abhängigkeit heraus in die Eigenverantwortung zu führen. Neue Führung ist also mehr eine Frage der Haltung als die einer Methode. Und mit dieser Erkenntnis bin ich offensichtlich nicht alleine. Ich erinnere mich noch sehr gut daran, als ich mich mit Oliver Haas, dem Begründer von Corporate Happiness, zu diesem Thema in vielen wertvollen Gesprächen ausgetauscht hatte und in denen ich wissen wollte, was er unter dem neuen Führen verstand. Immerhin hatte er die gleichnamige Plattform ins Leben gerufen. »Oliver, was zeichnet das neue Führen aus deiner Sicht aus?«, fragte ich ihn in diesem Zusammenhang. »Gibt es einen Unterschied in der Wirksamkeit in den Unternehmen, je nachdem ob man mit Methoden oder an der Haltung arbeitet?«

Seine Antwort: »Meine Erfahrung ist, dass alle, die mit Methoden oder am Verhalten arbeiten, früher oder später wieder zurückfallen in alte Muster. Nur die Arbeit an der inneren Einstellung, der inneren Haltung bewirkt eine anhaltende Veränderung. Denn mit einem unveränderten Mindset ein Verhalten ändern zu wollen, funktioniert nie.« Trotz unterschiedlicher Herangehensweisen sind wir uns sehr einig: Es geht uns beiden um Haltung vor Taktik. Mit Taktik wird man verlieren. Das neue Führen macht man nicht wegen eines Fachkräftemangels oder schlechter Wirtschaftszahlen. Man macht es, um eine Haltung zu gewinnen.

Aber das neue Führen ist nicht nur keine Methode, sondern auch keine Position. Es ist eine Aufgabe! Sie beschreibt einen kreativen Prozess, vielleicht sogar eine Kunst. Eine geistige Kunst, deren Ausdruck in einer immer größer werdenden Mensch- und Mitmenschlichkeit besteht. Neue Führung bewegt sich im Kontext von Menschen mit Menschen für Menschen.

Neue Führungskräfte sind keine pädagogischen Personen mehr, deren Funktion darin besteht, die Messlatte für die Leistung ihrer Mitarbeiter ständig höher zu hängen. Vielmehr geben sie ihnen Hilfestellungen an die Hand, ermutigen sie, richten sie auf, inspirieren, aber trösten auch, wenn sie hinter ihren eigenen Möglichkeiten und Erwartungen zurückbleiben. Sie sind da, ▶

Aber das neue Führen ist nicht nur keine Methode, sondern auch keine Position. Es ist eine Aufgabe!



wenn Mitarbeiter zu stürzen drohen. Die Aufgabe der neuen Führung besteht darin, den Einzelnen im Team und das Team an sich zu stärken. Sie hilft den Menschen dabei, sich ihrer Persönlichkeit bewusst zu werden, um sie dann entsprechend in das Unternehmen, in ein Team, in einen Bereich oder ein Projekt einzubringen. Sie ermutigt Menschen dazu, sich den Herausforderungen zu stellen, anstatt vor ihnen zu flüchten. Sie stärkt Menschen! Bei der neuen Führung handelt es sich also um eine Autorität, die um das Wohl und Wachstum der ihr anvertrauten Menschen bemüht ist. Und so besteht eine der Aufgaben neuer Führung nicht darin, den Menschen das Leben unnötig schwer zu machen, sondern jedem Einzelnen entsprechend seiner Persönlichkeit die Chance zu geben, erfolgreich sein zu können. Und erfolgreich zu sein bedeutet nicht, so gerade eben mit einer Aufgabe fertig werden zu können, sondern sie so zu lösen und zu Ende zu bringen, wie es den persönlichen Ansprüchen gerecht wird. Denn wenn ich dauerhaft so viel zu tun habe, dass es mir gerade noch so gelingt fertig zu werden, ich aber keine Chance mehr habe, meine Qualifikationen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Talente auch so einzusetzen,

Die Aufgabe der neuen Führung besteht darin, den Einzelnen im Team und das Team an sich zu stärken.



»Das neue Führen«
von **Bodo Janssen**
224 Seiten
Erschienen: Oktober 2023
Ariston Verlag
ISBN: 978-3-424-20285-4



dass ich nicht nur fertig werde, sondern das, was ich dort mache, auch wirklich gut machen darf, dann werde ich irgendwann aufs Übelste frustriert sein. »Wir dürfen nur so schnell sein oder so viel machen, wie wir auch gut sein können.«

Intuition und Reflexe statt Verstand und Bürokratie

Neue Führung beinhaltet, Fähigkeiten und Gewohnheiten zu entwickeln, die einer Situation, neuen Umständen oder Herausforderungen gerecht werden. Immer weniger Menschen sind noch in der Lage, zwischen

Ursache und Wirkung bei den Ereignissen unserer Zeit zu unterscheiden, weshalb sie auf das, was geschieht, allein mit Unverständnis reagieren. Sie verstehen die Welt, in der sie leben, nur noch begrenzt. Sie haben das Gefühl, dass alles um sie herum chaotischer wird. Wie aber führen wir Menschen in einer chaotischen Welt, bei unvorhersehbaren Auswirkungen, die zum Alltag gehören? Wenn sich die Welt, in der wir jetzt und zukünftig leben werden, durch Unsicherheit, Brüchigkeit, Mehrdeutigkeit, Komplexität, Diversität und Dynamik auszeichnet, besteht eine Aufgabe der neuen Führung darin, die dafür erforderlichen Fähigkeiten, Eigenschaften und Gewohnheiten bei sich und den Geführten zu entwickeln.

Mit der Komplexität sinkt zum Beispiel die Transparenz. Doch Transparenz schafft Sicherheit. Aber was ist zu tun, wenn es keine Transparenz mehr gibt oder der Aufwand zu ihrer Erstellung nicht mehr zu leisten ist? Oder die Methoden dieser Welt nicht mehr ausreichen, um Transparenz zu generieren? Angst braucht Transparenz, Vertrauen jedoch nicht. Vertrauen kommt auch mit dem Ungereimten zurecht. Also besteht eine weitere Aufgabe der neuen Führung darin, Menschen aus der Angst heraus (zurück) ins Vertrauen zu führen. Und der Weg ins Vertrauen führt wieder über die Selbsterkenntnis. Schon die Wüstenväter um 300 n. Chr., die frühchristlichen Eremiten und Mönche, die viele Menschen geistlich begleitet haben, führten diese zu einem bewussteren Umgang mit den eigenen Gedanken und Gefühlen und somit zur Selbsterkenntnis. Und Selbsterkenntnis ist auch die Grundlage für Resilienz. »Wer einmal sich selbst gefunden hat, kann nichts auf dieser Welt mehr verlieren«, so beschrieb es der österreichische Schriftsteller Stefan Zweig. Und von daher passt Frithjof Bergmanns oder auch die Intention vom heiligen Benedikt von Nursia, sich selbst erkennen zu wollen, mehr denn je in unsere Zeit. ♦

BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

MENSCH, ÄRGERE DICH NICHT!

Setzen Sie den Anker und nennen Sie immer zuerst den Preis! Ihr Gegenüber muss sich dann um diesen Wert herum bewegen!

Bilder: IMAGO / Westend61, Marc Kupjetz

Kürzlich habe ich auf einem Flohmarkt ein altes Buch gesehen, das ich schon länger gesucht, aber nirgendwo gefunden habe. Eine Erinnerung aus meiner Kindheit. Für dieses Liebhaberstück wäre ich bereit gewesen, 20 Euro zu bezahlen. Ich ging also auf den Verkäufer zu und fragte ihn, ob er mir dieses Buch für zehn Euro verkauft. (Wichtige Regel: Setzen Sie den Anker und nennen Sie immer zuerst den Preis! Ihr Gegenüber muss sich dann um diesen Wert herum bewegen!)

Die Antwort »Ja« kam wie aus der Pistole geschossen zurück; gefühlt eine Sekunde zu schnell, was mich kurz ins Grübeln brachte. Hatte ich den Preis aus Sicht des Verkäufers zu hoch angesetzt? Wäre da nach unten hin noch Luft gewesen? Fünf Euro oder gar noch weniger?

Vielleicht kennen Sie diesen Gedanken, der natürlich auch in die andere Richtung gehen kann: »Hätte ich vielleicht einen höheren Preis herauschlagen können?« Man hat eigentlich sein Ziel erreicht, ist aber dennoch unzufrieden, weil »da noch was gegangen« wäre?

Der Autor

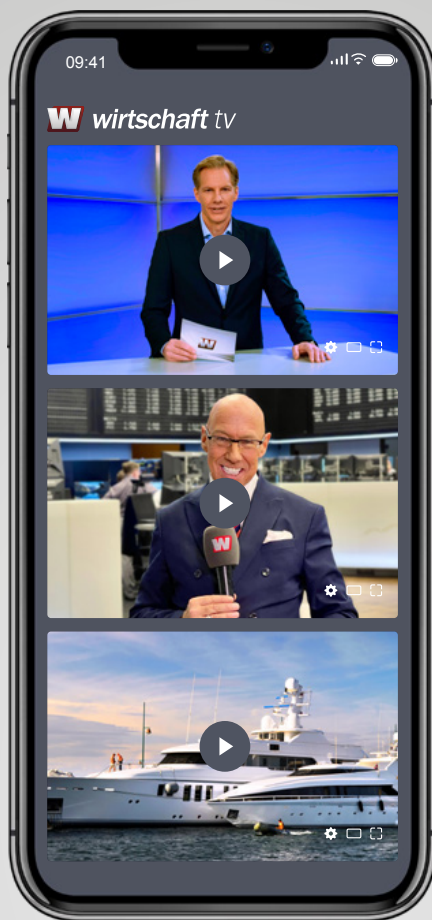


Prof. Dr. Jörg Kupjetz (Professor K.®) lehrt als Professor für Wirtschaftsrecht in Frankfurt und ist zudem als Rechtsanwalt, Buchautor, Trainer und Speaker tätig.

Lassen Sie diese Gedankenspiele! Zu jeder guten Verhandlung gehört eine gute Vorbereitung und im Rahmen dessen müssen Sie vorab Ihre Ober- beziehungsweise Untergrenze festlegen. In meinem Beispiel war die Obergrenze 20 Euro und mein Angebot in Höhe von zehn Euro erschien mir für mich persönlich als gut. Hätte ich mir im Vorfeld allerdings keine Gedanken gemacht und das Ziel nicht festgesteckt, so wäre im Zweifel jeder verhandelte Preis schlecht und hätte zur Unzufriedenheit geführt.

Gehe ich dann also als Verlierer vom Platz, wenn doch noch mehr drin gewesen wäre? Nein, ich habe ein Verhandlungsergebnis im Rahmen meiner festgesteckten Ziele erreicht und damit ist es dann auch gut. Oder kennen Sie irgendein Spiel oder einen Wettbewerb, in dem fortlaufend die Ziele verschoben werden? Man spielt von Anfang an auf ein Ziel hin und gewonnen hat man dann, wenn man es erreicht hat. Also: abhaken und zur nächsten Verhandlung übergehen! Nicht nachkarten und vor allem nicht ärgern! Mein Verhandlungspartner hat aus seiner Sicht ein gutes Ergebnis erzielt. Aber, und das ist das Wichtigste, ich habe die Verhandlung für mich gewonnen. ♦





News, Expertentalks und Unterhaltung

Jetzt einschalten auf www.wirtschaft-tv.com

Besuche uns auch auf unseren Social-Media-Kanälen



Bild: Depositphotos / elenathewise

Hier geht es zur Website:





Der Vertrieb ist das *Herzstück* des Unternehmens

In der heutigen Geschäftswelt wird der Vertrieb oft als ungeliebtes Kind betrachtet, eine Aufgabe, die viele lieber vermeiden würden. Doch das Gegenteil ist der Fall: Der Vertrieb ist das Herzstück eines jeden Unternehmens. Diese Behauptung mag für einige überraschend klingen, doch sie basiert auf einer fundamentalen Wahrheit: Ohne effektiven Vertrieb gibt es keinen Umsatz, und ohne Umsatz kann kein Unternehmen überleben.

Viele Geschäftsführer neigen dazu, sich auf Innovation, interne Prozesse oder Firmenpolitik zu konzentrieren und vernachlässigen dabei den Vertrieb. Diese

Einstellung ist kurzfristig gedacht und gefährlich. Denn selbst in stabilen Zeiten darf dieser nicht aus dem Fokus geraten. Der Vertrieb ist wie ein Boot, das stetig den Fluss hinabfährt – es scheint einfach zu sein, aber ohne ständige Aufmerksamkeit und Anpassung kann es leicht vom Kurs abkommen.

In Deutschland haben wir eine Phase der wirtschaftlichen Stabilität erlebt, mit niedriger Arbeitslosenquote und steigenden Löhnen. In solchen Zeiten scheint der Vertrieb eine geringere Herausforderung zu sein. Doch sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen, ist gefährlich.

Nur wer vertrauensvolle, langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufbaut, kann am Markt bestehen.

Die Bedeutung des Vertriebs zeigt sich auch in der Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kunden interagieren. Wir alle kennen es aus der Kundenperspektive: Große Unternehmen wie Vodafone oder Telekom machen es oft schwer, Kontakt aufzunehmen, während Amazon es schafft, schnell und effizient auf Kundenanfragen zu reagieren. Der Unterschied liegt in der Vertriebsorientierung. Ein kundenorientierter Vertrieb fragt sich stets, wie man den Kunden erreichen und bedienen kann.

Nur wer vertrauensvolle, langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufbaut, kann am Markt bestehen. Es ist wie das Hochziehen eines Apfelbaums: Man muss den Baum pflegen, um langfristig eine reiche Ernte einzufahren. Zu viele Unternehmen sind auf Neukundengewinnung fokussiert, statt Bestandskunden zu halten und zu belohnen. Dabei umfasst der Vertrieb die gesamte Kundenreise. Stell dir vor, du würdest den ganzen Tag nur damit beschäftigt sein, Apfelkerne zu pflanzen – aber keinen davon jemals gießen.

Der Geschäftsführer muss eine Schlüsselrolle im Vertrieb spielen. Der Vertrieb sollte niemals ausgelagert oder als nebensächlich betrachtet werden. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Integration des Geschäftsführers in den Vertriebsprozess ist Reinhold Würth, der sein Unternehmen durch seine direkte Beteiligung am Vertrieb zu einem milliardenschweren Konzern ausbaute. Würth hat nicht nur Apfelkerne gepflanzt – er hat sie auch täglich gegossen. Denn er hat verstanden, dass die dicksten Äpfel von ausgewachsenen Bäumen stammen, die jahrelang gepflegt wurden.

Der Vertrieb ist das Herz eines jeden Unternehmens und sollte auch als solches behandelt werden. Es ist eine Kunst und eine Wissenschaft zugleich, die kontinuierliche Aufmerksamkeit, Anpassung und Innovation erfordert. ♦ (L)

Der Autor



Tobias Epple ist CEO von Epple Consulting. Er ist Dozent, Speaker und Autor des SPIEGEL-Bestsellers »Chefsache Vertrieb«.

BEST OF WEB

Airbnb verdient Millionen mit Vorauszahlungen



Der Unterkunftsvermittler Airbnb verdient nicht nur an den Gebühren für Übernachtungen, sondern auch an Zinsen. Wie die Onlineplattform von »Capital« berichtet, lege das Unternehmen das Geld, das es für im Voraus gebuchte Übernachtungen erhalte, unter anderem in kurzfristige Anleihen bei Banken an. So könne Airbnb zusätzlich an Zinsen verdienen, wie es auch in den AGB steht. »Airbnb Payments kann Beträge, die es von Gästen

einnimmt, zusammenfassen und im Rahmen der geltenden Gesetze investieren«, werden die AGB in dem Bericht zitiert. So konnte das Unternehmen in den ersten drei Quartalen 2023 auf insgesamt rund 529 Millionen US-Dollar aus den geparkten Kundeneinlagen einnehmen. Über Tochtergesellschaften ist Airbnb in den ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de

Unternehmen



KI in etwa jedem achten deutschen Unternehmen

Rund zwölf Prozent aller deutschen Unternehmen nutzen für ihre Arbeit künstliche Intelligenz, das ging aus einer Erhebung des Statistischen Bundesamts hervor. Laut dieser greifen dabei größere Firmen mit mindestens 250 Mitarbeitern häufiger auf eine KI zurück: In 35 Prozent der Großbetriebe wird regelmäßig eine KI eingesetzt, in kleineren Unternehmen mit zehn bis 49 Beschäftigten liegt der Anteil hingegen nur bei zehn Prozent. Häufig wird die KI dann in wichtigen Bereichen wie der Buchführung (25 Prozent) oder der IT-Sicherheit (24 Prozent) verwendet, danach folgen Produktions- und ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Unternehmen



Immobilienkrise: Nächste Entlassungswelle bei McMakler

Zum vierten Mal innerhalb weniger Monate kündigt das einst gefeierte Immobilien-Start-up McMakler Dutzenden Mitarbeitern. Laut eines Berichtes auf der Onlineplattform von »Capital« sind 58 Mitarbeiter von den Kündigungen betroffen – rund 9 Prozent der Belegschaft. Laut CEO Felix Jahn seien verfehlte Umsatzziele der Grund für diese Maßnahme. In den Monaten September und Oktober hätten die Umsätze aus der Vermittlung von Immobilien 10 bis 15 Prozent unter Plan gelegen. »Der Markt hat sich entgegen unserer Hoffnungen nicht gedreht, sodass wir um weitere Kürzungen beim ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de

Unternehmen



Signa-Tochter insolvent – Elbtower-Bau betroffen

Die Signa Real Estate Management Germany (Signa REM) hat am Freitag Insolvenz angemeldet. Das Unternehmen ist eine deutsche Tochterfirma des Immobilienkonzerns Signa, die gesamte Unternehmensgruppe des Österreicher René Benko befindet sich schon länger in Schieflage. Wie das Handelsblatt auf seiner Onlineplattform berichtet, seien hohe Baukosten, steigende Kreditzinsen und »hausgemachte Probleme« Ursache dafür. Inzwischen sei Sanierer Arndt Geiwitz eingeschaltet worden, jedoch sei das Konstrukt aus 1.000 Einzelfirmen keine leichte Aufgabe. Es würden dringend mehrere Hundert ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Moment
Mal!



Unternehmen Modedesignerin Jil Sander wird 80 Jahre alt

Ihr Name steht für schlichte Eleganz, von den Catwalks dieser Welt ist sie nicht mehr wegzudenken: Als Heidemarie Jiline Sander am 27. November 1943 im schleswig-holsteinischen Hedwigenkoog geboren wird, ahnt allerdings noch niemand, dass sie einmal unter dem Namen Jil Sander ein Modeimperium erschaffen wird.

Selfmade-Woman mit Blick für das Wesentliche

Heute wird Jil Sanders Vermögen auf etwa 20 Millionen Dollar geschätzt; die Anfänge ihrer Karriere verliefen allerdings zunächst weniger glamourös. Aufgewachsen im Hamburg der Nachkriegszeit beginnt die Tochter einer alleinerziehenden Mutter zunächst ein Textilingenieursstudium – schon währenddessen fällt sie durch ihr Modebewusstsein als Trendsetterin auf: Statt dem der Zeitstil entsprechenden Petticoat entscheidet sich Sander für Hosen und zeigt so bereits in jungen Jahren ihr Faible für schlichte Eleganz, die ihr später den ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Bild: IMAGO / Hartenfels



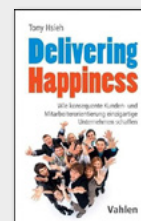
Das neue Führen

von Bodo Janssen
240 Seiten, erschienen: Oktober 2023
Ariston Verlag, ISBN: 978-3-42420-285-4

Wie gewinnen wir die Gelassenheit und Klarheit, die wir jetzt brauchen, um Einzelne und die Gemeinschaft zu stärken? Woher nehmen wir den Mut, uns von den Ereignissen leiten zu lassen? Bodo Janssen überdenkt in seinem neuen Buch die Prinzipien der Führung und schafft einen Wegweiser für die Zeitenwende.

Delivering Happiness

von Tony Hsieh
239 Seiten, erschienen: Dezember 2016
Vahlen, ISBN: 978-3-80065-414-7



Sie wollen erfahren, welchen Weg wir bei Zappos gegangen sind, um in weniger als zehn Jahren einen jährlichen Umsatz von über einer Milliarde Dollar zu erzielen? Sie wollen erfahren, welcher Weg mich zu Zappos geführt hat und welche Lektionen ich auf meiner Reise gelernt habe? Tony Hsieh über seinen Weg mit Zappos.



Heute schon einen Prozess optimiert?

von Gunter Dueck
328 Seiten, erschienen: Februar 2020
Campus Verlag, ISBN: 978-3-59351-084-2

Alle reden vom Menschen 4.0. Der sei kreativ, selbstverantwortlich und eigeninitiativ – aber in Wirklichkeit werden wir hart dressiert und im Tagesgeschäft von Prozessorientierung und Dauerkontrollen gequält. Gunter Dueck führt die grausame Unternehmensrealität vor Augen – unbarmherzig scharf, hinreißend nah am Objekt.

Powerteams ohne Grenzen

von Peter Ivanov
220 Seiten, erschienen: März 2017
GABAL, ISBN: 978-3-86936-752-1



Globalisierung und Digitalisierung bringen es mit sich: Arbeit findet heute immer dezentraler statt. In diesem spannend zu lesenden Buch packt Peter Ivanov sein Know-how und seine jahrelange Erfahrung in eine fiktive Story, anhand derer er Stück für Stück die Prinzipien für gute Führungsarbeit in virtuellen Teams erläutert.



So bin ich eben! im Job

von Stefanie Stahl und Christian Bernreiter
240 Seiten, erschienen: April 2020
Kailash, ISBN: 978-3-42463-199-9

Was sind meine Stärken und wie kann ich sie im Job optimal einsetzen? Wie kommt die richtige Aufgabe zur richtigen Person? Warum sind manche erfolgreich und andere nicht? Basierend auf der Typologie von Myers/Briggs stellen Stefanie Stahl und Christian Bernreiter die Grundlagen einer typengerechten Team-Bildung vor.

Cover: Ariston Verlag, Vahlen, Campus Verlag, GABAL, Kailash

Jetzt streamen
prime video

DIE NEUE
**REALITY
SERIE**

BERATER

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

STAFFEL 1+2

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE ALESSANDRO ESPOSITO, FELIX LENG

KAMERA JANNIK GRAMM, PATRICK REYMAN, SEBASTIAN POCIECHA, DANIEL KRIEBEL, EDITOR KEVIN GLÄSER, FELIX LENG, TON MARIUS TAG

LICHT SASCHA HEB, SOUND LEO WANG, BEN SCHOMACKER, BEN AMES, SPRECHERIN MAJA BYHAHN

W *wirtschaft tv*