

cases

ENABLING YOUR VISION Juni 2009

»» rEvolution ‹‹

„Gib dich nie mit dem Besten zufrieden, Querdenken ist erwünscht!“



STEFAN KEUCHEL im Gespräch mit DR. CHRISTIAN LISCHKE

EDITORIAL cases Juni 2009

Revolution, Evolution oder rEvolution? Das war für diese „cases“-Ausgabe die grundsätzliche Fragestellung. Radikale Änderung oder allmähliche Anpassung an neue Gegebenheiten? Welche Eigenschaften befähigen Organisationen, und natürlich auch Menschen, auf große Herausforderungen

klug zu reagieren? Was sind Erfolgsfaktoren, wo liegen die Stolpersteine? Gerade in der aktuellen Finanzkrise sind diese Fragen von herausragender Bedeutung. Rückblickend gab es bisher wenige so grundlegende und einschneidende Ereignisse wie die aktuelle wirtschaftliche Lage der Nationen.

Aus sehr unterschiedlichen Betrachtungswinkeln berichten unsere Autoren und Interviewpartner über ihre ganz individuellen Erfahrungen mit dem Thema revolutionärer oder evolutionärer Fortschritt im Unternehmen.

Otto-Vorstandsmitglied Dr. Rainer Hillebrand ist davon überzeugt, dass sich

auch ein traditionsgeprägtes Unternehmen umwälzende Innovationen leisten kann und sogar muss. Zum Beispiel, als Otto vor gut dreizehn Jahren den klassischen Versandhandel revolutionierte, indem das gesamte Unternehmen E-Commerce-fähig gemacht wurde.

Auch die Evangelische Kirche als Unternehmen mit langer Tradition sucht und findet außergewöhnliche Wege aus der Krise. In „Drei Fragen“ stellt Martin Bartelworth, Vorstand der Stiftung Gemeindespendsenwerk, das Pilotprojekt KirchenCard vor.

Stefan Keuchel, Pressesprecher von Google, arbeitet in einem Unternehmen, in dem das Infragestellen von Bestehendem ausdrücklich erwünscht ist. Zu Recht, denn gerade die offene Kultur ist einer der Wachstumsfaktoren des bunten Imperiums.

Bei DESY in Hamburg steht eine Revolution mit Namen XFEL ins Haus, ein völlig neuartiger Röntgenlaser. Prof. Dr. Weckert von DESY sieht mit dieser Lichtquelle der Superlative bahnbrechende Forschungsergebnisse voraus, die Medizin und Industrie vorwärts bringen werden.

In der Kolumne case study servieren wir ein paar grundlegende Gedanken zum Thema Revolution und Evolution. Und wir konstatieren, dass ein paar revolutionäre Fackelträger einem Unternehmen durchaus zuträglich sein können.

Prof. Dr. Renate Schmitt wirft einen Blick in die Geschichte und stellt mit Ernst Abbe einen Sozialrevoluzzer und Unternehmer vor, der den wirtschaftlichen Erfolg der Zeiss-Werke begründet hat.

Viel Spaß beim Lesen
wünscht Ihnen
Ihr Christian Lischke

»» Ein

Unternehmen,
das sich entwickelt,
braucht alle
15 – 20 Jahre
eine kleine
Kulturrevolution. ««

Spricht man den stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Dr. Rainer Hillebrand auf die Themen Tradition und Innovation an, antwortet er entschieden: „Traditionelle Prägung und Innovationslust schließen sich keineswegs aus. Sie können sogar einen kraftvollen Schulterschluss bilden, der durch den Faktor Kontinuität noch gestärkt wird. So kann es sich Otto als traditionell familiengeführtes Unternehmen leisten, innovative Ziele selbst mittel- und langfristig zu verfolgen, ohne ständig auf den aktuellen Börsenkurs schielen zu müssen.“

Das „Welpenschutzprogramm“ bei Otto

Traditionelle Strukturen können also durchaus von Vorteil sein, solange sie nicht verkrusten, sondern flexibel bleiben und Freiraum für Innovationen schaffen. Zum Beispiel wurde bei Otto schon vor Jahren das „Welpenschutzprogramm“ initiiert. Es stellt sicher, dass neue und junge Initiativen

in ihrer Entwicklungsphase nur marginalen Konzernauflagen unterliegen. Im Prinzip werden die Projekte wie kleine Start-up-Unternehmen gehandelt, denen man für zwei bis drei Jahre freie Hand lässt. Da aber die Einbindung in eine Konzernstruktur auch Vorteile hat, wenn man etwa von entsprechenden Synergien profitieren will, haben die „Welpen“-Projekte die Chance, sämtliche Otto-Vorteile zu nutzen, müssen das aber nicht. Derzeit genießt etwa „Manufactum“ bei Otto Welpenschutz. „Manufactum“ fährt mit seinem Angebot traditionsorientierter Qualitätsprodukte

ein eigenwilliges Konzept, das, würde es vom Konzern aus geprüft, hinterfragt und optimiert, unter Umständen seine besondere Ausrichtung verlieren würde. Also hält sich der Konzern zunächst zurück und beobachtet die weitere Entwicklung.

Ein weiteres Beispiel für den Innovationsfreiraum, den Otto bietet, ist die kürzlich gegründete Corporate-Venture-Gesellschaft, die in junge Internet- und Medienfirmen investieren wird. Im Beirat der Gesellschaft sitzen zwar auch Otto-Vorstände, die Leitplanken und Rahmenrichtlinien festlegen, aber das Managementteam, das zuständig für das operative Geschäft ist, agiert ohne Otto-Mitarbeit. Im Investitionsausschuss, der final entscheidet, ob und wo investiert wird, sitzen drei Externe und zwei Otto-Verantwortliche plus ein GF des Managementteams, beide Otto-Vorstände übrigens ohne Vetorecht! Rainer Hillebrand: „Indem wir uns in den innovativen Wachstumsmärkten als Investoren engagieren, fördern wir einen Lernprozess. Wir lernen von den Start-ups und sie lernen von uns.“

Klassischer Versandhandel meets Internet

Ottos Experimentierfreude in Sachen Internet ist Geschichte: Schon vor 13 Jahren ging Otto mit seinem kompletten Katalog online und legte damit die Basis für das außerordentlich lukrative E-Business des Konzerns. Dazu Rainer Hillebrand: „Wenn es das Internet damals nicht bereits gegeben hätte, hätte Otto es erfinden müssen! Wir begriffen schnell, dass es nach dem gleichen Prinzip funktioniert wie der klassische Versandhandel, nur eben über einen anderen Kanal: Kunden bestellen Waren über eine

WENN ES DAS INTERNET DAMALS NICHT
BEREITS GEGEBEN HÄTTE, HÄTTE OTTO ES
ERFINDEN MÜSSEN!

Distanz, wir stellen die Bestellung zusammen, liefern sie und wenn die Ware gefällt, zahlen die Kunden. Das Internet war also exakt das Instrument, das wir brauchten, um unser Versandgeschäft zu modernisieren.“

Otto hatte das Internetgeschäft trotz zahlreicher Empfehlungen internetkundiger Berater nie vom klassischen Geschäft abgespalten, wie so mancher Mitbewerber:

OTTO – Schulterschluss von Tradition und rEvolution

INTERVIEW MIT DR. RAINER HILLEBRAND

Wenn sich ein alteingesessenes Versandhaus, nämlich Otto, im Lauf der Jahrzehnte zu einem Weltkonzern mit einem Jahresumsatz von rund 11,5 Milliarden Euro und etwa 53.000 Beschäftigten in 19 Ländern entwickelt, muss neben Wertschätzung der Tradition auch eine geballte Innovationskraft das Unternehmen vorantreiben.

SCHLAGLICHT cases Juni 2009

„Alle Faktoren, die uns im Internet erfolgreich machen sollten, wie höhere Flexibilität, mehr Geschwindigkeit, schnellere Prozessketten, waren gleichzeitig Hebel, die auch unser klassisches Geschäft voranbringen konnten. Also haben wir, statt eine eigenständige Gesellschaft zu gründen, den gesamten Konzern E-Commerce-fähig gemacht.“ Und das zahlte sich aus. Als nämlich die E-Commerce-Seifenblase platzte und der Wettbewerb daran scheiterte, die ausgegliederten Internet-Gesellschaften wieder in die klassischen Unternehmensstrukturen zu integrieren, war das E-Business für Otto längst eine sinnvolle Konzern-Ergänzung und bereits rentabler als das klassische Versandgeschäft.

„Digital natives“, eine spannende Zielgruppe!

Früh wurde bei Otto erkannt, dass das Internet kein reiner Bestellweg, sondern eine virtuelle Einkaufsstätte ist, die neben dem Produktangebot zunehmend emotionale Erlebniswelten bieten muss. Heute setzt das Unternehmen verstärkt auf „Branded Entertainment“: Dabei werden Unterhaltungskomponenten mit der Marke verknüpft, um auch jüngere Zielgruppen an Otto zu binden. Zum Beispiel bloggen in „Two for Fashion“ zwei Modelprofis im Auftrag von Otto aus den Modemetropolen. Und natürlich kann der User einige der erspähten Mode-Outfits auch gleich bei Otto bestellen. Überhaupt ist Rainer Hillebrand davon überzeugt, dass einer der großen Trends des Internets das Zusammenwachsen von Content, Commerce und Community ist. Deshalb wird Otto auch in Zukunft verstärkt Geschäftsmodelle entwickeln, die auf die Lebensgewohnheiten der „digital natives“ abzielen, der Generation also, die mit Internet und Handy groß geworden ist, die ihre Kommunikation, Information und natürlich auch ihr Einkaufsverhalten mit digitalen Medien gestaltet. ■

Dr. Rainer Hillebrand

ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender und verantwortet aktuell die Ressorts Vertrieb, Marketing und E-Commerce bei Otto.

Drei Fragen an ... Martin Bartelworth

1. Shoppen mit der KirchenCard, wie funktioniert denn das, Herr Bartelworth?

Jeder Spender, der seine Kirchengemeinde mit einem regelmäßigen Betrag unterstützt, erhält auf Wunsch seine persönliche KirchenCard. Mit ihr bekommt man bundesweit bei über 27.000 Händlern Rabatt eingeräumt. Viele Einzelhändler vor Ort sind Partner, aber auch prominente Handelsketten wie Karstadt, Quelle, Tchibo, Christ. Sobald man die KirchenCard beim Einkauf vorlegt, kann man vergünstigt einkaufen. Die erzielten Rabatte werden dem eigenen Girokonto gutgeschrieben, müssen also nicht in Prämien eingelöst werden. Detaillierte Kaufauswertungen, wer, was, wann einkauft, lehnen wir aus datenschutzrechtlichen Gründen ab. Die KirchenCard greift zurück auf die Einkaufsgemeinschaft des Beamtenselbsthilfewerks (BSW), die das System seit über 40 Jahren erfolgreich betreibt (siehe www.bsw.de).

2. Wie viele KirchenCard-Inhaber gibt es derzeit?

Wir befinden uns im Kirchenkreis Hattingen-Witten noch in der Pilotphase. Zurzeit testen über 200 KirchenCard-Besitzer/innen das System.

3. Hat sich das außergewöhnliche Projekt für die Kirche tatsächlich bezahlt gemacht und was haben Sie noch so in petto?

Die KirchenCard spricht offensichtlich auch jüngere Menschen an. Was uns an der Idee gefällt: Menschen, die ihre Gemeinde finanziell unterstützen, werden unmittelbar belohnt. Durchschnittlich spenden KirchenCard-Inhaber regelmäßig über zehn Euro pro Monat. Die Beiträge werden zu einer kalkulierbaren Größe im Haushalt der finanziell schlecht dastehenden Kirchengemeinden. Übrigens garantiert das KirchenCard-System eine sehr gute Spendenverwaltung: Spender und Kirchengemeinde profitieren von dem zuverlässigen Service z. B. bei der Erstellung von Spendenbescheinigungen. Für die Zukunft kann ich mir durchaus vorstellen, dass die Kollekte am Sonntag mit der KirchenCard abgegeben werden kann, dann gäbe es auch über diesen Betrag endlich eine Spendenbescheinigung.

Diakon Martin Bartelworth

Vorstand der Stiftung Gemeindespendenwerk

Alles so schön bunt hier – Einblicke in die Google-Kultur

STEFAN KEUCHEL

Vor zehn Jahren hatten zwei junge Amerikaner, Larry Page und Sergey Brin, den Ehrgeiz, Informationen im Internet zu sammeln und kostenlos nutzbar zu machen.

Heute googelt die ganze Welt.

Allein in Deutschland nutzen 99% der Internet-User Google als Suchmaschine. Der Erfolg des Unternehmens liegt nicht zuletzt in der außergewöhnlichen Unternehmenskultur, die es sich lohnt, mal unter die Lupe zu nehmen.

KNOW-HOW cases Juni 2009

Die Unternehmenskultur von Google ist legendär. Fast jeder kennt Fotos, auf denen sich lässig gekleidete Google-Mitarbeiter auf bunten Sofas lümmeln, an Spielkonsolen hocken oder sich um wirr bekrizelte Flipcharts scharen. Der weltweite Hauptsitz in Mountain View, Kalifornien wirkt eher wie ein Unicampus. Und auch im Hamburger Büro, wo wir mit Pressesprecher Stefan Keuchel verabredet sind, stehen schicke Rennräder im Flur, ein Hund tobt durch die Gänge und im „Gamesroom“ drischt ein junger Mann mit Headset lautlos auf ein elektronisches Schlagzeug ein. Als erstes stellt Stefan Keuchel gleich mal klar: „Lassen Sie sich vom bunten Drumherum nicht täuschen, hier bei Google wird hart gearbeitet! Wir sind aber davon überzeugt, dass jemand, der über Stunden hochproduktiv ist, zwischendurch Entspannungsphasen braucht, um dann wieder durchzustarten.“ Neben kreativen Freiräumen, flexiblen Arbeitszeiten und Aktienoptionen bietet Google seinen Mitarbeitern kostenlose Mahlzeiten und Getränke – „vom Feinsten“ – versichert Stefan Keuchel, ein großes Umsonst-Sportangebot und den berühmten Skitrip einmal im Jahr auf Kosten des Hauses.

Gewinner beim Kampf um die Talente

Wen wundert's, dass im harten Kampf um die Talente, den sich die Konzerne liefern, die Google-Kultur ein wichtiger Pluspunkt ist. Das Unternehmen wird regelmäßig zum besten Arbeitgeber gekürt. Pro Jahr gehen weltweit 1,7 Millionen Bewerbungen ein und auch bei deutschen Informatikstudenten steht der Suchmaschinenanbieter neuerdings auf Platz eins der Wunschliste potenzieller Arbeitgeber, noch vor SAP und IBM. Aber der Weg in den begehrten Job ist ein Hürdenlauf, den wirklich nur die Besten der Besten gewinnen. Dazu Stefan Keuchel: „Als ich mich vor fünf Jahren hier vorstellte, musste ich vierzehn Bewerbungsgespräche absolvieren, heute sind es höchstens noch acht. Aber auch wenn der Prozess langwierig ist, macht er für uns Sinn.“ Über einen Zeitraum von etwa drei Monaten führt der

WIR SIND AUFGEFORDERT, LEUTE ANZUSTELLEN, DIE BESSER SIND ALS WIR.

Kandidat nicht nur Gespräche mit Personalverantwortlichen, sondern auch mit zukünftigen Kollegen. Die entscheiden dann mit, ob er ins Unternehmen und ins Team passt. Nur wer infiziert ist vom Google-Virus, wer das Potenzial wittert, das ihm hier geboten wird, und im Gegenzug bereit ist, dafür Höchstleistungen zu bringen, hat eine Chance. Ganz nebenbei bemerkt Stefan Keuchel: „Wir sind übrigens aufgefordert, Leute anzustellen, die besser sind als wir.“

Hierarchisch wird der Ball flachgehalten

Höchstleistungen werden also eingefordert, schließlich ist Google keine nette Startup-Bude, sondern ein börsennotiertes Unternehmen mit inzwischen weltweit 20.000 Mitarbeitern. Und entgegen dem „Laissez-faire“-Ruf, den Google hat, gibt es durchaus Führungsstrukturen, CEO, Board of Directors, Management Group, alles vorhanden, nur sind die Hierarchien flacher als anderswo. Stefan Keuchel: „Hier weiß jeder, wer das Sagen hat, aber die Mitarbeiter werden explizit ermutigt, Dinge zu hinterfragen.“

gen und nicht alles blind auszuführen, nur weil es von „oben“ kommt. Wir werden fürs Mitdenken bezahlt, wenn also etwas unsinnig scheint, kann und soll man widersprechen!“ Der Vorteil liegt auf der Hand: Eine Kultur, die Querdenken ausdrücklich einfordert, die den frischen Blick fördert, hält Kreativität und Innovationsfreude die Tür weit auf. Übrigens setzt man bei

WIR WERDEN FÜRS MITDENKEN BEZAHLT.
WENN ALSO ETWAS UNSINNIG SCHEINT,
KANN UND SOLL MAN WIDERSPRECHEN.

Google auf die Dynamik kleiner Teams statt auf große Abteilungen. In der Produktentwicklung arbeiten fünf bis zehn Kollegen und ein Teamleiter zusammen. Sie bringen ihre unterschiedlichen Kompetenzen in das Projekt ein, jeder Mitarbeiter arbeitet in der Regel parallel an mehreren Projekten.

Einen Tag Freiraum pro Woche

Besonders die Google Software-Ingenieure werden in Sachen Kreativität unterstützt. So können sie zwanzig Prozent ihrer Arbeitszeit, also einen vollen Tag in der Woche, an Projekten arbeiten, die sie persönlich interessieren, selbst wenn die mit dem Unternehmen nichts zu tun haben. Viele Kritiker können sich nicht vorstellen, dass sich dieser großzügig bemessene Freiraum auszahlt. Tut er aber. Denn genau dieses Privileg motiviert viele High Professionals, sich für Google als Arbeitgeber zu entscheiden. Außerdem hat die 20%-Regel schon Geburtshilfe für eine Menge erfolgreicher Produkte geleistet, dazu gehören Google Mail, Google News und das in Brasilien und Portugal äußerst populäre Social Network Orkut. Doch auch im Freiraum wird die Form gewahrt. Um Wildwuchs zu vermeiden, muss jeder sein 20%-Projekt im Vorfeld schriftlich festlegen, einen Zeitrahmen definieren und das Ganze mit seinem Vorgesetzten absprechen.

Freiraum und Kontrolle als produktives Gespann

Überhaupt schließen sich bei Google selbstbestimmtes Arbeiten und Kontrol-

le keineswegs aus, sie bilden vielmehr ein produktives Gespann. Stefan Keuchel: „Selbstverständlich wird auch bei uns der Erfolg von Mitarbeitern gemessen. Für jeden werden Ziele festgeschrieben, die am Ende des Quartals abgeglichen werden.“ Aber eben Google-typisch mittels einer so genannten 360-Grad-Bewertung. Das Feedback kommt hier nicht nur von dem direkten Vorgesetzten, sondern auch von drei bis vier Kollegen, die man sogar selbst festlegen kann. Abgerundet wird das Gesamtbild noch durch eine Selbstbeurteilung: Alles in allem ein faires Verfahren, das offensichtlich gut funktioniert, denn die Fluktuation bei Google tendiert laut Stefan Keuchel gegen null.

Die offene Google-Unternehmenskultur ist also einer der Erfolgsfaktoren des ständig wachsenden Imperiums, das sich in aller Bescheidenheit auf die Fahnen geschrieben hat: „Gib dich nie mit dem Besten zufrieden!“ ■

Stefan Keuchel

ist Pressesprecher für Google Deutschland und verantwortet den Bereich Consumer PR.

»» Ich habe

revolutionär

evolution

geglaubt

e immer an
re Ziele und
äre Wege
ubt. <<

Wenn die Zukunft wie ein Blitz einschlägt

EIN GESPRÄCH MIT PROF. DR. EDGAR WECKERT

Spektakuläre Entdeckungen in der Grundlagenforschung ziehen mittelfristig immer auch herausragende Innovationen in Unternehmen nach sich. Was gibt es also Neues aus der Forschung zu melden, auf dessen langfristigen Folgen wir uns freuen können?

STATEMENT cases Juni 2009

Wir machten uns auf den Weg zum Deutschen Elektronen-Synchrotron (DESY) in Hamburg, einem der weltweit führenden Beschleunigerzentren zur Erforschung der Struktur von Materie. Zum Hintergrund: Bei DESY entwickelt und baut man Teilchenbeschleuniger, die mittels spezifischer Strahlung atomare Strukturen sichtbar machen.

Wir sprachen mit Professor Dr. Weckert, der bei DESY den Bereich „Forschung mit Photonen“ verantwortet, denn genau hier vollzieht sich derzeit ein massiver Umbau. „Die Revolution, die sich anbahnt, heißt XFEL; das ist ein völlig neuartiger

Röntgenlaser, der ab Januar 2009 bei DESY gebaut wird.“ Die Abkürzung XFEL steht für „Röntgenlicht-Freie-Elektronen-Laser“ (X-ray free electron laser). In dieser Lichtquelle der Superlative werden Elektronen zunächst auf hohe Energien beschleunigt und danach zur Aussendung von hochintensiven Röntgenlaserblitzen gebracht. Professor Dr. Weckert: „Mit dem XFEL können wir in Zukunft atomare Prozesse nicht wie bisher in statischen Bildern erfassen, sondern als Film betrachten. Wir werden also Moleküle bei der Arbeit beobachten

und ihre biochemischen, bzw. chemischen Reaktionen im Detail analysieren.“

Mikrokosmos als Film – dank ultrakurzer Röntgenlaserblitze

Der XFEL wird in der Lage sein, Filme in bisher unerreichter Zeitaufösung aufzunehmen, da er mit ultrakurzen Röntgenlaserblitzen von knapp 100 Femtosekunden, das sind etwa 100 milliardstel Sekunden, operiert.

Doch nicht nur in Bezug auf den Faktor Zeit ist der XFEL unerreicht, er wird mit einer minimalen Wellenlänge zwischen sechs

und einem zehntel Nanometer – das ist ein milliardstel Meter – arbeiten. Und da grundsätzlich gilt: „Je kürzer die Wellenlänge einer Strahlung, desto kleinere Objekte lassen sich damit erkennen“, wird man mit dem XFEL in Zukunft die dreidimensionale Struktur von Biomolekülen, von Zellen und die Dynamik von Nanoteilchen untersuchen können, ohne die Proben vorher aufwändig kristallisieren zu müssen, wie es bei der herkömmlichen Röntgenstrukturanalyse erforderlich ist.

Der europäische Röntgenlaser XFEL ist als Linearbeschleuniger konzipiert. Die Anlage wird mit 3,2 km Länge von Hamburg-Bahrenfeld bis ins schleswig-holsteinische Schenefeld reichen. Zum Vergleich: Die Beschleunigungsbahn von FLASH, dem Vorgänger von XFEL, misst lediglich 260 Meter. Der Finanzierung des europäischen Projektes ist übrigens schon heute gesichert. Rund eine Milliarde Euro wird die zukunftsweisende Anlage kosten, die 2014 fertiggestellt wird. Etwas mehr als fünfzig Prozent davon bringt Deutschland auf, die andere Hälfte wird von europäischen Partnern finanziert.

Lichtblicke auch für die Wirtschaft

Der XFEL wird Wissenschaftler aus aller Welt und aus den unterschiedlichsten Disziplinen zusammenführen. Die verschiedenen Denk- und Wissensrichtungen werden sich gegenseitig fordern und fördern, was nicht nur die Grundlagenforschung weiterbringen wird, sondern langfristig auch Medizin und Industrie völlig neue Möglichkeiten eröffnet: Mit Hilfe des XFEL werden in Zukunft lebensverlängernde Medikamente entwickelt, neue industrielle Werkstoffe erfunden, Prozesse in Brennstoff- und Solarzellen besser verstanden, kurz: Es werden bahnbrechende Innovationen initiiert, die unser Leben nachhaltig verändern werden. ■

Prof. Dr. Edgar Weckert

DESY-Forschungsdirektor

Es gibt Revolutionen, die unser gesamtes Leben drastisch umkrempeln. Nichts bleibt wie es war. Die Industrialisierung vor gut 200 Jahren gehört sicher dazu. Heute greift die IT-Revolution mit Internet, Mobilfunk und sekundenschneller Datenübertragung ähnlich tief in unseren Alltag ein, prägt und bestimmt die Art, wie wir kommunizieren, lernen und Informationen austauschen. Es ist die IT-Revolution, die die Globalisierung begünstigte und auch der rasante wirtschaftliche Aufstieg Asiens in den letzten Jahren wäre ohne sie nicht möglich gewesen.

Unzufriedenheit als Triebfeder der Revolution

Triebfeder einer Revolution ist immer Unzufriedenheit mit dem, was ist. Das gilt für eine gesellschaftliche Revolution genauso wie für eine technische Umwälzung. Plötzlich wird ein etabliertes Ordnungssystem, werden tradierte Denkmuster und lang praktizierte Herangehensweisen skeptisch hinterfragt, es wird an bislang unumstößlichen Grundfesten gerüttelt, statt sie wie bisher als gegeben hinzunehmen. Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation

AUCH DEM EINZELNEN UNTERNEHMEN TUN
EIN PAAR REVOLUTIONÄRE FACKELTRÄGER
IN DER REGEL GANZ GUT.

macht wach für Neues, mobilisiert alle Kräfte und richtet sie aus auf Veränderung. Dieser dringliche Wunsch nach etwas Neuem und Besserem kann das bestehende System auf zwei Arten treffen: blitzschnell, gewalttätig, umwälzend oder aber langsam, ruhig, erst über einen längeren Zeitraum hinweg wahrnehmbar. Der Vorteil der langsam voranschreitenden Revolution liegt auf der Hand: Sie kann man zunächst beobachten, bewerten, ehe man sich entscheidet, auf diesen Zug aufzuspringen oder eben nicht. Auch die sexuelle Revolution, zunächst propagiert von ein paar experimentierfreudigen Studenten, schlenderte gemächlich, quasi durch die Hintertür, in die breiten Schichten unserer Gesellschaft und veränderte im Lauf der Jahre Wertesystem

und Verhalten einer ganzen Generation. War dann doch wohl eher eine rEvolution, oder?

Revolutionäre Fackelträger oder Botschafter des Fortschritts?

rEvolutionäre Strömungen bieten in der Wirtschaft ungeheure Chancen für alle Marktteilnehmer. Sie ermöglichen die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, sie provozieren innovative Formen der Zusammenarbeit und Organisation. Aber auch dem einzelnen Unternehmen tun ein paar rEvolutionäre Fackelträger in der Regel ganz gut. Dann nämlich, wenn ihr Unmut nicht lediglich vage die Stimmung vernebelt, sondern wenn in Stein gemeißelte Grundsätze plötzlich kritisch abgeklopft werden. Mit dieser Unzufriedenheit mischen die scheinbaren Störenfriede die Trägheit der bestehenden Unternehmenskultur auf, sie stellen unbequeme Fragen zu Prozessen, die immer schon so waren, die aber aufgrund einer veränderten Marktsituation längst nicht mehr sinnvoll und zielführend sind. Ein Unternehmen handelt klug, wenn es diese Kräfte nicht als lästige Unruhestifter abstempelt, sondern als leidenschaftliche Botschafter möglicher Innovationen schätzt und fördert. Wird ihre Schubkraft produktiv genutzt, um notwendige Veränderungen herbeizuführen, wird das Unternehmen dank dieser rEvolutionären Initialzündung nur stärker, leistungsfähiger und damit erfolgreich. ■

Dr. Christian Lischke

ist Gründer der Lischke Consulting GmbH. Sein Schwerpunkt liegt in der methodischen, technischen und effizienten Umsetzung komplexer Restrukturierungsprojekte.

Revolution oder rEvolution – Schreibweisen der Veränderung

DR. CHRISTIAN LISCHKE

Revolution, ob gewalttätige Umwälzung oder schleichende Veränderung, hat ihre Ursache immer in der Unzufriedenheit mit einem bestehenden Ordnungssystem. Müssen wir sie als Unternehmer fürchten oder sollten wir sie in Zeiten der Krise sogar herbeiführen?

CASE STUDY cases Juni 2009

Ein Sozialrevoluzzer als Erfolgsunternehmer

PROF. RENATE SCHMITT

Unternehmer mit hoher sozialer Verantwortung, die in ihrem Unternehmen beste soziale Bedingungen schaffen, wurden und werden gern skeptisch beäugt.

Dabei schließen sich hohes soziales Engagement und unternehmerischer Erfolg keinesfalls aus.

KOLUMNE cases Juni 2009

Als Sozialphantasten bspöttelten ihn seine Gegner, verleugneten seine Motive und prophezeiten fleißig den Ruin seines Unternehmens. Allen Unkenrufen zum Trotz ging er aber als äußerst erfolgreicher Astronom, Physiker, Mathematiker, Unternehmer und Sozialreformer in die Geschichte ein. Sein Name ist der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt und dazu hatte er aktiv beigetragen: Schließlich hatte er es sich seinerzeit ausdrücklich verboten, Unternehmen und Stiftung unter seinem persönlichen Namen zu gründen. Prof. Dr. rer. nat. Ernst Carl Abbe lehrte an der Jenaer Universität und baute zusammen

mit seinem Freund, einem erfahrenen Mechaniker, ein Unternehmen auf, das heute Weltruf besitzt: Die Zeiss-Werke, später Carl Zeiss AG, inzwischen eine weltweit führende Unternehmensgruppe der optischen Industrie mit über 12.250 Beschäftigten.

„Besitz verpflichtet“ – auf diesem Credo fußt die Carl-Zeiss-Stiftung

1888, nach dem Tod von Carl Zeiss, übernahm Abbe 1889 als alleiniger Inhaber die Leitung des Werks. Der plötzliche Millionenbesitz beunruhigte ihn, war doch sein Credo nach wie vor „Besitz verpflichtet“, was er auch mit Vehemenz öffentlich vertrat: „... Die gegenwärtige Rechtsprechung erklärt auch solchen Besitz (Unternehmensgewinne) bedingungslos für freies Privateigentum des erfolgreichen Unternehmers.

Nach meiner persönlichen Überzeugung aber will ein Erwerb dieses Ursprungs als ‚öffentliches Gut‘ betrachtet und behandelt sein“ (zitiert nach Egon Larsen: Zwölf, die die Welt veränderten). Konsequenterweise suchte Abbe nach einem Weg, das Wohl der Arbeiter mit der Förderung der Wissenschaft zu verbinden. Fünf Jahre lang tüftelte er an den Statuten der Carl-Zeiss-Stiftung, die dann ab 1891 einerseits die Jenaer Universität unterstützte und zum anderen die Zeiss-Werke für Arbeiter und Angestellte zu einer sozialen Insel werden ließ.

Welcher Unternehmer kürzt schon freiwillig die Arbeitszeit seiner Arbeiter?

Viele Sozialreformen, die Ernst Abbe bereits Ende des 19. Jahrhunderts in seinem Unternehmen umsetzte und mit denen er vor allem Mitbewerber in der Industrie gegen sich aufbrachte, sind heute selbstverständlich: Lohnfortzahlung im Krankheits-

DAS HÖCHSTGEHALT DES GESCHÄFTSFÜHRERS DARF NICHT MEHR ALS DAS ZEHNFACHE DES ARBEITERLOHNS BETRAGEN!

fall, bezahlter Urlaub, Pensionsrecht, die Versorgung von Hinterbliebenen. Er führte aber auch Maßnahmen ein, die noch heute umstritten sind und heiß diskutiert werden, wie Gewinnbeteiligung oder die Relativierung der Löhne. „... Das Höchstgehalt des Angestellten – selbst eines Geschäftsleiters – durfte nicht mehr als das Zehnfache des Lohnes der einfachen Arbeiter betragen.“ (Quelle: ebenda) Und welcher Arbeitgeber verkürzt aus eigenem Antrieb die Arbeitszeit, wie Abbe das im Jahr 1900 tat? Statt der üblichen 11 Stunden Tagesarbeitszeit, reduzierte er auf acht Stunden, um zufriedener Arbeiter zu haben, die zudem weniger Unfälle verursachten.

Sozialträumer mit unternehmerischem Geschick

Die Realitäten, die Ernst Abbe vor über 100 Jahren in seinem Unternehmen schuf, muten heute manchem unternehmerisch denkenden Menschen versponnen an. Dabei sollte man nicht vergessen, dass Abbe ne-

ben allem sozialen Engagement die Zeiss-Werke zu großem wirtschaftlichen Erfolg führte. Unter seiner Federführung wuchs etwa die Anzahl der Mitarbeiter von 433 im Jahr 1890 auf 1.521 im Jahr 1900. Als Abbe 1905 starb, hinterließ er ein überaus gesundes Unternehmen.

Macht sich heute ein Unternehmer wie Götz Werner von dm für das bedingungslose Grundeinkommen stark oder lässt er die Mitarbeiter seiner gut 1.700 Filialen weitgehend selbst über Sortiment, Dienstpläne, Personaleinstellung und sogar Gehälter entscheiden, erntet er neben Anerkennung auch reichlich Häme aus den Unternehmerreihen. „Traumtänzer“, „Sozialheini“ sind nur einige Titel, mit denen er bedacht wird. Doch wer wollte dem Inhaber der zweitgrößten Drogeriemarktkette Deutschlands sein unternehmerisches Geschick absprechen? Sozialphantastische Unternehmerideen und wirtschaftlicher Erfolg können also durchaus Hand in Hand gehen. ■

PROF. RENATE SCHMITT

Eigentlich sind ihre Metiers Kunst und Modedesign, seit 1997 hat Frau Prof. Dipl.-Des. Renate Schmitt eine Professur für Gestaltung an der Fachhochschule Niederrhein. Ihre Leidenschaft aber gilt herausragenden, kreativen Gestalten in der Wirtschaft, wie z. B. Ernst Abbe.

Fundstücke

Buch-Tipps,
Consulting-Trends, interessante Websites
und mehr

Evolution des Arbeiter-Typus Nicht nur die Märkte ändern sich rasant. Auch die Typologie der Arbeit unterliegt einem Change-Prozess. Wie werden Menschen in 20 Jahren arbeiten? Waren in den frühen 60er Jahren noch 52 % aller Arbeitnehmer klassische Industriearbeiter, die sich durch Körperkraft und Ausdauer auszeichneten, wird die Zahl bis zum Jahr 2030 auf nur 15 % schrumpfen. Stattdessen wird der High-Skill-Worker das Gros der Arbeiter ausmachen. Nicht mehr Muskelmasse zählt, dafür gibt es längst Maschinen. Die High-Skill-Worker arbeiten in interdisziplinären Teams, bedienen hoch komplexe Maschinen und schlagen innovative Verbesserungen vor.

www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Tagungsband_bayern_2020.pdf

Heute schon getwittert? Twitter macht süchtig – das behaupten jedenfalls die Aktivisten, die den kostenlosen Mikro-Blogging-Dienst als soziales Netzwerk nutzen. User können kurze Textnachrichten mit höchstens 140 Zeichen an andere User senden und deren Nachrichten empfangen. Benutzer können die Nachrichten anderer Nutzer abonnieren, sie werden damit zu „Followern“, je mehr Follower man hat, desto angesagter ist man in der Twitter-Welt. Längst verschicken große Firmen wie Cisco oder Apple Marketing- und Produktnews über Twitter, die NASA und das Weiße Haus twittern und sogar in der hessischen Landtagswahl hatten die großen Parteien eigene „Zwitscher-Seiten“.

www.twitter.com

Cloud Computing ist im Kommen Der Markt für Cloud Computing wächst rasant. Unternehmen können in Zukunft ihre Datenbestände und Geschäftsprozesse ins Internet auslagern. Sie sparen teure Infrastruktur wie Rechner, Server, Netze und leidige Software-Updates. Das gibt's alles on demand, zugeschnitten auf den individuellen Bedarf des Unternehmens und wird dynamisch an die jeweiligen Erfordernisse der Geschäftsprozesse angepasst.

www.cio.de/news/wirtschaftsnachrichten

Madonna-Studies, ein Pop-Idol beschäftigt die Wissenschaft Pop-Ikone Madonna, frische 50, mischt nicht nur seit 30 Jahren die Charts auf, das „Material Girl“ beschäftigt inzwischen auch seriöse Medienwissenschaftler. „Madonna-Studies“ nennen sich Studien, die sich mit der permanenten Neuerfindung der Pop-Ikone auseinandersetzen. Die clevere Selbstvermarkterin hat ihr Spiel des provokanten Imagewechsels über Jahrzehnte zur Perfektion gebracht. Gepaart mit gezielten Tabubrüchen – man erinnere sich an den frivolen Zungenkuss mit Britney Spears – ist die Marke Madonna immer für heftige Irritationen gut. Das zahlt sich aus, „Forbes“ schätzt das Vermögen der absatzstärksten Sängerin aller Zeiten auf satte 325 Millionen Dollar.

www.sueddeutsche.de/kultur/686/440428/text/

»» Wir werden
in Zukunft das
molekulare
Geschehen wie im
Kino beobachten
können. ««

LISCHKE 
CONSULTING

Herausgeber
Lischke Consulting GmbH

Hohe Brücke 1 · 20459 Hamburg
Fon +49 (0) 40 37 85 57-0 · Fax +49 (0) 40 37 85 57-21

Osterwaldstraße 10/F21 · 80805 München
Fon +49 (0) 89 30 66 99-70 · Fax +49 (0) 89 30 66 99-71

www.lischke.com

Redaktion
Jutta Rath, Creative Work & Coaching, Hamburg

Realisation
Bea Krause, Lübeck

Herstellung
Lehmann Offsetdruck GmbH, Norderstedt