Tobias Epple

WAS ELON MUSK VON MEINER OMA LERNEN KANN

10 Tugenden, die schon immer zum Erfolg führten

metropolitan.

Tobias Epple

WAS ELON MUSK VON MEINER OMA LERNEN KANN

10 Tugenden,
die schon immer zum Erfolg führten

metropolitan.

INHALT

Geht nichts mehr, ohne digital zu sein? 11
Der Weg durch das digitale Dickicht 13

1 DIE LÜGE DER DIGITALISIERUNG

Digital ist nicht alles 17
Wird der Mensch nun überflüssig? 18
Die Sackgasse des digitalen Fanatismus 21
Das digitale Leiden vieler Unternehmer 22
Wahre Werte statt Social-Media-Hysterie 23
Wie diese Erkenntnis meinen Erfolg als Unternehmer geprägt hat 25
Wenn Digitalisierung fehlschlägt 26
Warum uns soziale Medien asozial machen 29
Wenn soziale Medien dem Geschäft schaden 30

Was Musk, Zuckerberg, Gates und Co. von meinen Großeltern lernen können 33
Welchen Vorbildern wollen wir folgen? 33
Welches Ziel haben wir vor Augen? 34
Was Elon Musk von klassischen Unternehmern unterscheidet 36
Warum eine gute Führungskraft keine Kopie sein darf 37
Was wahre Unternehmer verbindet 38
Warum Wachstum und Skalierung nicht das Gleiche sind 39
Eine missverstandene Fehlerkultur? 40
Welche Werte unser Handeln bestimmen 41

Was „Made in Germany“ heute noch wert ist 43
Der Einzelhandel sabotiert sich selbst 43
Die Machete im digitalen Dickicht 47
Von der Machete zum Sezierbesteck: Digitale Differenzierung 49

Wir können mehr, als pünktlich zu sein 52
Wie „Made in Germany“ das Gütesiegel wurde, das wir heute kennen . . 53
Warum es passgenaue Lösungen statt pauschaler Maßnahmen braucht 54

2 DIE WAHREN TUGENDEN DES KLASSISCHEN UNTERNEHMERS

1. Loyalität: Das Serviceversprechen an den Kunden 59
Zu früh gefreut 60
Eine Lektion in Loyalität 61
Loyalität ist ein gegenseitiges Versprechen 62
Das Verfolgen der User Experience geht am Menschen vorbei 63
Kundenservice ohne Wenn und Aber 66
Den Kunden abholen, heißt, für ihn mitzudenken 67
Zufriedene Kunden sind die beste Werbung 69

2. Zuverlässigkeit: Die Baustelle sauber verlassen 71
Eine folgenschwere Ausnahme 72
Was wir uns nicht leisten können 73
Warum Zuverlässigkeit zu den absoluten Basics zählt 76
Warum sich Zuverlässigkeit nicht vortäuschen lässt 77
Was passiert, wenn Kundenerwartungen vernachlässigt werden 79

3. Entschiedenheit: Zu seinem Wort stehen 81
Was manche für Sturheit halten 82
Warum es nicht reicht, Chancen zu jagen 84
Warum sich Entschiedenheit auf lange Sicht immer auszahlt 85
Warum Tatendrang für Entschiedenheit so wichtig ist 88

4. Vertrauen: Wie wichtig ein ehrlicher Handschlag ist 91
Sind wir zur Ressource geworden? 92
Warum es mehr Aufrichtigkeit braucht 93
Warum wir als Erstes geben und als Letztes nehmen 95
Warum wir Vertrauen pflegen müssen 97
Wie uns Ersatzindikatoren helfen können 98

5. Fleiß: Schneller Erfolg ist nicht dauerhaft 101
Die Kunst der Überwindung 102
Warum wir fleißig sein sollten 103
Was wir gegen Überforderung tun können 105
Wenn wir mit unseren Gedanken woanders sind … 107

Warum uns falsche Erwartungen behindern 108
Was, wenn wir es nicht tun? 110

6. Zielbewusstsein: Klarheit in Denken und Handeln 111
Falsche Vorbilder 112
Gestalten Sie schon oder verwalten Sie noch? 114
Wie wir den Weg zum Ziel machen 115
Unsere Vision trägt uns auch über die Krise hinweg 118

7. Wachstumsbegeisterung: Unternehmensaufbau vs. Profitgier 121
Wachstum oder Wucherei? 122
Welche Art Wachstum brauchen wir? 124
Was ist uns Begeisterung wert? 126

8. Reflexionsvermögen: Das eigene Ego ist der größte Feind 131
Wohin der Rausch des Erfolgs führen kann 132
Warum wir Reflexionsvermögen brauchen 134
Wo wir ohne Kurs landen 136
Warum wir Fehler akzeptieren müssen 138
Warum Ehrlichkeit dabei wichtig ist 139

9. Soziale Kompetenz: Networking der alten Schule 141
Mein Antrieb? Menschlichkeit! 142
Vernetzung ohne Austausch 144
Warum wollen wir netzwerken? 147
Warum Engagement kein Marketinggag sein darf 149

10. Verantwortung: Die beste Führungsstrategie in einem Wort 153
Warum Rendite und Skalierung nicht alles sind 154
Warum wir uns davor nicht drücken dürfen 155
Warum es Konflikte braucht 159
Warum Führung ohne Verantwortung nicht funktioniert 160
Was Verantwortung „bringt“ – und was nicht 162

3 DIE WAHRE KERNKOMPETENZ DES KLASSISCHEN UNTERNEHMERS

Authentizität: Zeit, die Digitalisierungsbrille abzunehmen 167
Warum Digitalisierung keine Allzweckwaffe ist 168
Warum Stehenbleiben keine Option ist 168
Warum Originale immer gewinnen 170

Warum wir Authentizität brauchen 172
Der Wert von Familie 173
Können wir Authentizität lernen? 175
Alles andere als authentisch 177
Was Authentizität ausmacht 182
Warum jeder Authentizität erlangen kann 184
Warum wir den Menschen zurück ins Zentrum stellen sollten 186

Brief von Oma 189
Danke 191
Endnoten 193
Der Autor 197

GEHT NICHTS MEHR, OHNE DIGITAL ZU SEIN?

Liebe Leserinnen und Leser, verehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

ich beobachte aus vielen Begegnungen und Gesprächen in meinem Alltag den Anstieg von „Digitalisierungswahn“, fehlendes Streben nach ehrlichem Erfolg und vor allem beobachte ich das „Werte vergessen“ in unserer Gesellschaft.

Möge meine Aussage falsch gewählt und mein Eindruck subjektiv sein – doch was mir meine Wahrnehmung vermittelt, ist bedenklich. Geht nichts mehr, ohne digital zu sein? Warum suchen viele nur noch den schnellen Erfolg? Weshalb verblasst die Wertschätzung im täglichen Miteinander?

Ich erinnere mich an eine Zeit, in der Menschen noch Leistung bringen mussten, um Aufmerksamkeit zu erzielen. Doch heute will jeder den schnellen Erfolg, zugleich aber ein Burn-out vermeiden. Konsequenterweise wird vieles nur noch halbherzig gemacht. Überall tauchen Experten auf, die uns große Ergebnisse mit wenig Einsatz versprechen. Und die Menschen, die sich stärker als je zuvor nach unternehmerischem Erfolg, persönlichem Wachstum und Anerkennung sehnen, verlieren schnell den Überblick, wer helfen kann und wer nur gut verkauft. Tobias Epple kann beides. Er ist ein Vollblutverkäufer, er ist ein motivierender Speaker, er ist ein Macher, der Klartext spricht und weiß, wovon er redet. Der gestandene Unternehmer hatte in seinen Großeltern ein Vorbild für erfolgreiches Unternehmertum. Verantwortung, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Loyalität und vor allem Fleiß haben sie vorgelebt und sind nun Grundlage und die Basis seines Erfolgs als Unternehmer. Diese Werte schätzen seine Geschäftspartner und auch ich an ihm. Er brennt für Führung und Vertrieb. Sein Wissen darüber, gepaart mit unbändiger Motivation nutzt er heute, um seine Kunden erfolgreicher zu machen. Dass er in seinen Themen sattelfest ist, merkt jeder, der spontan mit ihm ins Gespräch kommt oder ihm eine Bühne überlässt.

Bereits bei unserer ersten Begegnung bestach Tobias Epple durch klare, direkte und erfrischende Worte. Er brennt für sein Ziel und schafft es, andere mitzureißen.

Seine pragmatische Herangehensweise garantiert schnelle Ergebnisse, seine fundierte Erfahrung Nachhaltigkeit. Dieser Mann fängt nichts an, was er nicht mit vollem Einsatz bis zum Exzess durchzieht. Ich bewundere ihn für seinen Umsetzungswillen und seine unübertroffene Umsetzungsgeschwindigkeit. Und es rührt mich, in welcher besonderen Weise Tobias Epple in diesem Buch seiner Oma begegnet. Man kann Wertschätzung nicht besser ausdrücken.

Ich lade Sie ein, sich durch die vielen Impulse, die in diesem Buch kurz, knackig, praxisorientiert und unterhaltsam geschildert werden, inspirieren zu lassen. Lassen Sie uns der Digitalisierung im richtigen Maße begegnen, den langfristigen Erfolg vor Augen haben und uns die Tugenden von Oma vor Augen führen.

Viel Spaß bei der Umsetzung!

Dietmar Allgaier
Landrat des Landkreises Ludwigsburg

DER WEG DURCH DAS DIGITALE DICKICHT

Wenn Sie gerade in der Buchhandlung stehen oder in der digitalen Leseprobe stöbern und sich fragen, ob dieses Buch das richtige für Sie ist, lassen Sie mich Folgendes klarstellen:

Wenn Sie ein Tech-Unternehmen leiten und auf digitale Werkzeuge für Marketing, Vertrieb und Kundenservice schwören, wird Ihnen dieses Buch womöglich nicht gefallen, denn Sie werden sich einige unangenehme Fragen stellen müssen.

Wenn Sie Silicon-Valley-Start-up-Verfechter sind, wird Ihnen dieses Buch auf den Magen schlagen. Ebenso wie fanatischen New-Work-Anhängern und Trendsettern.

Wenn Sie Influencer sind oder mit einem Social-Media-Kanal Ihr Geld verdienen, sollten Sie dieses Buch schnell wieder weglegen, denn es könnte Sie zu Einsichten und Erkenntnissen führen, die Sie Ihr Handeln überdenken lassen.

Auch wenn Sie zu den Trendjägern, die stets das aktuellste Gadget besitzen müssen, oder zu denjenigen Menschen gehören, die ihren gesamten Alltag über Smartwatches tracken und organisieren, werden Sie dieses Buch wohl kaum bis zu Ende lesen, ohne Ihr Verhalten kritisch zu reflektieren. Überlegen Sie sich genau, ob Sie dafür bereit sind.

Denn dieses Buch soll einen Weg durch das digitale Dickicht bahnen, in dem wir uns als Entscheider und Führungskräfte im Unternehmen wiederkehrend verheddern. Das wollen aber nicht alle. Denn es kostet Kraft. Wir müssen die Machete selbst in die Hand nehmen und uns den Weg freischlagen. Es gibt keine Abkürzung. Wer also ein *Easy walkthrough* oder ein paar *Cheats* kennenlernen möchte, um möglichst schnell erfolgreich zu werden, wird von diesem Buch enttäuscht.

Alle anderen lade ich ein, sich mit mir auf die Spuren meiner Großeltern zu begeben und herauszufinden, was auch ein Ausnahmetalent wie Elon Musk noch von meiner Oma lernen kann. Sie kann auf einen über 50 Jahre hinweg gesammelten Erfahrungsschatz zurückblicken, sie hat Trends kommen und gehen sehen und sie weiß, wie nachhaltiges Wirtschaften funktioniert. Dieser Erfahrungsschatz hat aber auch mir gezeigt, was wir tun müssen, damit wir nicht nur erfolgreich werden, sondern vor allem *bleiben*. Wie wir unser Unternehmenswachstum gestalten müssen, da-

mit wir etwas aufbauen können. Welche Fähigkeiten und Mindsets wir in der stressigen Routine unserer Jobs brauchen, um vor lauter Bäumen trotzdem noch den Wald zu sehen.

Dieses Buch handelt von überhöhten Erwartungen, verzerrten Vorstellungen, kaum haltbaren Versprechen, falschen Vorbildern und davon, wie Sie sich von alldem befreien können. Wie Sie die Kontrolle über den ständigen Input in Ihrem Alltag zurückerlangen und das nötige Selbstverständnis aufbauen, um in jeder Situation entscheidungsfähig statt paralysiert und überfordert zu sein.

Wie Sie eine authentische Führungspersönlichkeit werden, der ihre Mitarbeitenden gerne folgen, der die Kunden vertrauen und deshalb immer wieder kommen. Eine Persönlichkeit, die sie selbst bleibt und deswegen in sich ruht, statt in eine Rolle zu schlüpfen oder sich in der eigenen Selbstdarstellung zu verlieren.

Dafür braucht es nur eine Sache: Einsatz. Ich möchte Sie mit meinen Worten nicht berieseln, sondern Sie zur Umsetzung bringen. Verschieben Sie also den Abend auf der Couch und lassen Sie uns anfangen. Sind Sie bereit?

Tobias Epple

Autor und Verlag sind überzeugt, dass die Gleichberechtigung aller Geschlechter selbstverständlich sein sollte. Deshalb verwenden wir eine geschlechtergerechte Sprache, wo es sinnvoll und notwendig ist. Wir nutzen neutrale Bezeichnungen oder formulieren im Plural, soweit es möglich und gut lesbar ist. In den Fällen, in denen dies nicht funktioniert, verwenden wir das generische Maskulinum. In Beispielen variieren wir zwischen der weiblichen und der männlichen Form.

Wollen Sie wissen, wie die Geschichte zwischen Elon und Oma weitergeht?
Folgen Sie uns unter:

www.elonundoma.de

1

DIE LÜGE DER DIGITALISIERUNG

DIGITAL IST NICHT ALLES

„Ich zeige dir, wie du in nur sechs Wochen 100.000 Euro verdienen kannst und dafür noch nicht mal richtig arbeiten musst!“

Sicherlich kennen Sie derartige unglaubwürdige Versprechen. Wie könnte man ihnen auch entkommen? Sie verfolgen uns im Newsfeed unserer Social-Media-Kanäle wie Instagram oder Facebook oder als Werbeeinblendung, bevor das gewünschte Video auf YouTube startet. Von unaufgeforderten, unseriösen Angeboten per E-Mail ganz zu schweigen …

Wenn es Ihnen wie mir geht, sehen, lesen und hören Sie diese Versprechen in den verschiedensten Formen inzwischen an jeder digitalen Ecke. Kaum eine Recherche im Netz bleibt von einem neuen Versprechen auf schnelles Geld, großen Erfolg oder die eigene Optimierung verschont.

Aber haben Sie schon mal einen Brief mit einem derart überzogenen Versprechen erhalten? Oder wurde Ihnen auf dem Weg in den Supermarkt oder bei der Bank schon einmal ein Angebot in dieser Form unterbreitet? Wohl kaum. Und wissen Sie, warum? Weil solche inhaltsleeren Versprechen in der realen Welt nicht funktionieren. Diese Verheißungen sind nur durch die Anonymität und Schnelllebigkeit des Internets möglich, das im gleichen Tempo, in dem es Neues hervorbringt, Altes auch wieder vergisst. Uns wird eine echte Beziehung vorgespielt und wenn wir darauf eingehen, werden wir geblendet und abgezockt.

Trotzdem schwenken wir bundesweit weiter die Fahne der Digitalisierung. Alles muss digital werden. Die Schule, der Betrieb und das Zuhause – alles smart, digital und vernetzt. Nur werden wir dadurch immer weiter isoliert. Wir versuchen echte Beziehungen durch digitale zu ersetzen und behandeln eigentlich fremde Personen wie unsere Freunde, nur weil sie Tausende Follower besitzen und täglich „Neuigkeiten“ auf ihrem Profil posten, was uns das Gefühl vermittelt, sie würden sich bei uns melden. Wie richtige Freunde. Nur ist das eine falsche Vorstellung vom Wert einer Freundschaft – eine absurde Situation.

Ebenso absurd sind manche Social-Media-Profile von Handwerksbetrieben, die Storys von ihren Auftragsarbeiten erstellen. Wer möchte sich schon einen Rohr-

bruch, das Verlegen elektrischer Leitungen oder das Aufstellen einer Trockenbauwand anschauen? Klar, in irgendeiner Nische finden sich auch dafür Fans, doch für die eigentliche Zielgruppe der Handwerker, nämlich die potenziellen Kunden, die durch diese Videos und Posts angelockt werden sollen, ist diese Form von Content völlig uninteressant.

Auf der einen Seite rennen also viele Menschen der Digitalisierung und ihren Möglichkeiten blind hinterher, glauben, dass ausschließlich digitale Strategien, Algorithmen und Datenanalyse zum Erfolg führen, und geben dafür teilweise sogar ihre Würde oder ihre Menschlichkeit auf. Andere suchen im Netz nach einer Art Abkürzung und versuchen, ohne Aufwand zu Reichtum und Anerkennung zu gelangen. Noch mehr Menschen aber haben Angst, abgehängt zu werden und jagen deswegen digitalen Trends hinterher, ohne jedoch richtig zu wissen, was sie damit anfangen sollen und ob sie diese wirklich benötigen.

Auf der anderen Seite stehen viele Menschen der digitalen Entwicklung skeptisch gegenüber oder lehnen sie ganz ab. Das liegt unter anderem daran, dass es mit der Bedienung hapert und sie befürchten, etwas falsch zu machen. Oder auch an der Befürchtung, dank der digitalen Transparenz plötzlich „nackt“ vor der Welt zu stehen, wenn es etwa darum geht, beim Onlinekauf sensible Daten angeben zu müssen, beispielsweise die Bankverbindung. Diese Haltung ist hauptsächlich auf Unsicherheit und mangelnde Aufklärung zurückzuführen. Andere Skeptiker lehnen die technische Entwicklung aus Angst ab, ihre Jobs zu verlieren, da sie annehmen, die Maschinen und Computer dieser Welt würden sie überflüssig machen. Sie befürchten, ersetzt zu werden. Aus Angst und Unsicherheit beschränkt sich diese Seite somit selbst und bleibt damit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Denn die Angst ist unbegründet. Ich bin gelernter Banker und immer wieder erzählt mir jemand, dass in fünf Jahren keine Banker mehr gebraucht werden, weil alles dann digital abgewickelt wird. Aber das glaube ich nicht.

Wird der Mensch nun überflüssig?

Der Gedanke, dass die weiter voranschreitende Automatisierung und Digitalisierung den einzelnen Menschen überflüssig machen könnten, geistert schon seit einem knappen Jahrhundert durch die Medien und unsere Köpfe. Wir befürchten in schöner Regelmäßigkeit, unseren Job zu verlieren, weil Maschinen unsere Arbeit vermeintlich besser, günstiger und schneller erledigen können. Jedoch handelt es sich dabei um einen Trugschluss, denn vielmehr verändern sich Berufe mit zunehmender Technologisierung. Das heißt, einige Aufgaben werden zunehmend von Maschinen

übernommen, jedoch werden die Menschen, die bisher diese Tätigkeiten ausgeführt haben, nicht überflüssig – sie bekommen neue Aufgaben. Doch mit jedem neuen technischen Entwicklungsschritt wird die Fragenach dem Ende der Menschheit in den Medien neu gestellt. Immer wieder laufen wir Gefahr, uns selbst abzuschaffen. Diese Befürchtung kehrt mit so regelmäßiger Gewissheit wieder wie eine Sonnenfinsternis, und jedes Mal wundern wir uns aufs Neue. Doch auch wenn es aktuell so scheint, als wären wir nah dran, uns selbst überflüssig zu machen oder uns abzuschaffen, sind wir in Wirklichkeit noch weit davon entfernt.

BEISPIEL

Als in den 1950er-Jahren die ersten Banken Automaten für Ein- und Auszahlungen einführten, damit die Kunden rund um die Uhr Geld abheben konnten, befürchteten viele, dass die Automaten die Mitarbeitenden am Schalter ablösen würden und bald kein Mensch mehr in einer Bank arbeiten würde. Doch jetzt, 70 Jahre später, arbeiten immer noch Menschen in einer Bank, sie übernehmen nur andere Aufgaben als früher. Die Bürger der 1950er-Jahre dachten, es würde zu einer Verdrängung des menschlichen Austauschs kommen, doch die Banken ergänzten mit den Automaten lediglich ihren Service für die Kunden. Statt nur während der Öffnungszeiten der Bank konnten sie dank der Automaten rund um die Uhr Geld abheben oder einzahlen.

Wesentliche Kernaufgaben werden wir niemals an Maschinen abgeben können, zum Beispiel eine Beratung zu Finanzprodukten, Anlageformen, Risiken und Chancen sowie der Frage, was für den einzelnen Anleger die richtige Strategie ist. Genauso wenig werden sich Menschen zukünftig selbst zu diesen Themen und Fragen beraten können. Natürlich können wir einen Produktvergleich von einer Suchmaschine oder Check24 vornehmen lassen, aber das ist nicht dasselbe wie eine persönliche Beratung von Mensch zu Mensch. Eine gute Beratung wird nur ein Mensch leisten können, ebenso wie die Erziehung und Ausbildung unserer Kinder. Die würden wir auch niemals einer emotionslosen Maschine überlassen. Genauso wenig, wie wir uns von einer Maschine bekochen lassen würden. Deshalb haben die Bankangestellten ihren Job nicht verloren und wurden nicht durch Computer ersetzt – das wird auch nicht passieren. Es werden sich maximal die Aufgabenfelder oder die Arbeitsmethoden verändern.

Womöglich kennen Sie die Gesundheits-App Ada. Ganz prominent forderten in den letzten Jahren viele Anzeigen dazu auf, Ada zu fragen, wenn es einem schlecht geht. Nun könnten wir annehmen, dass die App darauf abzielt, dass die Nutzer sich

in Zukunft selbst behandeln oder versorgen sollen und sie sich folglich die Kosten für Ärzte und die Krankenkasse sparen können. Doch weit gefehlt. Wie funktioniert die App tatsächlich?

BEISPIEL

Die App Ada stellt Ihnen mehrere Fragen zu Ihrem Zustand und schlägt Ihnen nach der Analyse mögliche Ursachen vor. Sie wurde von Ärzten mitentwickelt und verfolgt hauptsächlich den Zweck, die realen Ärzte in Krankenhäusern und privaten Praxen zu entlasten. Sie ist so gesehen vorrangig eine Hilfe zur Selbsthilfe, wenn es Ihnen schwerfällt, das eigene Unwohlsein einzuschätzen oder wenn Sie unter Symptomen leiden, die Sie selbst lindern können. Und das ist häufiger der Fall als wir glauben.

Adas Sinn und Zweck besteht also darin, die Menschen zu unterstützen, die in ihrem Bereich arbeiten, also die Ärzte, Therapeuten, Krankenschwestern und -pfleger. Sie will diese Berufsgruppen nicht ablösen oder überflüssig machen, sondern sie entlasten, um ihren Service an anderer Stelle zu erweitern. Das ist auch notwendig, da viele Wartezimmer und Notaufnahmesäle überfüllt sind. In der Corona-Pandemie wurden viele Ärzte und Pflegekräfte durch die Ausnahmesituation über ihre Grenzen hinweg belastet. Insofern ist es in meinen Augen nur sinnvoll, denjenigen, die sich selbst helfen könnten und dadurch nicht die Zeit und Kapazität eines Arztes benötigen, die Gesundheits-App Ada zur Seite zu stellen und somit die Fachkräfte zu entlasten.

In gleicher Weise war die Einführung der Bankautomaten für den Service der Bank von Vorteil. Zwar machte sie zunächst einige Jobs überflüssig, nämlich das Zählen der Ein- und Auszahlungen. Diese Aufgabe konnte die Maschine besser erledigen als ihre menschlichen Pendants. Damit wurden jedoch nicht die Menschen überflüssig, die diese Jobs bisher erledigt hatten, sondern es mussten ihnen lediglich neue Aufgaben zugewiesen werden. Heutzutage sprechen wir in solchen Situationen von Change-Prozessen. Diese sind jedoch eine Frage der Personalführung und nicht der Digitalisierung. Das lehrt uns eine wichtige Lektion:

 # Technik an sich ersetzt niemals den Menschen, sie erweitert seine Möglichkeiten.

Mit einer ähnlichen Einstellung müssen wir auch den Fragen der Digitalisierung begegnen.

Die Sackgasse des digitalen Fanatismus

Betrachten wir nun beide Einstellungen zur Digitalisierung aus gesellschaftlicher Perspektive, stellen wir natürlich erstmal die Diskrepanz, den Konflikt fest. Die bisherige Entwicklung scheint jeden Einzelnen vor eine Ganz-oder-gar-nicht-Entscheidung zu stellen. Es scheint nur Schwarz und Weiß zu geben. Auf der einen Seite die Fanatiker, auf der anderen die Skeptiker. Blinde Gefolgschaft oder Ausschluss. Beides scheint nicht allzu attraktiv. Wenn wir diese Diskrepanz überwinden und damit Kontrolle und Eigenständigkeit zurückerlangen wollen, sollten wir uns auf keine der beiden Seiten schlagen. Wie wir noch sehen werden, sollte jeder einen individuellen Mittelweg wählen, um alle Vorteile auszuschöpfen, ohne sich in den Fängen der Datenkraken zu verfangen oder auf den Irrwegen des World Wide Web zu verzetteln.

Denn eines ist klar:

 # Digitalisierung darf keine Einbahnstraße sein, der wir blind folgen.

Das wird spätestens deutlich, wenn wir versuchen, mit Freunden digital ein Bier zu trinken. Jeder sitzt zwar zu Hause mit einem Bier in der Hand, aber die Synergieeffekte oder das Gemeinschaftsgefühl, die wir in geselliger Runde in einer Kneipe oder einer Gaststube erleben, bleiben aus. Es ist einfach nicht dasselbe.

Auf der anderen Seite sollten wir nicht auf Aufgaben und Stellen beharren, nur weil eine Sache schon immer so gemacht wurde. Schon gar nicht, wenn es zuverlässigere, bessere Methoden gibt. Entsprechend benötigen heutige Banken keine Mitarbeitenden mehr, die Bargeldeinzahlungen zählen und verbuchen, diese Arbeiten erledigt ein Computer schneller und zuverlässiger. Stattdessen hat sich der Arbeitsschwerpunkt der Bankangestellten auf die Beratung verlagert. Aber sie arbeiten immer noch in einer Bank, sie arbeiten immer noch mit Finanzprodukten. Dass es nicht mehr dieselben Produkte wie vor 50 Jahren sind, ist doch eigentlich ganz erfrischend. Wer will schon sein ganzes Leben lang ein und dasselbe tun?

Mit dieser Erkenntnis sollten wir an unsere Betrachtung der Digitalisierung gehen:

 # Digitale Werkzeuge und Formate wollen und müssen ebenso mit Inhalt und Sinn erfüllt werden, um einen Mehrwert zu stiften und uns Vorteile zu bringen.

Aber wie erhalten wir online einen Mehrwert, ohne uns zu verzetteln? Wie sollten wir dieses Vorhaben angehen?

WAS MUSK, ZUCKERBERG, GATES UND CO. VON MEINEN GROSSELTERN LERNEN KÖNNEN

Welchen Vorbildern wollen wir folgen?

„Er hielt eine Rede, in der er sagte, wir würden samstags und sonntags arbeiten und unter unseren Schreibtischen schlafen, bis alles erledigt ist", erinnert sich ein Angestellter an die einpeitschenden Worte seines Chefs. Die Leute hätten genug Zeit für ihre Familie, wenn das Unternehmen pleite sei."[1]

Mit solchen Aussagen gerät Multimilliardär und Technikgenie Elon Musk immer wieder in die Schlagzeilen. Doch das ist nicht alles. Die Gerüchteküche brodelt regelmäßig neu auf. Was Sie davon glauben, bleibt ihnen überlassen. Er soll jede Woche 100 Stunden arbeiten, sich immer nur fünf Minuten auf eine Sache konzentrieren[2] und dann weiter zur nächsten gehen und auf Twitter 6 Milliarden US-Dollar demjenigen angeboten haben, der ihm Pläne zur Behebung des Welthungers vorlegt. Den Mitarbeitenden seiner drei Firmen Tesla, Boring Company und SpaceX ist inzwischen untersagt worden, Informationen an die Presse weiterzugeben. So ist obiges Statement eines Angestellten eine der letzten dieser Äußerungen, die man noch im Netz findet. Dennoch wächst die öffentliche Debatte um ihn weiter an. Die einen lieben ihn als Fortschrittsbringer und potenziellen Menschheitsretter, die anderen verdammen ihn als rücksichtslosen Chef und Branchenzerstörer. Wieder andere denken, er überschätze sich mit den Aufgaben, die er sich gestellt hat. Es gibt so viele verschiedene Meinungen über ihn, dass man ein ganzes Buch damit füllen könnte. Apropos: Seine Biografie erschien bereits 2015, als er im zarten Alter von gerade mal 44 Jahren war. Sie merken, der Mann lädt zu Diskussionen über seine Person förmlich ein.

Bevor wir aber richtig einsteigen, muss ich eines klarstellen: Es geht hier nicht um Elon Musk. Es geht nicht um seine Unternehmen. Und es geht nicht um eine Bewer-

tung seiner Person oder seiner Taten oder darum, ob er seine Versprechen einlösen wird. Für uns ist er hier lediglich als aktuell auffälligster Vertreter für die Unternehmer-Superstars interessant, die in unglaublich kurzer Zeit unfassbare Erfolg feiern konnten, aber teilweise auch ebenso tief stürzten. Prominente, die mit ihrem Lifestyle das Bild von Gründern und Unternehmern in den vergangenen Jahrzehnten geprägt haben. Studienabbrecher, die nahezu über Nacht zu Millionären wurden, weil sie eine gute Idee hatten, die sie verkaufen oder damit den Markt erobern konnten. Technik-Nerds, die glauben, dass die Probleme dieser Welt sich durch zunehmende Technologisierung lösen lassen und der Computer all unsere Defizite ausgleichen kann. CEOs, die die technischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte geprägt haben, aber auch für den Boom der zahlreichen Start-ups verantwortlich sind, die nichts als leere Versprechen liefern.

Welches Ziel haben wir vor Augen?

Bis 1990 war es unsexy, Manager zu werden oder gar ein Unternehmen zu gründen. Dem Job der Führungskraft haftete eher ein negatives Image an. Den Menschen war damals noch bewusst, dass es viel Verantwortung bedeutet, ein Unternehmen zu führen. Das sollte sich mit den Pionieren der Computer-Industrie und den Dotcom-Boomern ändern. Bill Gates, Steve Jobs, Sergey Brin und Larry Page sowie eben auch Elon Musk – um einige schillernde Namen zu nennen – haben mit ihrem durchschlagenden Erfolg unser Bild von Unternehmern verändert. Dabei sehen die meisten von uns lediglich den Erfolg und den Lifestyle, den er ermöglicht, aber nicht die Arbeit, die dahintersteckt. Wer will nicht im Rampenlicht stehen und die Anerkennung für seine harte Arbeit genießen? Neben Schauspielern, Künstlern und Sportlern über den roten Teppich flanieren? Um die Welt jetten, wann immer es passt? Natürlich würden viele von uns gern so ein glamouröses und luxuriöses Leben führen und nicht mehr über Geld nachdenken müssen … Doch was hat das mit Unternehmerdasein zu tun? – Nichts, denn wir setzen am falschen Ende an.

Nur den Lifestyle zu wollen, wird uns nicht ausreichend motivieren, um die Arbeit zu bewältigen, die zu diesem Erfolg führt. Vorher geht uns die Luft aus, weil Geld und Luxus nur mangelhafte Motivatoren sind. Etwas anderes ist es, wenn wir Ruhm und Geld nur als die Begleiterscheinungen des Erfolgs wahrnehmen und uns auf das fokussieren, worum es eigentlich geht: unsere Arbeit und was wir damit erreichen können. Doch für viele Unternehmer und Führungskräfte der jüngeren Generationen ist ihre Arbeit nur ein Mittel, um sich ihren gewünschten Lebensstandard leisten zu können. Ebenso wie viele Gründer heute nicht mehr ein Unternehmen gründen,

weil sie eine Vision haben und davon überzeugt sind, dass ihre Idee einer breiten Masse von Menschen einen Mehrwert liefert. Heute wird vorrangig in der Hoffnung gegründet, die eigene Idee später für mehrere Millionen Euro oder Dollar zu verkaufen – besser natürlich gleich für Milliarden.

Dabei geht es nicht um die Idee – auch sie ist nur ein Mittel zum Zweck. Und wenn die Gründung schiefläuft, weil man entweder nicht alles gegeben hat, den Markt falsch eingeschätzt hat oder die Idee doch nicht so umwerfend war, ist das auch nicht so schlimm, denn im Fall des Scheiterns verliert man ja nicht das eigene Geld, sondern das der Investoren. Wären meine Großeltern mit dieser Einstellung an ihre Arbeit und ihren Betrieb gegangen, wäre meine Familie schnell bankrott gewesen. Im Gegensatz zu den heutigen Start-up-Gründern hätten sie es sich nicht leisten können, alles gegen die Wand zu fahren.

Mir persönlich fällt es schwer, Start-up-Gründer ernst zu nehmen. Sie werden sich jetzt womöglich fragen, was ich gegen Start-ups habe. Im Grunde nichts, es sind in meinen Augen nur keine echten Unternehmen.

Meine Oma würde sagen:

Echte Unternehmen produzieren etwas, schaffen Ergebnisse oder bieten einen Service an, der gebraucht wird.

Sie setzen etwas um und bewegen etwas. Ein Start-up versucht zwar innovativ zu sein, etwas noch nie Dagewesenes zu entwickeln und anzubieten, aber es liefert letztlich keinen gesellschaftlichen oder unternehmerischen Mehrwert und es bewegt nichts. Jedenfalls nicht, bis es den Markteintritt geschafft hat. Doch so weit schaffen es die meisten von ihnen erst gar nicht. Bis dahin verschlingt es Unsummen an Finanzierungsgelder.

2022 hat das deutsche Start-up Forto 229 Millionen Euro verbraucht – 229 Millionen, aus denen mit einer Chance von eins zu neun nichts wird. Denn die meisten Start-ups gehen nach zweieinhalb Jahren pleite.[3] Das hat wenig mit der Gründung echter Unternehmen zu tun, die etwas produzieren oder einen echten Service bieten wollen, für den eine echt Nachfrage besteht. Viele Start-up-Gründer schauen jedoch nur darauf, was gerade im Trend ist, und folgen einer zu kurz gedachten Idee.[4] Elon Musk ist an dieser Stelle eine der Ausnahmen.

Bei vielen Menschen, die heutzutage gründen wollen, hat sich der Fokus jedoch verschoben: von der Umsetzung der Idee unter allen Umständen hin zu den Finanzierungsrunden bei Investoren, um die Idee möglichst groß werden zu lassen. Eine Organisation, die vorrangig Geld einsammelt, um die Unkosten zu decken, statt et-

was herzustellen oder anzubieten, hat meiner Ansicht nach mehr mit einem Verein zu tun als mit einem ernst zu nehmenden Unternehmen.

Darüber hinaus unterwandert die Unternehmenskultur der Start-ups sämtliche traditionellen Werte und sozialwirtschaftlichen Errungenschaften des letzten Jahrhunderts in diesem Land. Da hilft auch die zum Klischee gewordene täglich frische Obstschale im Büro nichts. Daher betrachte ich das Aufkommen von Start-ups aus Unternehmerperspektive eher als Rückschritt denn als Fortschritt.

Was Elon Musk von klassischen Unternehmern unterscheidet

Ich möchte den Fokus wieder auf die Idee richten, auf die eigentliche Arbeit und die Werte, die hinter dieser Auffassung stehen. Doch auch für Elon Musk steht die Idee, die Vision im Zentrum seines Handelns. Wie unterscheidet sich jetzt meine Auffassung von seiner? Was soll ein Elon Musk tatsächlich noch von meiner Oma lernen können? Ganz einfach: die Tugenden eines klassischen Unternehmers.

Elon Musk ist innovativ, so wie viele andere Vertreter des Silicon Valley, das ist keine Frage. Er kann sich ausgezeichnet auf das Wesentliche konzentrieren und Unternehmensprozesse optimieren. Dadurch ist es ihm immer wieder möglich, Branchengrößen wie BMW, Audi oder Mercedes auf ihrem eigenen Feld alt aussehen zu lassen. Er kann Dinge neu denken und wirft alles Unnötige schonungslos über Bord. Immer wieder alles neu aufzurollen und anders machen zu wollen, kostet jedoch Kraft und Ressourcen. Ressourcen, die die meisten von uns nicht besitzen. Wiederholt hat er bewiesen, dass er sich als Einzelkämpfer durchsetzen kann. Er weiß, wie er Konventionen einreißt. Doch er weiß nicht, was es bedeutet, wie ein Unternehmer zu denken und zu handeln oder ein Unternehmen vom eigenen Ersparten zu gründen und stetig sowie nachhaltig aufzubauen. Das ist nicht das vertraute Terrain des Mannes der Superlative.

Ein Unternehmer kalkuliert realistisch, statt immer wieder nach den Sternen zu greifen und überambitionierte Versprechen abzugeben. Ein Unternehmer schafft Struktur, um seine Idee umzusetzen und andere einbinden zu können. Ein Unternehmer sichert ab, was er geschaffen hat, und spielt nicht Poker mit den Unternehmenswerten und den Arbeitsplätzen seiner Mitarbeitenden – auch nicht, um schneller mit der Markteinführung eines Produkts voranzukommen. Ein verantwortungsvoller Unternehmer kündigt auch nicht regelmäßig Leuten, weil sie seinem Leistungsanspruch nicht genügen, sondern überlegt, welches Training sie brauchen, um die gesetzten Anforderungen und Erwartungen erfüllen zu können.

2

DIE WAHREN TUGENDEN DES KLASSISCHEN UNTERNEHMERS

1

LOYALITÄT: DAS SERVICEVERSPRECHEN AN DEN KUNDEN

Kundenservice ohne Wenn und Aber

BEISPIEL

Vor Kurzem habe ich die Büros meines Unternehmens neu einrichten lassen. Dafür beauftragte ich einen Büroausstatter hier aus der Gegend. Als nun der Auftrag fast abgeschlossen war, entdeckte ich in der Werbung eines anderen Ausstatters einen Besprechungstisch, der perfekt zu meiner neuen Einrichtung passte. Ich rief bei meinem Büroausstatter an und fragte, ob er den Tisch ebenfalls im Sortiment hätte und ich ihn noch zum Auftrag hinzufügen könne. Das war alles möglich, hatte aber einen kleinen Haken: Der Tisch kam hier 100 Euro teurer als in dem Angebot, das ich entdeckt hatte. Statt nun den Tisch beim billigeren Anbieter zu kaufen, habe ich den Aufpreis von 100 Euro in Kauf genommen, denn mein Büroausstatter hatte mich sehr gut beraten, alles war bisher reibungslos abgelaufen und er hat mich erst auf die Marke der Möbel gebracht, die nun in meinen Büros stehen. Insofern hätte ich ohne seinen Input und seine Beratung gar nicht erst den Tisch bei einem anderen Anbieter entdeckt. Für diesen Service war ich daher mehr als bereit, den Aufpreis zu bezahlen.

Sicherlich können Kritiker nun anmerken, dass es sich hierbei um Wohlstandsloyalität handelt, weil ich es mir wohl leisten kann, die 100 Euro mehr zu bezahlen, aber nicht jeder dazu finanziell in der Lage ist. Das stimmt: Nicht jeder besitzt in jeder Situation die Möglichkeit, derart loyal zu handeln. Dennoch ist es viel öfter möglich, als wir glauben. Denn meist können wir uns nur nicht zu diesem Schritt überwinden, weil wir es zu sehr gewohnt sind, ausschließlich profitorientiert zu handeln. Um sich von diesen Gedanken zu lösen, können wir die Serviceleistungen des Unternehmens sowie die Synergieeffekte berücksichtigen, die zwar nicht im Preis festgehalten sind, sich aber trotzdem darin niederschlagen. Denken Sie an die Zeit, die Sie durch den Service der Firma sparen, oder an den Komfort, den Sie dadurch genießen und der Ihnen hilft, Stress zu reduzieren. In meinem Fall war es die ausgezeichnete Beratung, für die ich gern mehr ausgegeben habe, die mir einige Stunden Recherchezeit ersparte und die ich wiederum für andere produktive Tätigkeiten nutzen konnte.

Stellen Sie sich also ruhig die Frage, wie viel Zeit Sie durch den Service eines teureren Anbieters sparen und was Sie in dieser Zeit tun könnten. Überraschend oft konnte ich dann feststellen, dass ich durch einen guten Service Zeit gewann, die ich für meine Geschäfte nutzen konnte, dadurch mehr verkaufte und den Aufpreis mindestens wieder reinholte – meist jedoch deutlich mehr gewann.

Der Mehrwert des Service um das eigentliche Produkt oder die eigentliche Dienstleistung herum ist daher mehr als eine Abgrenzung zur Konkurrenz: Es kann ein entscheidendes Kriterium beim Kauf sein.

Das zeigt sich am besten am Beispiel des Onlineriesen Amazon: Viele schimpfen auf den allumfassenden Onlinehändler, weil er durch seine Omnipräsenz und nahezu monopolistische Marktmacht den Einzelhändlern das Leben schwer macht. Aber warum macht er ihnen das Leben schwer? Oberflächlich gesehen sind es die Dumpingpreise von Amazon, die sämtliche Angebote der kleinen Einzelhändler unterbieten. Doch das ist ausschließlich das Lockmittel. Lassen wir einmal die Logistik und die kurze Lieferzeit außen vor, liegt der tatsächliche Benefit von Amazon im Kundenservice: Wenn wir mit dem Produkt unzufrieden sind, schicken wir es zurück. Ohne Wenn und Aber.

BEISPIEL

Als meine Büros neu eingerichtet waren, benötigte ich noch einen Kühlschrank für die Personalküche – ich habe ihn bei Amazon bestellt. Als meine Assistentin mich mit skeptischem Blick fragte, warum dort und nicht beim Hersteller selbst, antwortete ich: „Weil die ihn auch wieder anstandslos abholen und einen neuen liefern, ohne dass ich fünfzehn Formulare ausfüllen muss.“ Einfach Rücksendung beantragen und den Retourenschein ausdrucken.

Meine Oma würde sagen:
Da wurde für den Kunden mitgedacht.

Sie freut sich zudem, dass sie bei Amazon tatsächlich jemanden erreicht, wenn sie dort anruft: Es klingelt ein paar Mal, dann ist ein Mitarbeitender dran, der ihre Sprache spricht, der sie versteht und der auf demselben Kontinent lebt wie sie. Diese schnelle Erreichbarkeit zeigt: Amazon hat verstanden, dass wenn der Kunde ein tolles Erlebnis haben und immer wieder einkaufen kommen soll, muss er auch Fehlentscheidungen treffen dürfen muss.

Den Kunden abholen, heißt, für ihn mitzudenken

Nicht immer sind wir uns bei der Bestellung eines Produkts sicher. Passt es, sitzt es, sieht es gut aus? Auf dem Bildschirm sieht ein Produkt oft anders aus als es in Wirklichkeit sein könnte. Damit der Kunde bereit ist, sich auf das Risiko einzulassen, darf

er keine Probleme mit der Retoure haben, sonst ist die Entscheidungshürde für ihn zu groß und er bestellt nicht. Wenn er aber weiß, er kann es ohne Schwierigkeiten zurücksenden, sich eine andere Größe oder Farbe bestellen, denkt er nicht lange nach, sondern legt die Produkte in den Warenkorb. Als Kunde sage ich mir: Danke, das war ein tolles Kauferlebnis, da bestelle ich wieder. Das werde ich jedoch nicht denken, wenn das Produkt zwar meinen Vorstellungen entspricht, der Service drumherum aber mangelhaft ist. Wer will sich schon bewusst zusätzlichen Stress aufhalsen, seine Zeit in Kundenhotlines verschwenden oder sich sagen lassen, dass er selbst das Problem ist, weil er sich zu dumm anstellt? – Ganz klar: niemand. Solange es daher so bequem ist, Artikel online bei Amazon zu bestellen, wird sich an der Marktmacht dieses Unternehmens nichts ändern.

Als Einzelhändler oder Führungskraft im Einzelhandel sollten wir uns also fragen, was wir tun können, um unsere Serviceleistung zu verbessern und wie wir auf Kundenfragen oder -beschwerden reagieren wollen, um dem Kunden selbst bei einer Reklamation ein positives Erlebnis zu bereiten. Das bedeutet nicht nur freundlich und höflich zu sein, das bedeutet auch für den Kunden vorauszuschauen und seine Bedürfnisse bei einer Reklamation zu erahnen. Dasselbe gilt natürlich für unsere Mitarbeitenden: Loyale Kunden und loyale Mitarbeitende gehen Hand in Hand.

Um loyale Kunden zu schaffen, sollten wir zunächst unsere Werte an unsere Mitarbeitenden weitergegeben haben. Dafür müssen wir auch sie im Blick haben, ihnen Gestaltungsräume lassen und sie als Menschen, nicht nur als funktionierende Drohnen betrachten. Dann erkennen auch sie stets den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Wünschen im Kunden und nehmen sich gern Zeit für seine Reklamation oder eine wertvolle Beratung. Dann wollen sie verstehen, was er braucht, um ein positives Erlebnis mit dem Unternehmen in Erinnerung zu behalten, statt nur vorgegebene Checklisten abzuarbeiten und auf Anfragen zu reagieren. Eigeninitiative und Engagement sind die Schlüssel dafür.

Das wusste auch meine Oma. Deswegen kam sie von ihren Besorgungstouren nicht selten mit neuen Aufträgen zurück. Loyalität als Serviceversprechen bedeutet aber vor allem, den Kunden wahrzunehmen und ihm dieses Gefühl zu vermitteln.

Meine Oma würde sagen:
Sprich mit den Leuten immer auf Augenhöhe!

Ein hervorragender Service am Kunden kann sich auch durch eine hohe Produktqualität auszeichnen: Langlebigkeit, Ästhetik oder der Umstand, dass es so gut wie nie zu Reklamationen kommt.