

Wolfgang Jenewein/Marcus Heidbrink  
Fabian Heuschele  
(Hrsg.)



# Begeisterte Mitarbeiter

Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter  
zu Fans machen

**eBook**  
**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**



Wolfgang Jenewein/Marcus Heidbrink/  
Fabian Heuschele (Hrsg.)

# **Begeisterte Mitarbeiter**

**Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter  
zu Fans machen**

2014  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6757-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung  
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch  
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Januar 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## Vorwort der Herausgeber

Dieses Buch ist aus der Zusammenarbeit mit vielen bedeutsamen Unternehmen und Führungspersönlichkeiten entstanden. Über viele Jahre haben wir uns mit Managern ausgetauscht und uns immer wieder die Frage gestellt, wie wir Unternehmenskulturen weiterentwickeln und Change ermöglichen können. Eines fiel dabei auf: Es ging nicht mehr nur um bessere Führung und effizientere Tools, sondern es ging sehr schnell um wirkliche Persönlichkeitsentwicklung. Erfolgreiche Kulturentwicklung bedeutet, Menschen nicht nur kognitiv zu überzeugen, sondern sie auch emotional zu berühren. Nur über dieses emotionale Commitment ist Weiterentwicklung und Wachstum möglich und Change wirklich nachhaltig.

Diese authentische emotionale Verbindung ist auch die Triebfeder dafür, dass Mitarbeiter nicht nur motivierter, sondern sogar zu Fans ihres eigenen Unternehmens werden. Sie werden – ähnlich dem Fanverhalten bei Fußballvereinen – die Werte des Unternehmens, deren Produkte und Dienstleistungen mit Stolz nach außen tragen. Sie werden nicht nur im Job, sondern auch in ihrer Freizeit positiv über ihre Unternehmen sprechen und als Botschafter im Dienste des Unternehmens weitere Fans als Mitarbeiter und sogar als Kunden gewinnen.

Wir sind der Überzeugung, dass dieses »Fan-Sein« die nächste Dimension der Organisationsentwicklung sein wird und ein wirkliches Leitmotiv für Unternehmen werden kann.

Entsprechend dieser Philosophie haben wir auch schnell namhafte Persönlichkeiten und Topmanager gewinnen können, einen Beitrag zu diesem »Fan-Sein« zu leisten. Es hat viel Spaß gemacht, mit diesen Persönlichkeiten zu arbeiten. Getreu dem Motto »be part of it!«, »grow with us!« und »enjoy!« haben wir uns auf eine gemeinsame Reise begeben. Wir können so tiefe und hochspannende Einblicke in die Aktivitäten von Top-Entscheidern internationaler Unternehmen gewähren und sind unseren Autoren für ihr Commitment und ihre Beiträge sehr dankbar. Ohne sie, aber auch ohne die Unterstützung von Walter Tannert, Thomas Kochanek sowie Andreas Hess, wäre die Erstellung dieses Buchs nicht möglich gewesen.

Bei der Lektüre der Beiträge wünschen wir Ihnen nun viele neue Einsichten und viel Freude und Inspiration beim Lesen.

Herzlichst Ihre

Wolfgang Jenewein  
Marcus Heidbrink  
Fabian Heuschele



# Geleitwort – Unternehmenskultur und Führung\*

von Prof. Dr.-Ing. Joachim Milberg\*\*

## 1 Wie hängen Erfolg, Unternehmenskultur und Führung zusammen?

Unternehmen sind Organisationen. Und Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Zweck haben, der gemeinschaftlich von Menschen erfüllt werden soll. Deswegen müssen sich Unternehmen ähnlich wie andere Organisationen so aufstellen, dass sie ihren Zweck bestmöglich erfüllen können. Führungskräfte haben genau dafür Sorge zu tragen.

Um besser zu verstehen, wie man als Führungskraft diese Aufgabe wahrnehmen kann, muss man drei zentrale Fragen reflektieren:

- Die Frage nach dem Erfolg eines Unternehmens, die gleichbedeutend ist mit der Frage nach seiner Zweckerfüllung. Dies ist die Frage nach dem Ziel des Unternehmens und des eigenen Führens.
- Die Frage nach der Kultur eines Unternehmens, die klärt, mit welcher Art von Organisation man es zu tun hat. Dies ist die Frage nach dem Kontext, in dem man führt, und nach den Menschen, mit denen man arbeitet.
- Die Frage nach dem eigenen Führungsverhalten. Dies ist nicht nur die Frage nach den Mitteln, die man einsetzt, sondern auch nach dem Stil, den man verkörpert – auch als Vorbild für andere.

Diese drei Fragen nach dem Erfolg, der Unternehmenskultur und dem Führungsverhalten stehen jedoch nicht für sich. Alle drei Aspekte beeinflussen sich wechselseitig, auch wenn man sie zunächst am besten Schritt für Schritt behandelt.

Unternehmenskultur und Führungsverhalten bestimmen nicht nur über Erfolg oder Misserfolg, sondern Erfolg bzw. Misserfolg beeinflussen ihrerseits das Führungsverhalten und damit auch die Kultur in einem Unternehmen. Wobei Erfolg ein entscheidender Motivator und damit Treiber in diesem Dreiklang ist – der persönliche Erfolg wie auch der gemeinsame Erfolg als Unternehmen.

---

\* Diesem Beitrag liegt ein Vortrag an der Universität St.Gallen am 26.04.2012 zugrunde.

\*\* **Prof. Dr.-Ing. Joachim Milberg** ist Aufsichtsratsvorsitzender der BMW AG und hat weitere Aufsichtsratsmandate bei Bertelsmann, Festo und Deere & Company.

## 2 Warum ist Erfolg mehr als Gewinn?

Oft wird verkürzt gesagt, das Ziel jedes unternehmerischen Handelns sei am Ende ein möglichst hoher Gewinn. Diese Aussage ist zutreffend, jedoch eben nur in dieser sehr verkürzten Weise.

Es ist richtig, dass nur ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen ein guter Arbeitgeber, Steuerzahler, Lieferant und Kunde ist und einen hohen Börsenwert aufweist, der zur Stabilisierung der unternehmerischen Unabhängigkeit beiträgt.

Folgendes ist aber zu bedenken: Die Größe Gewinn bemisst zwar wie andere finanzielle Kennzahlen den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, jedoch nur mit Blick auf die Vergangenheit. Sie sagt wenig bis gar nichts über die Zukunft eines Unternehmens aus.

Wer eine gute Antwort auf die Frage nach dem nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens haben will, der darf aber nicht nur zurückblicken. Er muss fragen, was ein nachhaltig erfolgreiches – ein zukunftsfähiges Unternehmen – ausmacht.

Wer so fragt, wird feststellen, dass unternehmerischer Erfolg in wesentlich mehr Dimensionen zu betrachten ist.

Erfolg muss sich einerseits am Gesamtgeflecht von Interessengruppen orientieren, in welchem ein Unternehmen arbeitet. Nur wenn all diese Interessengruppen berücksichtigt sind, dann ist die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig und dauerhaft gesichert. Eine erfolgreiche Unternehmenspolitik hat die Interessen von allen – von Kunden und Mitarbeitern, von Lieferanten und Anteilseignern, von Gesellschaft und Politik – gleichermaßen zu berücksichtigen. Dadurch »findet« es seine Marktchancen und definiert seine Ziele. Der Ertrag des Unternehmens ist dann das Ergebnis erfolgreichen Handelns in diesem Gesamtgeflecht.

Das Unternehmen mit dem besten Ruf wird die besten Mitarbeiter haben, die – optimal geführt – faszinierende Produkte entwickeln, herstellen und vermarkten. Zufriedene Kunden werden dann die Basis für profitables Wachstum sein. Um zukunftsorientiert zu führen, braucht man deshalb vor allem eines: Klarheit darüber, wohin man eigentlich will. Diese Klarheit wird darin deutlich, dass man seine Ziele definieren kann. Nur wer seine Ziele geklärt hat, wird später den Erfolg des eigenen Tuns auch nachvollziehen und bewerten können. Denn Erfolg ist nichts anderes als das Erreichen selbst gesteckter oder allgemein als erstrebenswert anerkannter Ziele. Das bedeutet: Jedes Unternehmen, jede Organisation und auch jeder Mensch muss die Erfolgsparameter seiner Entwicklung selbst bestimmen und gegebenenfalls weiter entwickeln.

Hieraus ergibt sich, dass Ziele und Zielerreichung und damit Erfolg nichts Objektives sind, ja sein können. Sie sind immer abhängig von den Rahmenbedingungen und ebenso von dem eigenen Wertesystem, das sich in der Kultur eines Unternehmens manifestiert.

### **3 Warum ist Wissen über die eigene Unternehmenskultur ein Schlüssel zu guter Führung?**

Um erfolgsorientiert in dem eben beschriebenen Sinn zu führen, braucht man vor allem ein Gespür für die Menschen im Unternehmen, mit denen man es zu tun hat. Man muss eine Vorstellung davon haben, wie sie »ticken«. Und man braucht eine gute Vorstellungskraft, wie sich diese durchaus unterschiedlich »tickenden« Menschen zu einem Ganzen zusammenfügen lassen. Man muss erkennen, wie diese Menschen ein organisches Bild ergeben – ein Bild, das zugleich beschreibt, wo man hin will, und das im besten Sinne begeistert, inspiriert und eine gemeinsame Zukunftsvorstellung vermittelt.

Natürlich ist es unmöglich, die individuellen Beweggründe jedes einzelnen Mitarbeiters zu kennen und nachzuvollziehen. Das ist auch gar nicht notwendig, außer bei denen, für die man direkt Führungsverantwortung trägt. Viel wichtiger ist es, zu begreifen, was alle Menschen im Unternehmen verbindet, was sie als Kollektiv erreichen wollen, was sie begeistert und motiviert. Das heißt aber: Man muss die Kultur des eigenen Unternehmens begreifen. Denn jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur.

Die gemeinsam geteilten Werte, die gelebte Vertrauenskultur, die Kultiviertheit und der Stil des Umgangs miteinander, das Zusammengehörigkeitsgefühl und der Teamgeist prägen die Unternehmenskultur. Sie wiederum definiert die Identität des Unternehmens, den Ausdruck seines eigenen Selbstverständnisses.

Die Unternehmenskultur wird neben den formalen Festlegungen und Strukturen sichtbar an der Atmosphäre, dem allgemeinen Klima, am Umgangston. Sie wird deutlich an dem, worüber andauernd gesprochen und was tabuisiert ist, an dem, womit sich die Mitarbeiter identifizieren und wogegen sie sich klar abgrenzen, worauf sie stolz sind und was ihnen nicht wichtig ist. Sie wird hörbar darin, wie die Mitarbeiter über das eigene Unternehmen reden, über seine Entwicklung, über seine Führung, über seine Prozesse und Produkte. Sie wird aber auch kenntlich am Auftritt in der Öffentlichkeit, am Umgang mit der Vergangenheit

und am Umgang mit Gewinnern und Verlierern. Manches davon ist offensichtlich. Manches ist auch sehr subtil und wird erst nach längerer Zeit und Reflexion für einen selbst einsichtig – insbesondere, wenn man von außen kommt.

Eine Unternehmenskultur ist wirkmächtig. Sie formt die Menschen, die tagein tagaus dort arbeiten. Sie zieht bestimmte Menschen an, die sich mit dem, wer das Unternehmen ist und was es will, identifizieren können. Andere hingegen interessieren sich nicht für das Unternehmen oder werden sogar abgestoßen, weil seine Unternehmenskultur ihnen nicht entspricht. Deshalb ist für jeden Einzelnen auch die Frage wichtig: Passe ich als Führungskraft zur gegebenen Unternehmenskultur und passt diese zu mir?

## **4 Was bedeutet Führung?**

Aus dem bisher Beschriebenen lässt sich benennen, was die zentralen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Führungsarbeit im Unternehmen sind

Als Führungskraft hat man Ziele, die sich aus dem Zweck des Unternehmens und den aktuellen Herausforderungen ergeben. Man hat es mit ganz bestimmten Menschen in einer bestimmten Organisation zu tun. Und man nimmt die Führungsaufgabe im Rahmen einer bestimmten vorgegebenen Unternehmenskultur wahr.

Für jede Führungskraft stellt sich die Frage, mit welchen Führungstechniken und welchem Führungsstil man sich diesen Gegebenheiten stellt. Mit einem transformationalen Führungsansatz auf der Basis eines klar strukturierten Zielvereinbarungsprozesses, der sich auf einem ebenso klar strukturierten Zielsystem abstützt, wird man aus meiner Sicht den genannten Aspekten sehr gut gerecht. Oder anders ausgedrückt: Die systemische, transaktionale Führung ist für mich die notwendige Basis, die durch die transformationale Führung zu einem gut balancierten Führungskonzept wird.

Das Zielsystem muss dabei folgendes liefern:

- Erstens müssen monetäre mit nicht monetären Zielen zur umfassenden Unternehmenssteuerung verknüpft werden.
- Zweitens muss das Unternehmen zielgerichtet aufgestellt sein.
- Drittens muss der Ordnungsrahmen für alle Planungsableitungen klar sein.
- Viertens muss man fähig sein, zu priorisieren, weil man hoffentlich immer mehr Ideen als Geld hat.
- Und fünftens müssen Information und Kommunikation im Unternehmen stimmen, damit alle wissen »was Sache ist«.

Dem Zielsystem ist in einem transformationalen Ansatz ein Verhaltensstil zugeordnet, der einen spezifischen Zielvereinbarungsprozess nach sich zieht. Dieser erfolgt offen, im Dialog und konsensorientiert, aber unter den Zwängen, erfolgreich zu sein. Wesentliche Zielabweichungen und mögliche Gegenmaßnahmen werden von den Verantwortlichen eigenständig und unaufgefordert eingebracht. Es gilt das Prinzip der Selbstanzeige. Mit diesem Zielvereinbarungsprozess weitet man die Handlungsspielräume des Einzelnen aus und verstärkt die Selbstverantwortungskultur bei gleichzeitiger Stärkung der Vertrauenskultur.

Der transformationale Ansatz ist deswegen so wichtig, weil Planungsaktivitäten und Zielvereinbarungen keine rein rationale, technische Angelegenheit sind, sondern auch eine sehr emotionale Komponente haben.

Ein Unternehmen ist kein Mechanismus, sondern ein Organismus mit einem Eigenleben, mit Menschen, die auf Emotionen reagieren. Und Menschen wollen erfolgreich sein. Sie wollen vorgegebene Ziele nicht nur einfach erreichen, sondern sie möglichst auch überschreiten. Daraus ergibt sich viel Motivationspotenzial, indem Ehrgeiz, Leidenschaft und die Leistungsbereitschaft angesprochen werden. Ein transformationaler Ansatz nutzt dieses Potenzial. In einer derartigen Führungskultur ist ein funktionierender Informationsfluss von zentraler Bedeutung. Denn die meisten Menschen ertragen jedes Wie, wenn sie das Warum, den Sinn und Zweck kennen. Da Information Bringpflicht ist, ist ein funktionierender Informationsfluss eine wichtige Führungsaufgabe.

## **5 Warum sind Wandlungsprozesse eine besondere Herausforderung?**

Die Antwort auf diese Frage liegt begründet in dem Vergleich von Krisen, die die Existenz eines Unternehmens bedrohen können, und Innovationen, die die Existenz eines Unternehmens dauerhaft sichern sollen. Beide Phänomene haben eines gemeinsam: Sie erfordern Wandlungsprozesse in einem Unternehmen.

Sie unterscheiden sich jedoch in einem wesentlichen Aspekt voneinander: Während Krisen von außen aufgezwungene Wandlungsprozesse sind, stehen Innovationen für Erneuerungsprozesse, die aus dem Inneren eines Unternehmens veranlasst sind. Für die Führung eines Unternehmens ist es dabei wesentlich, Innovationsprozesse als selbst gesteuerte krisenhafte Prozesse zu begreifen.

Denn Innovation bedeutet: Auf dem Höhepunkt des Erfolges loslassen und etwas »Neues« anfangen. Es bedeutet auch Kannibalisierung des Erfolgreichen

– und fordert damit Veränderungsbereitschaft auch in Situationen, die noch intakt erscheinen. Es bedeutet Veränderung ohne Erfolgsgarantie.

Da dies auf den ersten Blick nicht einsichtig ist, muss dieser Innovationsdruck – genauso wie der von außen kommende krisenhafte Veränderungsdruck – innerbetrieblich so kommuniziert werden, dass er positiv aufgenommen wird. Das ist eine zentrale Führungsaufgabe – und eine große Herausforderung. Denn in Situationen, in denen die Unsicherheit um sich greift, neigen Menschen dazu, »zu retten, was zu retten ist«. Sie stützen sich stärker auf rationale und systemische Führung ab. Sie neigen dazu, zu übersteuern, mehr als nötig zu kontrollieren und weniger im eigentlichen Sinne zu führen.

Da sie Orientierung in einer unübersichtlichen Situation suchen, schauen sie besonders auf das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Mittlere Führungsebenen vergessen dabei häufig, dass sie selbst auch Vorgesetzte sind und deshalb auch Vorbild sein müssen – und dass sie selbst auch Verantwortung für andere tragen. Veränderungssituationen können sich folglich zu einer grundlegenden Führungs- und Vertrauenskrise auswachsen. Diese schränkt in der Folge die Handlungsfähigkeit des Unternehmens stark ein, da vorhandene Ressourcen nicht so gehoben werden, wie es für die Situation notwendig ist. Denn in einer Kontroll- und Angstkultur richtet sich der einzelne Mitarbeiter lediglich danach aus, die ihm vorgegebenen Aufgaben einfach zu erledigen, statt seine eigene Verantwortung wahrzunehmen und seine eigenen Potenziale abzurufen.

Führung und Unternehmenskultur müssen den Mitarbeitern neben Orientierung gerade in solchen Situationen Verlässlichkeit, Zuversicht und Vertrauen vermitteln. Vertrauen auf der Basis einer gelebten und erlebten Vertrauenskultur ist daher neben Erfolg der entscheidende Motivator und Treiber. Das heißt: Die Bereitschaft zum Wandel steht im direkten Zusammenhang mit der Kultur im Unternehmen und dem dort gelebten Vertrauen.

## **6 Warum ist gute Führung ein Gewinn für alle?**

Wer ein besonderes Augenmerk auf die Menschen richtet, mit denen er arbeitet, der wird Folgendes erfahren:

Er wird erfahren, dass man, wenn man Vertrauen und Freiräume schenkt, unglaubliche Potenziale freisetzt und im Gegenzug viel Vertrauen geschenkt bekommt.

Er wird erfahren, dass man als Führungskraft die Felsbrocken wegräumen muss, damit die Mitarbeiter einfach machen können und Erfolge haben können, denn nichts ist motivierender als der eigene Erfolg.

Er wird erfahren, dass man wie ein guter Schäfer die Herde am besten von hinten führt.

Und vor allem wird er eines erfahren: Dass man die Menschen, mit denen man arbeitet, mögen muss, wenn man sie führen will.

Am Ende steht der Gewinn: Der Gewinn des Unternehmens, das seinen Zweck erfüllt, wie der persönliche Gewinn, den die Menschen, die im Unternehmen miteinander arbeiten, tagtäglich mit nach Hause nehmen.



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Geleitwort von Prof. Dr.-Ing. Joachim Milberg .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XVII

*Wolfgang Jenewein/Marcus Heidbrink/Fabian Heuschele*

Wie Sie aus Ihren Mitarbeitern Fans machen – Einführungskapitel zum »Fanfaktor« .....	1
--	---

*Julian Brands/Thomas Kochanek*

»Fankultur bei Schalke 04« – Einführendes Fallbeispiel .....	17
--	----

## **Teil 1**

<b>Kultur und Identität stärken: »Be part of it!« .....</b>	<b>51</b>
---	-----------

### **Kapitel 1**

*Wilhelm Schmid*

A. Lange & Söhne: Never Stand Still – wie traditionelle Markenwerte auf neuem Terrain den Weg weisen. ....	53
---	----

### **Kapitel 2**

*Alexander Kind*

KIND Hörgeräte: Führung im Filial-Einzelhandel am Beispiel der Verankerung einer Markenidentität .....	71
---	----

### **Kapitel 3**

*Florian Dürselen*

LGT Group: Werte im Wandel. ....	89
----------------------------------	----

## **Teil 2**

<b>Inspirierendes Umfeld schaffen: »Grow with us!« .....</b>	<b>109</b>
--	------------

### **Kapitel 4**

*Boris Collardi*

Julius Bär: Führen von Wachstum und Wandel – Gestaltungslinien gelungener Führung bei der Julius Bär Gruppe .....	111
--	-----

**Kapitel 5**

*Ulrich Weber*

Deutsche Bahn: Kulturentwicklung und Führung bei der DB –  
Fragen, Einbinden, Verändern für eine lebendige Organisation . . . . . 127

**Kapitel 6**

*Didi Serena/Lisa Marie Benz/Gregor Mielke*

Kjus: »No Compromise« . . . . . 141

**Teil 3**

**Individuelle Anreize bereitstellen: »Enjoy!«** . . . . . 167

**Kapitel 7**

*Andreas Pohl/Reinfried Pohl*

DVAG: Prinzipien, Herausforderungen und Erfolgsrezepte  
für die Führung des größten eigenständigen Finanzvertriebs  
Deutschlands. . . . . 169

**Kapitel 8**

*Marc Pastowsky*

Knorr-Bremse: Führe Dich selbst – ein Wegweiser für die Stärkung  
von Reflektion und Selbststeuerung in der Führungskräfteentwicklung. . . 189

*Marcus Heidbrink*

Maßnahmen: So erhöhen Sie den Fanfaktor Ihres Unternehmens!. . . . . 211

Die Herausgeber . . . . . 235

Die Autoren . . . . . 237

Stichwortregister . . . . . 247

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wertewandel . . . . .	6
Abbildung 2:	Entwicklung der Geschäftsmodelle und der Verkaufsstrategie . . . . .	7
Abbildung 3:	Eine Stadt steht Kopf: Zehntausende empfangen die Mannschaft nach dem Gewinn der ersten deutschen Meisterschaft 1934 am Schalker Bahnhof . . . . .	18
Abbildung 4:	Die Glückauf-Kampfbahn . . . . .	22
Abbildung 5:	Der vereinseigene S04-Friedhof . . . . .	28
Abbildung 6:	Fanchoreographie im alten Parkstadion . . . . .	30
Abbildung 7:	Die Veltins-Arena: ein blau-weißes Fahnenmeer . . . . .	32
Abbildung 8:	Häuserfassaden auf der Schalker Meile in blau und weiß . . . . .	41
Abbildung 9:	Ferdinand A. Lange, Gründer der deutschen Feinuhrmacherei . . . . .	54
Abbildung 10:	Walter Lange, Gründer der Lange Uhren GmbH . . . . .	56
Abbildung 11:	Die LANGE 1 wurde zum neuen Gesicht von A. Lange & Söhne . . . . .	60
Abbildung 12:	A. Lange & Söhne-Boutique in Hongkong . . . . .	62
Abbildung 13:	Eine der ersten Anzeigen von A. Lange & Söhne: »Die Schweizer bauen die besten Uhren der Welt. – Die Sachsen auch.« . . . . .	64
Abbildung 14:	Sponsoring-Engagements transportieren Wertebotschaften und begeistern neue Zielgruppen . . . . .	65
Abbildung 15:	In der Feinuhrmacherei gibt es eine hohe Übereinstimmung von persönlichen Interessen und beruflichen Aufgaben . . . . .	67
Abbildung 16:	Wertschöpfungskette in der Hörgeräte-Industrie . . . . .	74
Abbildung 17:	KIND Kampagne »Ich hab ein KIND im Ohr« . . . . .	77
Abbildung 18:	Das KIND Markenbuch . . . . .	80
Abbildung 19:	KIND Markenstueerrad als einheitlicher Bezugsrahmen. . . . .	81
Abbildung 20:	Gestützte und ungestützte Markenbekanntheit 12 Monate nach Kampagnenstart (September 2011). . . . .	82
Abbildung 21:	Ausgewählte Beratungstools aus der »KIND Erstberatung« . . . . .	84
Abbildung 22:	Die Führungskultur bei Julius Bär . . . . .	116
Abbildung 23:	Gestaltungslinien gelungener Führung im Umfeld von Wachstum und Wandel bei Julius Bär . . . . .	125
Abbildung 24:	Kjus positioniert sich neu auch im Freeride-Segment . . . . .	142
Abbildung 25:	Brand Ambassador Lasse Kjus . . . . .	143

## **XVIII** Abbildungsverzeichnis

Abbildung 26:	Der Ende 2012 eröffnete Flagship-Store am Standort Hünenberg bei Zug (CH) . . . . .	146
Abbildung 27:	Markenversprechen »KJUS Systems«: Zusammenspiel von optimalem Körperklima, Bewegungsfreiheit und modernster Verarbeitung. . . . .	149
Abbildung 28:	Das neue Firmengebäude in Hünenberg bei Zug (CH) . . .	152
Abbildung 29:	Passion für den Sport . . . . .	155
Abbildung 30:	Bereits im Logo verankert: Die KJUS-Philosophie . . . . .	160
Abbildung 31:	Ladies Helium Jacket, leichteste vollausgerüstete KJUS Skijacke . . . . .	162
Abbildung 32:	Markenbotschafter Bode Miller, Lasse Kjus und Didier Cuche . . . . .	164
Abbildung 33:	Unternehmensstruktur DVAG . . . . .	170
Abbildung 34:	Struktur der Allfinanzberatung. . . . .	172
Abbildung 35:	Phasen der Vermögensberatung . . . . .	176
Abbildung 36:	Chancen für Jedermann: Einstiegsmöglichkeiten in den Beruf des Vermögensberaters. . . . .	178
Abbildung 37:	Auszug aus dem Rating-Bericht der ServiceRating GmbH . . . . .	181
Abbildung 38:	Gütesiegel der ServiceRating GmbH . . . . .	182
Abbildung 39:	Gütesiegel der Assekurata . . . . .	184
Abbildung 40:	Führungsleitlinien Knorr-Bremse AG (2013) . . . . .	202
Abbildung 41:	Knorr-Bremse Kompetenzmodell . . . . .	203
Abbildung 42:	Unterstützung bei der Interpretation im jährlichen Beurteilungsprozess . . . . .	204
Abbildung 43:	Bewertungsdimensionen des OPQ-Fragebogen . . . . .	205
Abbildung 44:	Auszug aus dem Instrument »Leadership Feedback« . . . .	207

# Wie Sie aus Ihren Mitarbeitern Fans machen – Einführungskapitel zum »Fanfaktor«

von Wolfgang Jenewein, Marcus Heidbrink und Fabian Heuschele\*

Im Rahmen unserer Transferforschung sowie in unseren Praxisprojekten stellen wir derzeit eine große Offenheit und ein zunehmendes Interesse für das Thema Führung und Unternehmenskultur fest.

Während diese Themen bis Anfang 2000 eher stiefmütterlich behandelt wurden, erkennen mittlerweile immer mehr Führungskräfte die zunehmende Bedeutung von guter Führung und Kultur für die Unternehmensführung. Interessanterweise werden diese Themen trotzdem in den meisten Fällen von der Geschäftsleitung in die Personalabteilung delegiert, anstatt sie als wirkliche Kernaufgabe der Unternehmensleitung zu verstehen.

Wie man auch dem Geleitwort von Professor Milberg entnehmen kann, ist die Unternehmenskultur mittlerweile eine zutiefst strategische Aufgabe und stellt einen der letzten Differenzierungsfaktoren in einer globalisierten Welt dar.

Ursächlich für diese Entwicklung sind hauptsächlich drei Gründe, welche im Kontext der Unternehmen zunehmenden Einfluss ausüben:

- Steigende Komplexität
- Generation Y
- Soziale Orientierung

---

\* Prof. Dr. Wolfgang Jenewein ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen, akademischer Direktor des Executive MBA und zudem Direktor an der Forschungsstelle für Customer Insight (FCI-HSG).

Dr. Marcus Heidbrink ist Lehrbeauftragter für Leadership, Kommunikation und Organisationskultur an der Executive School der Universität St.Gallen und an der International Academy der RWTH Aachen. Er ist Mitglied der Fakultät der Psychology School der Hochschule Fresenius und Mitgründer der HPO Research Group.

Fabian Heuschele ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität St.Gallen.

## 1 Steigende Komplexität

In allen Bereichen der Wirtschaft nehmen wir seit geraumer Zeit eine Dynamisierung und Intensivierung unseres Geschäftslebens wahr. Gemäß einer Studie der Unternehmensberatung KPMG unter 1400 Executives sind 70% der Manager der Meinung, dass die steigende Komplexität der Business-Welt eine der größten Herausforderungen unserer Zeit ist. Sogar 94% der Befragten sind der Meinung, dass die erfolgreiche Handhabung der Komplexität entscheidend für die künftige Entwicklung des Unternehmens sein wird (KPMG Studie, 2011).

Die Einsicht, dass die zunehmende Komplexität eine wichtige Determinante im Geschäftsleben darstellt, ist also weit verbreitet. Allerdings gibt es bis heute wenig tiefgreifende Anpassungen im Management, die in der Lage wären, den zunehmend dynamischen, vielschichtigen und vernetzten Abläufen gerecht zu werden. Vielmehr wird in vielen Unternehmen einfach noch schneller und härter gearbeitet, anstatt sich ernsthaft mit dem sich verändernden Umfeld auseinanderzusetzen. Es wird entgegen der Erkenntnisse von Darwin gehandelt, der schon im Rahmen seiner Evolutionsforschung erkannt hat, dass es nicht der Stärkste und auch nicht der Intelligenteste ist, der überlebt, sondern derjenige, der sich frühzeitig an das sich verändernde Umfeld anpassen kann (Darwin, 1871).

Eine Folge dieses Beschleunigens und »mehr vom selben Tun«, ist das heutzutage weit verbreitete Silodenken. Bei all dem Leistungsdruck und den steigenden Anforderungen, die mit der zunehmenden Komplexität einhergehen, beginnen die Menschen in allgemeine Hektik und Betriebsamkeit zu verfallen. Sie laufen immer schneller im Hamsterrad, anstatt zu reflektieren und zu neuen Problemlösungsmechanismen zu gelangen. Sie versuchen in ihren Bereichen und Abteilungen das Beste zu tun und verpassen es bei all dem Stress, nach links und rechts zu sehen, um die Interdependenzen ihres Handelns zu verstehen. So entstehen Silodenken und Entscheide, welche der Komplexität unserer Wirtschaftswelt nicht mehr gerecht werden!

In der Literatur findet man bereits vor einiger Zeit Hinweise dazu, wie man idealerweise mit Komplexität umgehen sollte. William Ross Ashby (1956) hat schon in den 1950er-Jahren das »Ashby's Law of requisite Variety« veröffentlicht. Darin beschreibt er die Erkenntnisse seiner langjährigen Forschung zur Komplexität in einem zentralen Satz: »Only variety can absorb variety«. Also nur mit Vielfalt und Integration kann Komplexität beherrscht werden.

In diesem Gesetz liegt ein entscheidender Hinweis für Manager unserer Zeit, die mit immer höherer Komplexität zu kämpfen haben: Nicht in Einfalt und Geschwindigkeit liegt die Lösung, sondern in Vielfalt und Integration. Nur über

die Verknüpfung der einzelnen Bereiche, Abteilungen und Teams eines Unternehmens und derer Spezialisten sind Organisationen in der Lage, den multidimensionalen Anforderungen gerecht zu werden und darüber hinaus Innovationen zu entwickeln. Im Schulterschluss aller Beteiligten und Abteilungen liegt ungeahntes Potenzial und enorme Problemlösungskompetenz.

In einer komplexer werdenden Welt müssen Manager also lernen mehr im Schwarm und weniger als machtorientierte Einzelkämpfer zu agieren. Mitarbeiter sollten als Mitstreiter und nicht als Befehlsempfänger begriffen werden und sie sollten jeden Tag aufs Neue für die gemeinsamen Ziele begeistert werden. Idealerweise werden sie dadurch zu Fans des eigenen Unternehmens, von dessen Produkten und dessen Chefs.

Dazu benötigt es aber ein Umdenken in der Art der Führung und Zusammenarbeit in Organisationen. Um den Schwarm zu aktivieren bzw. Fans zu gewinnen, bedarf es vor allem Empathie, Integration, und Zweckorientierung im täglichen Miteinander. Genausowenig wie man dem Schwarm etwas befehlen kann, lässt sich auch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit diktieren, man muss sie ermöglichen. Die meisten Unternehmen sind aber nach wie vor hierarchisch und mechanistisch geprägt. Sie haben nach wie vor klare Vorgaben, starre Strukturen und zahlreiche Kontrollmechanismen. In einer Welt mit ständigen Veränderungen, neuen Regularien und zunehmendem Wettbewerb, sind diese Unternehmen jedoch nicht mehr in der Lage, mit den permanent neuen Anforderungen Schritt zu halten. Menschen finden in solchen Top-down-Strukturen kein Umfeld, das es ihnen ermöglicht, sich einzubringen, mitzudenken und aus der übergreifenden Zusammenarbeit bahnbrechende Innovationen hervorzu- bringen (Jenewein et al., 2012).

Zunehmende Komplexität ist also der erste Grund für ein Umdenken in der Führung und Zusammenarbeit. Ein weiterer Grund sind die jungen Mitarbeiter, die im sogenannten »War for Talents«\* von vielen Unternehmen verzweifelt umworben werden.

## 2 Generation-Y-Phänomen

Viele westliche Unternehmen stehen seit geraumer Zeit vor einer großen Herausforderung: der Rekrutierung junger, gut ausgebildeter Mitarbeiter. Um die Unternehmung nachhaltig in die nächste Generation zu führen, sollte ein großer

---

\* Der Begriff »War for Talents« ist ein gängiger Begriff in der aktuellen Managementliteratur.

Teil der Neubesetzungen vor allem jüngere Semester umfassen, ansonsten droht die Überalterung.

Ein großes deutsches Automobilunternehmen steht vor dieser Herausforderung und hat Handlungsbedarf ausgemacht: Dort beträgt das Durchschnittsalter in der IT-Abteilung 47 Jahre. Für nachhaltiges Wachstum ist es daher unumgänglich neue, junge Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

Die Einsicht, dass man jungen Nachwuchs benötigt, ist weit verbreitet und in allen Unternehmen unbestritten. Was allerdings fehlt, ist ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse und Werte dieser jungen Generation, welche in der soziologischen Literatur als »Generation Y« bezeichnet wird. Die Strategie der meisten Unternehmen ist, die Arbeitgebermarke (»Employer Branding«) zu verbessern und in diesem Zusammenhang in möglichst vielen sozialen Medien und Communities präsent zu sein. Darüber hinaus verbessert man das Hochschulmarketing und ist auf vielen Recruitingmessen aktiv. Durch diese Initiativen werden in der Regel die Bekanntheit und die Bewerberzahlen für das Unternehmen in den relevanten Zielgruppen erhöht. Allerdings stellt man fest, dass die Verweildauer der jungen Talente nicht sehr groß ist. Die neuen Mitarbeiter stellen nämlich sehr schnell fest, dass die Versprechungen, welche in den Anwerbungsgesprächen und den Kampagnen gemacht wurden, nicht authentisch sind und man im Arbeitsalltag eine ganz andere Wirklichkeit erlebt als jene, die in Hochglanzmagazinen, Internetauftritten und sozialen Medien versprochen wurde.

Woher kommt das? Viele Unternehmen bzw. deren Geschäftsleitung denken, der »War for Talents« sei dadurch zu gewinnen, dass man Recruitingaktivitäten steigert und Arbeitgeber-Kampagnen fährt. Sicherlich ist Aufmerksamkeit für Unternehmen eine Grundvoraussetzung für viele gute Bewerbungen. Entscheidend aber ist, dass Unternehmen und deren handelnde Personen ein wirkliches Verständnis für die Einstellungen, Verhaltensweisen und Werte der Generation Y entwickeln.

Dieses Verständnis ist aber nicht leicht zu erlangen, denn die heutigen Manager in den Vorstandsetagen entstammen zum überwiegenden Teil der »Baby-Boomer«-Generation (geboren zwischen 1945–1965). Diese nach dem zweiten Weltkrieg geborene Generation wurde in ihrer Jugend von Werten wie Disziplin, Gehorsamkeit und Pflichtbewusstsein geprägt. Nach dem Krieg ging es um Wiederaufbau, und man musste sich über Fleiß, Einsatz und Entbehrungen ein neues, besseres Leben gestalten. Studien haben ergeben, dass die Treiber für einen Jobentscheid in dieser Generation vor allem Geld, Status und Macht sind (Jones, 1980; Oppolzer, 1994). Entsprechend dieser Werte und Vorstellungen haben die Baby-Boomer auch die Unternehmen geprägt und gestaltet.

Nach der Baby-Boomer-Generation kam die sogenannte Generation X (geboren zwischen 1965–1985) in die Unternehmen. Deren Integration verlief mehr oder weniger geräuschlos. Die Jungen X`ler fanden nicht alles, was sie in der Unternehmenskultur an Strukturen, Normen und Werten vorfanden, inspirierend und motivierend, sie konnten sich aber an die Gegebenheiten anpassen. Es gab keine wirkliche Auflehnung gegen das Bestehende. Die Generation X hatte in ihrer Jugend auch keine wirklich prägenden Erlebnisse, welche sie in ihrer Denkhaltung und Einstellung von der Generation, die sie groß gezogen hat, differenziert hätte (Oppolzer, 1994; Coupland, 1996). Häufig wird diese Generation deshalb auch etwas überspitzt auch als »Generation Golf« bezeichnet, weil das einzig prägende und verbindende der VW Golf war, den die meisten gefahren haben (Illies, 2008).

Der »Kampf um Talente« ist jetzt aber um die nächste Generation, die Generation Y (geboren ab 1985), ausgebrochen. In ihren Werten und Vorstellungen unterscheidet sie sich doch erheblich von den Baby-Boomern (Oppolzer, 1994). Die Generation Y ist die erste Generation, welche mit dem Internet aufgewachsen ist. Man nennt sie darum auch die »Digital Natives«. Während alle vorhergehenden Generationen welche auf dem »Territorium« des weltweiten virtuellen Netzes nur »Eingewanderte« sind und darum als »Digital Immigrants« bezeichnet werden. Es ist ein großer Unterschied, ob man etwas von Geburt an erlebt oder nur durch eigene Aneignung (Zuwanderung) erst später erlernt (Palfrey & Gasser, 2008).

Soziologische Studien haben ergeben, dass die Verfügbarkeit des Internets erheblichen Einfluss auf die Verhaltensweisen und Erwartungen der jungen Menschen am Arbeitsplatz hat. Junge Menschen sind es gewohnt, ihr Leben täglich individuell nach ihren Bedürfnissen zu gestalten. Sie wählen je nachdem die bevorzugte Spielplattform, Shoppingplattform, Lernplattform oder Sportplattform aus. Sie können ständig wählen, und wenn etwas oder jemand nicht mehr gefällt, wird er oder es mit einem Klick einfach gelöscht. Die daraus resultierenden Grundwerte dieser Generation sind entsprechend Individualisierung, Flexibilisierung, Spaß und Freude. Die Angehörigen dieser Generation begnügen sich nicht mit dem einfachen WAS, im Sinne von, »WAS soll ich tun?«, sondern sie hinterfragen ihre Aufgaben und ihre Position: »Was ist meine Perspektive?« und »was ist der Zweck einer gewissen Aktion?« Die Generation Y fragt mehr als jede andere Generation vor ihr speziell nach dem WARUM. »WARUM sollen sie etwas tun?«, »WARUM etwas anderes nicht?« Sinnerfülltes Tun ist dann auch gemäß diverser Studien (Rump & Eilers, 2006) einer der wichtigsten Treiber für einen Jobentscheid. Hier tun sich gerade traditionelle Unternehmen schwer. Diese sind nach wie vor geprägt von festen Strukturen, starren Abläufen, Disziplin und Kontrolle. Es gibt wenig Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten, und

das Miteinander beruht auf Vorgaben und Abarbeiten. Ein Umfeld, das die junge Generation eben nicht motiviert und nachhaltig an die Unternehmen bindet.

Das »Phänomen« der Generation Y ist neben der zunehmenden Komplexität die zweite Herausforderung im Kontext von Unternehmen, welche nach einer Entwicklung der Führungs- und Unternehmenskulturen verlangt. Manager sollten daher nicht nur ständig ihre Arbeitgeber- (Employer Branding-)Kampagnen optimieren, sondern die Werte und Bedürfnisse der jungen Generation in ihren Organisationen ernsthaft abbilden und berücksichtigen. Dafür sollten sie nicht ausschließlich mit dem traditionellen WAS, sondern viel mehr mit dem WARUM arbeiten (Sinek, 2009). Um den Kampf um die Talente der Generation Y zu gewinnen, muss man in Organisationen sinnerfülltes Tun ermöglichen.

Geld, Status oder Macht sind demnach nicht mehr die einzigen Treiber für einen Jobentscheid, heute geht es außerdem darum, die Mitarbeiter für die Inhalte, die Produkte und das Miteinander in Organisationen zu begeistern. Nur so werden die Mitarbeiter zu Fans, nur so sind sie bereit Höchstleistung zu schaffen.

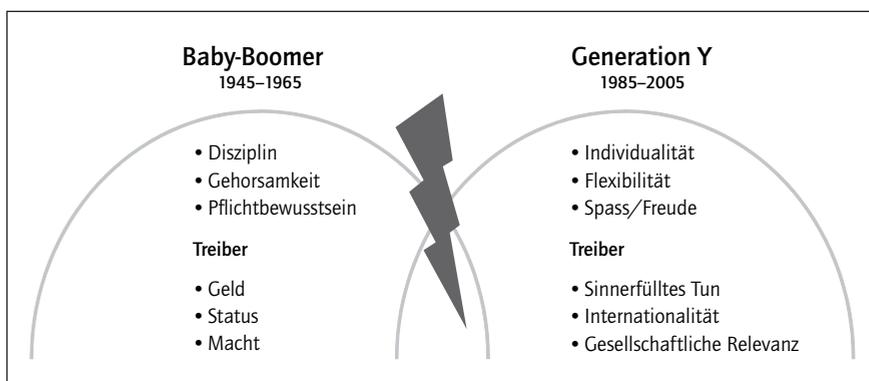


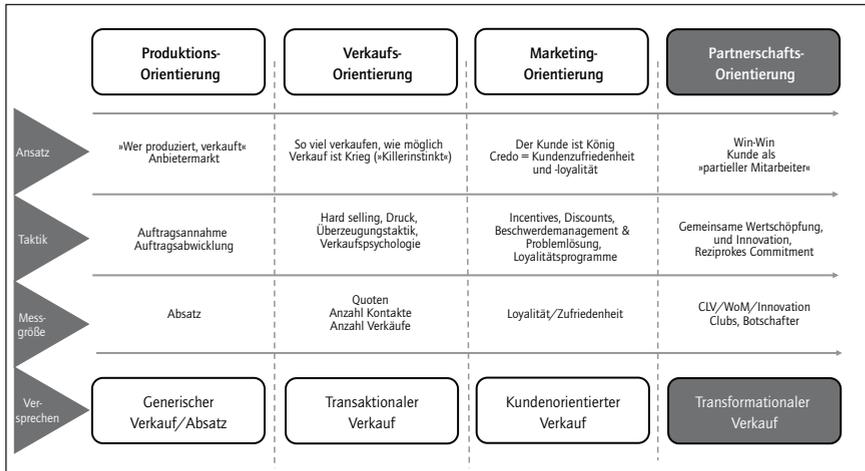
Abbildung 1: Wertewandel (Quelle: eigene Darstellung)

### 3 Zunehmende soziale Orientierung bei Geschäfts- und Verkaufsstrategie

Im Rahmen unserer Forschung stellen wir einen weiteren Trend fest, der von Unternehmen und Managern eine verstärkte Berücksichtigung der sogenannten weichen oder soften Aspekte der Unternehmensführung verlangt: Neben dem Phänomen der Generation Y und der steigenden Komplexität unserer Busi-

nesswelt, ist die zunehmende soziale Orientierung von Geschäftsmodellen eine weitere Entwicklung im Kontext von Unternehmen, welche nach einer echten Fankultur verlangen.

Um diesen Trend besser zu verstehen, sollte man die Entwicklung der Geschäftsmodelle im Wandel der Zeit einmal genauer betrachten (siehe Abbildung 2):



**Abbildung 2:** Entwicklung der Geschäftsmodelle und der Verkaufsstrategie (Quelle: Weitz et al., 2008)

Bis Ende der 1980er-Jahre haben wir in Organisationen eine ausgeprägte Produktorientierung festgestellt (Crosby, 1979). Die dominante Logik war: »Wir machen ein Top-Produkt oder eine Dienstleistung in höchster Qualität ohne jegliche Fehler und erarbeiten uns dadurch einen Wettbewerbsvorteil«. Die Strategien, die damals in Organisationen üblich waren, hießen entsprechend Technologie-Führerschaft oder Nullfehler-Strategie. Das war auch die Hochzeit des Total Quality Managements, des Business Process Reengineering sowie des Lean Managements. Alles mit dem Ziel, das Unternehmen und dessen Produkte und Dienstleistungen straff und schlank zu organisieren und dabei die bestmögliche Qualität anzubieten. Auch das Marketing und dessen Botschaften waren auf diese Logik ausgerichtet. Im Kern ging es darum, den potenziellen Kunden klar zu machen: »Unsere Produkte/unsere Dienstleistungen sind großartig«. Zu dieser Zeit waren Unternehmen noch mehrheitlich in ihrer Region oder ihrem Heimatland tätig. Die Globalisierung hatte noch nicht um sich gegriffen und entsprechend konnte man sich über Top-Qualität einen wirklichen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.

Anfang der 1990er-Jahre änderte sich das. Die Unternehmen entwickelten sich von der Produkt- hin zur Kundenorientierung (von Hippel, 1986). Das bedeutet nicht, dass die Produktqualität nicht länger wichtig war, sondern dass der Wettbewerbsvorteil nicht mehr alleine nur in hoher Qualität lag. Die Kunden verlangten vermehrt auch nach Dienstleistungen vor, während und nach dem eigentlichen Kaufprozess. Entsprechend wurden in Organisationen Kunden segmentiert und individuell behandelt. Darüber hinaus fanden Kundenbindungs- sowie Kundenwertmanagementstrategien Einzug in fortschrittliche Organisationen. Um diese Strategien operativ zu unterstützen, führte man Customer Relationship Management (CRM), Call Center sowie Beschwerdemanagement ein. Konsequenterweise hat sich Anfang der 1990er-Jahre auch das Marketingversprechen von der reinen Produktfokussierung vermehrt in Richtung Servicegedanken verlagert. Getreu dem Motto: »Wir haben nicht nur großartige Produkte/Dienstleistungen, wir bieten auch optimalen Service«.

Ende der 1990er-Jahre kam eine weitere Welle auf Unternehmen zu. Das Internet hielt Einzug in Unternehmen. Mit diesem neuen Medium gab es nun auch die Möglichkeit, Daten von und bis in die entlegensten Winkel unseres Planeten zu kopieren und zu multiplizieren. Die Folge waren immer ähnlichere Produkte und Dienstleistungen und die Gewissheit, dass man einen technologischen oder marketingtechnischen Vorteil nicht sehr lange halten kann (Porter, 2001). Die Vergleichs- und Informationsmöglichkeiten, die durch das Internet getrieben wurden, führten in einer globalisierten Welt dazu, dass sich die Wirtschaft immer schneller drehte und die asiatische Konkurrenz in einem atemberaubenden Tempo zu den westlichen Anbietern aufschloss (Lee & Khatri, 2001). Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass Wettbewerbsvorteile mit dem bestehenden bis dahin mechanistisch und technisch geprägten Businessmodellen, nicht länger zu halten sind. Insbesondere in der westlichen Welt verschieben sich daher Unternehmen der Markenorientierung. Nach wie vor ist Top-Qualität und Kundenorientierung wichtig. Einen Wettbewerbsvorteil hat man sich Ende der 1990er-Jahre aber vor allem über eine Markenorientierung erarbeitet. Die Strategien hierzu waren Emotionalisierung, Differenzierung und Identifizierung, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Man hat an die Tradition des Unternehmens erinnert, hat Produkte und Unternehmen emotionalisiert, Markenpersönlichkeiten und -identität aufgebaut und mit Testimonialwerbung dem potenziellen Kunden vermittelt: »Wir sind wie Du. Wir haben eine Geschichte, eine Identität. Wir bieten nicht nur tolle Produkte und Kundenorientierung, wir haben auch eine Persönlichkeit, die zu Dir passt.«

Seit etwa 2005 stellen wir nun eine weitere Entwicklung im Management fest. Eine nachhaltige Differenzierung ist auch mit der Markenorientierung nicht

mehr zu erreichen. Immer mehr Unternehmen haben diesen Aspekt des Wirtschaftens mittlerweile für sich entdeckt, womit auch das Alleinstellungsmerkmal zunehmend verwässert wird. Die Konkurrenz rückt also nicht nur bei der Produktqualität und der Kundenorientierung, sondern auch bei der Markenorientierung immer näher zusammen. Gleichzeitig nehmen wir einen Trend zur Community-Bildung wahr, der durch die technischen Möglichkeiten des Internets und der sozialen Medien wie z. B. Facebook, Twitter, Xing oder LinkedIn ausgelöst wurde (Patterson, 2012). Es ist den Menschen ein Bedürfnis, sich über ihre Hobbys, ihre Lifestyleprodukte oder ihre Fortbewegungsmittel auszutauschen. Erste, fortschrittliche Unternehmen nutzen diese Entwicklung mittlerweile auch in ihrem Geschäftsmodell und versuchen, um ihre eigentlichen Produkte und Dienstleistungen herum Clubs, Peergroups oder Subkulturen aufzubauen bzw. die Entstehung solcher zu unterstützen – dies ist die aktuelle Phase der Partnerorientierung. Eine wichtige Erkenntnis dabei ist, dass eine Community nicht befohlen oder gekauft werden kann, sondern ermöglicht werden muss. Der Kern einer Community, der sie am Leben hält, ist nämlich die intrinsische Motivation, das »Commitment« seiner Mitglieder (Bateman et al., 2011).

Viele Unternehmen unterschätzen das und versuchen die Identifizierung und das »Commitment« mit der eigenen Organisation und deren Produkte durch eine Marketingaktion in Print und TV zu erreichen. Darin werden emotionale Bilder und verbindende Elemente gezeigt, welche dem Konsumenten ein Gefühl von Zugehörigkeit und Familie zum Unternehmen vermitteln sollen. Häufig werden in dem Zusammenhang auch Mitgliedschaften und Punktesammelaktionen angepriesen. Der Kunde merkt aber spätestens beim Kontakt mit dem Unternehmen, dass die Emotionen nicht authentisch sind, dass es dem Unternehmen nur um steigenden Umsatz und größeren Profit geht, aber nicht wirklich um das angepriesene Familiengefühl. Häufig erreichen Unternehmen mit solchen Aktionen das genaue Gegenteil von dem, was sie eigentlich erreichen wollten. Die enttäuschten Kunden entlarven die Kampagne als nicht authentisch und organisieren im Netz einen Blog oder eine Community gegen das entsprechende Unternehmen.

Den Trend zur sozialen Orientierung im Geschäftsmodell erkennt man auch in der sich wandelnden Verkaufsstrategie. Hier hat über die letzten Jahrzehnte eine bemerkenswerte Entwicklung stattgefunden: Zunächst konnte man den generischen Verkauf beobachten, der seine Wurzeln in der Nachkriegsära hatte. Dabei ging es primär darum, Verkäufer und Ware räumlich und zeitlich optimal zu positionieren, so dass ein möglichst hoher Abverkauf der Ware erzielt wurde (McMurry, 1959).