

Allgemeine Prognosen zum Arbeitsmarkt

Trend- und Chancenfelder in und für Österreich

Österreich steht im Weltvergleich gut da: Es ist eines der reichsten Länder der Welt, bietet eine traumhafte Kulisse für das tägliche Leben und liegt mitten im Zentrum Europas; am chancenreichen Übergang zu den östlichen Staaten Europas. Diese Trendstudie beleuchtet, worin die Zukunftsoptionen für Unternehmen und politische Gestalter des Landes liegen. Zahlreiche Beispiele verdeutlichen, wie man die Chancen des Wandels in Österreich am besten nutzen kann.

Was die Studie beinhaltet:

- Wie wirken sich die Megatrends unserer Zeit auf Österreich aus?
- Welche Chancen für Österreichs Unternehmen stecken im Wandel?
- Auf welche Themensetzungen kommt es in Zukunft an?
- Wie können sich Regionen in Österreich entwickeln?
- Wie sehen ÖsterreicherInnen die Zukunft?
- Welche Konzepte können das Glück der Österreicher in Zukunft erhöhen?

Schwerpunkte

Wie nehmen ÖsterreicherInnen den Wandel wahr und wie sehen Sie die Zukunft?

So beleuchtet das Kapitel Kreativer Schmelztigel wie Österreich mit dem Schub der eigenen Geschichte zu einem interessanten Player in der kommenden Kreativ-Ökonomie werden kann. Die Bedeutung der Regionen in der Zukunft sowie die Chancen für den Tourismus werden in Pimp my Town und Destination Selfness aufgezeigt. Die Studie zeigt auch welche Voraussetzung eine Bildung Reloaded braucht und welches Zukunftspotential durch Green Innovation entsteht. Was die Glücksforschung für Österreich tun kann, verdeutlicht die Trendstudie Österreich 2025 in Glückliches Österreich.

Als empirische Basis liegt der Trendstudie eine ausgiebige Befragung (n=800) durch Karmasin Motivforschung zu Grunde. Diese liefert überraschende Einsichten, wie ÖsterreicherInnen heute schon die Zukunft wahrnehmen. So sind sich zum Beispiel 63 Prozent der Befragten einig, dass der Begriff „weiblich“ ein Zukunftsbegriff ist. Auch „Kooperation“ und „Verantwortung“ zählen zu den absoluten Zukunftsthemen. Dagegen gehören „männlich“, „Verschwendung“ und sogar „Heimat“ für die ÖsterreicherInnen zu Begriffen der Vergangenheit. Den Boden für die Zukunftsbetrachtung bildet ein Überblick zu den Megatrends unserer Zeit, und deren Auswirkungen auf Österreich.

Österreich 2025 – ab sofort lieferbar

Hanni Rützler, Franz Kühmayer, Dr. Sophie Karmasin, Harry Gatterer

Dezember 2010, 143 Seiten, 53 Abbildungen, ISBN: 978-3-938284-56-8, 390 €inkl. MwSt.

(<http://www.zukunftsinstitut.de/news.php>, Jänner 2011)

Dienstleistungstrends

Wenn Kunden fragen: „Geht's bitte auch teurer?“

Autoversicherung? Langweilig! – Oder doch nicht ganz so langweilig? Sie kennen das ja: Sie surfen die Webseiten oder die Vergleichsportale im Internet ab und entscheiden sich dann einfach für das günstigste Angebot. Vorher müssen Sie noch die üblichen Angaben machen: Name, Geburtsdatum, Auto, Schadenfreiheitsklasse, geschäftlich oder privat, Kilometerleistung und schwupps! Fertig ist das Versicherungspaket. Die bieten doch alle ungefähr das gleiche, oder? Es geht letztlich nur um den Preis.

Anders bei Progressive Inc. Das ist einer der führenden Autoversicherer der USA. Und vorbildlich innovativ. Wir haben vor Jahren schon mal eine tolle Serviceleistung von ihnen kommentiert: Das Rapid-Response-Vehicle. (<http://home.foerster-kreuz.com/2005/05/progressive-insurance.html>)

Diesmal sind wir begeistert über einen Schieberegler. Genau, einen Schieberegler. Und zwar auf der Website des Versicherers: Nachdem Sie Ihre Daten wie gewohnt eingegeben haben, klicken Sie mit der Maus auf einen Knopf und schieben ihn nach links, dann sinkt der Preis der Versicherung und gleichzeitig die darin enthaltenen Leistungen. Oder Sie schieben ihn nach rechts, dann steigt der Preis, aber mit ihm wächst auch das Leistungsangebot. Sie wählen einfach genau die Kombination, die für Sie die passendste ist. Denn wer hat gesagt, dass ein Standardangebot aus Preis und Leistung auch das richtige für Sie ist?

The screenshot shows the Progressive Direct website's insurance selection process. At the top, there's a blue header with the Progressive Direct logo and contact information: "Call us anytime at 1-877-776-4266 / E-mail us". Below the header, there are navigation tabs: "Name & Address", "Vehicles", "Drivers", "Final Details", and "Your Rate". The main content area is titled "Choose a Personalized Package" and features a yellow box with the text "You've created a custom package (6-month policy)". A slider control is shown with a price of \$98.69 in the center. The slider ranges from \$40.68/mo on the left to \$236.88/mo on the right. Below the slider, there are two radio buttons: "6 monthly payments" (selected) and "paid in full (save \$48)". At the bottom of the yellow box, there are three buttons: "Basic \$40.68", "Recommended \$135.53", and "Plus \$168.87". To the right of the slider, there's a "Talk to Me" button and a "Compare Auto Rates" section with a "Talk to Me" button and a "Compare Auto Rates" button. A small image of a woman is also visible.

Der Kunde baut sich sein Angebot einfach selbst. Das ist clever, nicht nur für den Kunden, sondern auch für den Anbieter. Denn ein guter Teil der Kunden will mehr als das Übliche und hat genaue Vorstellungen, was er braucht – und ist bereit, für ein maßgeschneidertes Angebot auch mehr zu bezahlen. Das finden Sie nie heraus, wenn Sie den Kunden nicht die Macht über das Produkt geben.

Ja, natürlich gibt es in vielen Branchen mehrere Produktpakete: Das Basic-Angebot, das Comfort-Angebot und das Comfort-plus-Angebot oder so ähnlich. Das ist ja auch gut und richtig, aber im Vergleich mit dem Schieberegler mutet das an wie Steinzeit.

Der entscheidende Trick ist hier, dass das erste Angebot vom Kunden ausgeht („Ich wäre bereit, soundso viel zu bezahlen – was bietet ihr mir dafür an?“). Und nicht vom Produkthanbieter („Du bekommst dies und das kostet soundso viel.“).

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der in diesem Schieberegler steckt: Transparenz. Je einfacher es ist, die Preispolitik des Anbieters zu durchschauen, desto eher lassen sich Kunden darauf ein. Und sind am Ende auch bereit, einen fairen Preis zu bezahlen. Transparenz ist für Anbieter der erste Schritt zum Ausstieg aus dem ruinösen Wettbewerb um den niedrigsten Preis, den es in allen Märkten gibt, die durch Austauschbarkeit der Produkte geprägt sind.

Den Kunden das Produkt gestalten lassen. Den Kunden den ersten Schritt machen lassen. Dem Kunden die Preispolitik offen legen.

(<http://home.foerster-kreuz.com/2010/12/wenn-kunden-fragen-gehts-bitte-auch.html>, Jänner 2011)

Die Kunden-Untreue-Karte: Lass deine Kunden frei!

Bei jeder Autowäsche einmal abstempeln lassen, und das zehnte Mal ist kostenlos. Kunden-Treue-Karten gibt es an Tankstellen, beim Frisör, im Kino, sogar im Coffeeshop. Zum Beispiel in dem von Gwilym Davies. Mit einem kleinen Unterschied: Der Sieger der World Barista Championships 2009 macht es einen Tick anders als die anderen. Einen Tick mit dramatischer Bedeutung! Seine Aufforderung:

Trinke acht Tassen Kaffee in acht unterschiedlichen Coffeeshops in London, hole dir überall einen Stempel – dann bekommst du einen Gratis-Kaffee bei mir.

Davies schickt seine Kunden zum Wettbewerb und belohnt sie auch noch dafür?

Genau, und das ist clever: Davies verteilt eine Disloyalty-Card. Seine Kunden sollen entdecken, dass andere Kaffeebars ebenfalls gute Angebote haben. Sie sollen darauf achten, was sie da konsumieren. Ihre Sinne schärfen. Und entdecken, was guter Kaffeegeschmack ist. Und sich am Ende sicher sein, wo es den besten Kaffee gibt – Bei Gwilym Davies natürlich!

Es ist eine starke Botschaft: „Ich will dir nicht ein Produkt verkaufen, nur weil es meines ist! Ich will, dass du testest. Ich glaube, das Beste findest du bei mir. Aber du entscheidest!“ Mit einer solchen Aktion bringt man sich ins Gespräch. Nicht nur bei den Kunden, auch in der Presse – und wie man sieht auch in Newslettern. Drei Aspekte haben uns an dieser Idee fasziniert:

Erstens die Haltung zum Kunden

Davies hat verstanden: Kunden sind nicht dumm. Sie werden die Produkte der Wettbewerber ohnehin testen. Warum also sie nicht dabei unterstützen? Und gleichzeitig ganz selbstbewusst bleiben – aus Überzeugung, die eigenen Produkte halten jedem Vergleich stand.

Zweitens die Premium-Kunden-Strategie

Davies tritt mit dem Anspruch an: Meins ist das Beste! Deshalb verdiene ich die besten Kunden. Also nicht die, die zufällig bei mir reinschneien, sondern die, die sich wegen der Qualität meines Kaffees entschieden haben, meine Kunden zu sein.

Drittens – und das ist der revolutionäre Kern – die Haltung zum Wettbewerb

Die Disloyalty-Card macht deutlich: Echte Kundenbindung gibt es nicht. Denn „binden“ bedeutet „fesseln“. Anstatt absichtlich für Intransparenz zu sorgen, um sein Angebot dem direkten Vergleich zu entziehen und so die Kunden zu „binden“ – so wie es Myriaden von Marketingberatern empfehlen –, sorgt Davies selbst für unmittelbare Vergleichbarkeit. Und entfesselt damit den Wettbewerb. Damit gibt er seinen Wettbewerbern eine faire Chance.

Denn die Kunden sind frei. Und nur wenn Sie Ihren Kunden die Freiheit lassen, bleiben sie bei Ihnen. Freiwillig.

<http://home.foerster-kreuz.com/2011/01/die-kunden-untreue-karte-lass-deine.html>

Travel Trends – Wie wir in Zukunft reisen werden

Die Tourismusindustrie befindet sich weiter auf Wachstumskurs, doch ist sie von einem fundamentalen Wandel ergriffen. Das Autorenduo Harry Gatterer und Anja Kirig nimmt in der neuen Studie des Zukunftsinstituts die Urlaubsmotive von morgen unter die Lupe und erläutert zunächst den Einfluss der großen Megatrends auf das Reiseverhalten. Darauf aufbauend leiten sie sechs zentrale Schlüsselrends für die Tourismusindustrie ab.

Der wohl stärkste Treiber für die beschriebenen Reisetrends ist der Megatrend Individualisierung. Die Lebensstile der Menschen orientieren sich immer weniger an vorgegebenen Musterplänen. Pauschale Angebote treffen kaum noch den individuellen, persönlichen Geschmack. Es wächst die Sehnsucht nach dem einzigartigen Urlaubserlebnis, dem besonderem Hotel, dem speziellen Service. Die Tourismusanbieter müssen sich spezialisieren. Doch die Kehrseite dieser Entwicklung lautet Komplexität. Woher weiß der Reisende in der Masse der Angebote, was zu ihm passt? So werden neue, intelligente Wege benötigt, mit der Vielzahl an Informationen umzugehen. Eine innovative Lösung liefern die Le Méridien Hotels der Starwood-Gruppe, die auf ihrer Website mit sogenannten „Moodboards“ arbeiten. Der interessierte Gast kann auf der Website Stimmungsbilder auswählen, die auf einem intelligenten Algorithmus basierend zu einer Auswahl an Hotels führen, die den Präferenzen optimal entsprechen.

Immer häufiger folgen die Urlaubspräferenzen dem Wunsch nach kreativen Input. Eine neue Generation von jungen Wissensarbeitern löst sich von der kategorischen Trennung von Arbeit und Freizeit. So lautet der erste der sechs beschriebenen Reisetrends „Pad ,n’ Breakfast“, der bewusst auf das Kultobjekt iPad anspielt. Schließlich ist das iPad das Vorzeigeobjekt schlechthin, das Spiel und Arbeit perfekt kombiniert. Im Fahrwasser dieser Entwicklung etablieren sich touristische Angebote, die den beruflichen wie privaten Interessen gleichermaßen nachkommen – beispielsweise Trendexpeditionen. Dahinter verbergen sich von Experten organisierte Touren zu relevanten Themen oder in avantgardistische Gegenden, die immer wichtiger für Entrepreneure, Innovatoren und Entscheider werden.

So schön es ist, immer auf alle Informationen online zugreifen zu können, so begehrenswert ist es, genau darauf zu verzichten. Offline-Ferien – oder auch „Es gibt keine App dafür“

drücken als Reisetrend die Sehnsucht nach Entschleunigung, der Konzentration aufs Innenleben aus. Es geht nicht darum, der Technik abzuschwören, sondern um die Freiheit der Unerreichbarkeit – häufig in entlegenen Naturoasen. Das Erlebnis „Natur mit allen Sinnen“ ist das A und O für dieses Urlaubsbedürfnis. Innovative touristische Anbieter untererstreichen diesen Anspruch, indem sie die Lebensmittel, die sie ihren Gästen anbieten, selber anbauen – selbstverständlich biologisch.

In der Zukunft geht es darum, für den Gast ein Maximum an Erfahrung herauszuholen: So steht beim Reisetrend „Wege-Feuer“ im Zentrum, vermeintlich unlösbare Gegensätze von Reismühen und Urlaubserholung aufzulösen. Von diesem Urlaubsmotiv profitiert besonders die Kreuzfahrtindustrie. Die modernen Kreuzfahrer entscheiden nicht nach Urlaubsorten, sondern machen ihre Wahl vom Weg abhängig und was auf diesem Weg passiert. Die Gefahr für die Branche liegt darin, immer größere Schiffe mit immer mehr Freizeitblendwerk zu schaffen, anstatt sich auf die Urbedürfnisse der Reisenden zu konzentrieren: Wo werden gute Gespräche befördert? Wo warten Überraschungen? Ein innovatives Konzept für diesen Ansatz realisiert Kreuzfahrt-Anbieter Hapag-Lloyd. Bei dem Angebot „Unterwegs mit dem Europa-Parlament“ werden lediglich Start- und Zielort der Reise bekannt gegeben. Über den Rest der Tour stimmen die Reisenden während der Fahrt ab.

Übergreifend geht es darum, den Reisenden Wahlfreiheit anzubieten und Gegensätze zu vereinen. Das zeigt sich im Trend „Bonus-Jäger“, dem Slow Budget-Travelling mit Genuss-Effekt, genauso wie in den Reisetrends „View & Watch“ (Extrem-Sightseeing) und „Alcovenience“, dem neuen Nischen-Tourismus. Die sechs beschriebenen Schlüsselstrends bieten vor allem für europäische Tourismusanbieter großes Potenzial, denn „Old Europe“ liegt als weltweites Reiseziel ganz vorn. 413 Milliarden Dollar setzte die Tourismusbranche hier in 2009 um. Seit dem Jahr 2000 hat sich dieser Wert fast verdoppelt und wird sich bis 2020 auf rund 900 Milliarden Dollar weiter verdoppeln.

Travel-Trends, Anja Kirig, Harry Gatterer, 104 Seiten, ISBN: 978-3-938284-57-5, 170 € zzgl. MwSt., www.zukunftsinstitut.de, E-Mail: presse@zukunftsinstitut.de

Management einmal anders

W Hotel: Wertschätzungsketten statt nur Wertschöpfungsketten

Vor einem Zelt am Strand von Barcelona bildet sich eine lange Schlange. Über mehrere Tage hinweg wollen insgesamt 4500 Menschen da hinein. Und warten geduldig. Der Grund ist schlicht: Das W-Hotel stellt Mitarbeiter ein, die hier gecastet werden.

Wenn es in Ihrem Unternehmen ein wenig mühsamer ist, an gute Bewerber zu kommen, dann lohnt es sich, genauer hinzuschauen, wie Hoteldirektor Richard Brekelmans seine neuen Mitarbeiter auswählt und welche Aufgaben sie in seinem Haus bekommen. Denn darin liegt der Grund, warum das W-Hotel so engagierte Mitarbeiter hat. Und deren Enthusiasmus und die radikale Kundenorientierung von der Putzfrau bis hin zum Manager wirken wiederum enorm anziehend auf Gäste aus aller Welt.

In dem segelförmigem Glashaus am Mittelmeer tummeln sich Mitarbeiter aus über 40 Nationen.

Punkt eins: Vielfalt: Jeder Mitarbeiter wird als Talent gesehen, denn jeder hat etwas Interessantes, Wertvolles beizutragen.

Punkt zwei: Wertschätzung: Jeder Mitarbeiter bringt seine besonderen Fähigkeiten ein, weil die Direktion ihn lässt und ihn ggf. mit Schulungen unterstützt.

Punkt drei: Ermächtigung: Die Mitarbeiter bilden sich gegenseitig in internen Vorträgen und mit Rollenspielen fort, weil jeder vom anderen etwas Besonderes lernen kann.

Punkt vier: Entwicklung: Und was folgt aus diesen einfachen Prinzipien, wenn man sie konsequent anwendet? Drei Beispiele: *Norma aus Peru* hat elf Jahre in Tokio gelebt, darum spricht sie sehr gut Japanisch. Ein wertvolles Talent! Deshalb ist sie neben ihrer Kernaufgabe auch Spezialistin im W-Hotel für die Begrüßung japanischer Gäste, hilft ihnen beim Check-in, führt durch das Hotel und gibt Tipps zu Sehenswürdigkeiten.

Jamal aus Marokko ist gläubiger Muslim und ein wertvolles Talent. Er erklärt beispielsweise allen Mitarbeitern, was der Fastenmonat Ramadan für muslimische Gäste bedeutet und wie man respektvoll dafür sorgt, dass sie im Hotel ihren Glauben praktizieren können. Neben seiner Kernaufgabe natürlich.

Jordi ist begabt im Bauen von originellen Dingen. Und er liest für sein Leben gern. Zwei wertvolle Talente! Deshalb ist er im W-Hotel neben seiner Kernaufgabe zuständig für die Requisiten im Hotel und macht Literaturempfehlungen: Hier ein Himmelbettchen für die jüngsten Gäste bauen, da einem Gast ein Buch empfehlen.

Das ist alles bereits großartig, so sieht gelebte Kundenorientierung aus. Was uns aber verblüfft und pure Freude ins Gesicht zaubert: Normas Kernaufgabe ist Reinigungskraft. Jamal ist Fensterputzer. Jordi ist Müllmann.

Alle Mitarbeiter, egal welcher Gehaltsklasse, werden dazu ermutigt, sich um die Gäste zu kümmern, mit ihnen im Gästelift zu fahren, sie anzusprechen und ihre besonderen Fähigkeiten auszuspielen. Selbstbewusst und auf Augenhöhe im 5-Sterne-Luxus-Hotel.

Das W-Hotel zeigt, wie es gelingen kann, dass der Satz „Die Mitarbeiter sind unser größtes Potenzial“ von der Phrase zum Wow-Faktor wird. So zieht ein Unternehmen Mitarbeiter an, die für ihre Arbeit brennen und für die Kunden einen echten Unterschied machen. Und die Kunden, die genau diesen Unterschied würdigen, sind bereit gutes Geld dafür zu zahlen.

(<http://home.foerster-kreuz.com/2010/12/w-hotel-wertschatzungsketten-statt-nur.html>, Jänner 2011)

Regelbruch als Strategie

"Versuchen, jeden Tag gefeuert zu werden" - Sven Gábor Jánosky lehrt den Regelbruch

Solange gegen die Wand laufen, bis die Wand umfällt, sei das wichtigste Erfolgskriterium von innovativen Regelbrechern, meint Strategietrainer Sven Gábor Jánosky im Interview. Der deutsche Strategietrainer und Buchautor Sven Gábor Jánosky erzählt in seinem neuen Buch "Rulebreaker - Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern" die spannenden Geschichten von zehn der interessantesten Regelbrecher der deutschen Wirtschaft. Im Interview mit Marietta Türk erklärt er, wie das Brechen von Regeln und Querdenken im Sinne von Innovation funktioniert.

derStandard.at: Sie haben in Ihrem Buch Persönlichkeiten porträtiert, die neue Märkte entdeckt haben und andere aufgrund ihres Regelbruchs fast verdrängt haben. Welchen Regelbruch fanden Sie persönlich am mutigsten?

Sven Gábor Jánosky: Einer der mutigsten war sicherlich der Hamburger Reeder Horst Rahe. Vor ihm hatten Kreuzfahrtreisen in Deutschland den Ruf elitärer Senioren-Teezirkel. Rahe erkannte als einziger, dass diese Regel im Kreuzfahrtmarkt gebrochen werden kann, indem er den Kreuzschiffmarkt mit pauschalen Clubangeboten für ein junges Publikum aufmischte. Die Geschichten der anderen Rulebreaker sind ähnlich gelagert, wenngleich jede auf ihre individuelle Weise. Sie haben durch ihre Regelbrüche neue Märkte entdeckt, ganze Branchen an den Rand des Abgrunds gebracht, teilweise Millionen verdient. Das hat allerdings auch seinen Preis: vom drohenden Bankrott bis hin zu Morddrohungen war alles dabei.

derStandard.at: Was macht "Rulebreaker" aus und warum sind sie erfolgreich?

Jánosky: Viele Regeln, denen wir uns tagtäglich unterwerfen, sind Regeln die wir uns selber auferlegen oder von denen wir annehmen, dass sie in der Gesellschaft als allgemein gültig gelten. Es sind häufig eingefahrene Regeln des Establishments, gegen die Rulebreaker als erstes aufbegehren. Etwas, das fast alle Regelbrecher als wichtigstes Erfolgskriterium benannt haben, ist es, so lange gegen diese Wand zu laufen, bis die Wand umfällt. Die größten Innovatoren unserer Zeit sind keine außerordentlichen Experten. Sie wissen nicht mehr als andere und können nicht mehr als ihre Nachbarn. Aber diese Leidenschaft und zugleich die Lust am Durchsetzen einer Veränderung gehört zu den hervorstechendsten Eigenschaften des Rulebreakers.

derStandard.at: Gehören die Gründer von Social Businesses auch zu den Rulebreakern?

Jánosky: Die Gründer von Social Businesses betreiben ein hartes Geschäft fernab jeder Sozialromantik. Der Regelbruch dahinter heißt: Kommerzwelt und Sozialwelt gehören zusammen. Dabei wird nicht weniger als eine der Grundregeln des marktwirtschaftlichen Unternehmertums gebrochen. Nehmen wir das im Buch beschriebene Beispiel vom Gründer des ersten und erfolgreichsten deutschsprachigen Spendenportals. Sein Unternehmen soll klar gewinnorientiert arbeiten und auch er als Manager will gut bezahlt werden. Ein "normales" Unternehmen also. Nur, dass beim Social Business die Unternehmensziele grundsätzlich einen sozialen Charakter haben müssen und zum gesellschaftlichen Mehrwert beitragen müssen. Am Ende des Jahres werden die Gewinne also nicht an Gesellschafter oder Aktionäre ausgeschüttet, sondern komplett zum weiteren Ausbau der Unternehmensziele reinvestiert. Das ist die Grundbasis, die Nobelpreisträger Muhammad Yunus geschaffen hat.

derStandard.at: Sie haben eine Rulebreaker-Agentur gegründet. Was lernen Unternehmenschefs in Ihren Trainings?

Jánosky: Es gibt ein großes Missverständnis, wenn Unternehmenschefs an Innovationen denken. Denn sie lieben ausschließlich die schwachen Innovationsarten wie "Produktverbesserungen" oder "Facelifts". Auf starke Innovationen wie "Geschäftsmodell-Änderungen" oder "Mission Change" reagieren sie eher allergisch. Das ist erstaunlich, denn die messbaren Renditen von starken Innovationen sind mehr als doppelt so hoch, wie Renditen auf schwache Innovationsarten.

Im Klartext: Die Mehrheit der Unternehmenschefs macht einen gewaltigen Fehler und verbrennt Innovationskapital. Dieses Paradoxon ist der Grund, warum Rulebreaker so wichtig

für die Entwicklung unserer Welt sind - sie treiben starke Innovationen. Die Rulebreaker-Agentur ist auf die starken Innovationsarten spezialisiert. Wir führen unsere Kunden durch bewusste Regelbrüche zu neuen Märkten und neuen Geschäftsmodellen. Rulebreaking ist aber keine Frage von Prozessen sondern von Menschen. Aus diesem Grund verändern wir die Innovationskultur in den Unternehmen. Wir bringen die Unternehmenschefs zusammen mit jenen Rulebreakern, die die Geschäftsmodelle der Zukunft entwickeln.

derStandard.at: Funktioniert "Rulebreaking" nicht nur für Unternehmer, sondern auch für Manager?

Jánszky: Im Vergleich zu Unternehmern, die sich häufig nur selbst Rechenschaft abzulegen haben, verhalten sich Manager oft scheu. Sie denken dann, wer die Verantwortung hat einen großen Tanker zu lenken, der darf nicht als Pirat agieren. Doch das ist ein Fehler! Richtig ist: Kein Unternehmen wird auf Dauer Marktführer bleiben. Es ist besser, selbst das eigene Geschäftsmodell anzugreifen, als wenn es andere tun. Deshalb müssen Manager einen Perspektivwechsel wagen. Wir führen diese zu einer Piratenstrategie, bei der der Tanker durch zwei bis drei Piraten-Schnellboote mit Rulebreakern umgeben wird. Dann ist der Manager vielleicht nicht mehr Tankerkapitän, sondern Flottenadmiral.

derStandard.at: Die zehnte Regel Ires Rulebreaker-Manifests heißt: "Versuche jeden Tag gefeuert zu werden!" Was ist so gut an diesem Versuch?

Jánszky: Das "Gefeuert werden" ist eine Metapher dafür, jederzeit das Erreichte und die aktuellen Regeln in Frage zu stellen. Erfolgreiche Menschen - egal ob im Beruf oder privat - haben nie das Gefühl, bereits am Ziel zu sein. Rulebreaker geben sich nie zufrieden. Sobald sie ein Ziel erreicht haben, sind sie in Gedanken schon bei den nächsten Herausforderungen.

(<http://derstandard.at/1291454688772/Regelbruch-als-Strategie-Versuchen-jeden-Tag-gefeuert-zu-werden>, 31. Jänner 2011)

Vertrauens- statt Arbeitsverträge

Robert Ehlert ist unternehmerischer Serientäter. Als 17jähriger gründete er sein erstes Unternehmen im Bereich Umwelttechnik. Danach baute er eine Beratungs- und Trainingsfirma mit dem klangvollen Namen „Die Lustarbeiter“ auf und heute ist er Vorstand der PackSynergy AG. In dem Augsburger Verpackungsgroßhandels-Unternehmen laufen viele Dinge anders als üblich: Die Mitarbeiter bestimmen ihr Gehalt selbst, statt Arbeitsverträge gibt es Vertrauensverträge, auf die üblichen Methoden der Personalentwicklung wird verzichtet und jede Idee eines Mitarbeiter bekommt ihr eigenes Budget

Bei der PackSynergy AG laufen viele Dinge anders als üblich. Es gibt keine unnötigen Regeln, Mitarbeiter haben Vertrauensverträge, es gibt keine Urlaubsregelung, keine Zielvereinbarungen und die Förderung der Mitarbeiter erfolgt nach eigenem Wunsch. Warum stellt Ihr tradierte Managementpraktiken auf den Kopf und was ist das Ergebnis?

RE: Ja, das stimmt. Bei gibt es keine unnötigen Regeln und es gilt maximale Selbstbestimmung für jeden Mitarbeiter. Jeder Bereich, so zum Beispiel die Buchhaltung, legt die Regeln so fest, wie es Gesetzen oder Notwendigkeiten entspricht. Der Bereich darf aber keine Regeln festlegen, die demotivieren oder andere in ihrer Arbeit behindern.

Mir machen traditionelle Managementpraktiken wenig Spaß und ich finde sie auch teilweise in der Umsetzung sehr anstrengend. Ich denke da speziell an Zielvereinbarungen. Es strengt als Chef an, wenn Du 50 Mitarbeitern ihre Ziele überzeugend verkaufen musst. Im Normalfall will der Mitarbeiter dies gar nicht.

Ich finde es viel besser, die Erwartungen in einem Vertrauensvertrag sauber abzustimmen. Der Mitarbeiter hat in erster Linie die Erwartung, dass er für seinen Einsatz Anerkennung und eine faire Bezahlung erhält. Der Chef erwartet einen Tausendsassa, der alles kann und am besten so ist, wie er selbst. Das führt zwangsläufig zu Kommunikationsstörungen. Wir beugen deshalb wie folgt vor: Unser Arbeitsvertrag heißt Vertrauensvertrag und wird auf einem weißen Blatt Papier verfasst. Das Papier wird in zwei Hälften geteilt. In die obere Hälfte schreibe ich meine klar formulierten Erwartungen an die Position. Zum Beispiel: welches Können und Know-How erwarte ich? Wann werde ich sauer? Und vor allem beschreibe ich genau, welches Verhalten ich nicht toleriere und was folglich zu einer Kündigung führt. In die untere Hälfte schreibt der Mitarbeiter seine Erwartungen an mich, das Unternehmen, seinen Arbeitsplatz, an den Urlaub, sein Wunschgehalt - dies ist der Preis, den ich als Chef bezahle, um meine Erwartungen erfüllt zu bekommen - wann er sich demotiviert fühlt, usw.

Das wird gemeinsam unterschrieben. Somit ist immer klar, dass wir nicht für körperliche Anwesenheit bezahlen, sondern für Ideen, Know-How, Einsatzbereitschaft und Leidenschaft. Das Ergebnis ist organisches Wachstum, finanzieller Erfolg und eine sehr gute Stimmung. Jeder Kunde spürt das.

F&K: Bei PackSynergy gilt: Jede Idee hat ein Budget. Wie funktioniert das?

RE: Ich habe die Kernpunkte hier zusammengefasst:

- Hat ein Mitarbeiter eine Idee, kann er sofort auf den Ideen-Kapital-Topf zugreifen, sich Geld nehmen, sich auf Wunsch ein Team suchen und anfangen.
- Er muss seine Idee niemals diskutieren oder rechtfertigen!
- Er darf sich Spezialisten selbstständig auswählen!
- Er erhält nichts für seine Idee, da er ein Wunschgehalt hat und am Unternehmen beteiligt ist!
- Er unterschreibt alles was nötig ist selbst und haftet auch dafür!

F&K: Mitarbeiter legen ihr Wunschgehalt fest. Lässt sich das denn bezahlen?

RE: Ja, jeder kennt die Zahlen der Firma und richtet sich danach aus. Die meisten haben eine ziemlich gesunde Selbsteinschätzung. Ausserdem erhalten sie Anteile am Gewinn.

F&K: Und dann habt Ihr noch einen Ideen-Kapital-Topf. Wie funktioniert der denn?

RE: (lacht) Auch hier habe ich schon mal was vorbereitet:

- Das Unternehmen zahlt einen Grundbetrag in den Ideen-Kapital-Topf
- Jeder Mitarbeiter der keine Ideen hat, zahlt 10,00 € Monat in den Topf
- Jeder Mitarbeiter hat eine Kontokarte (EC-Karte) für den Topf
- Es gibt keinen Controller für den Topf
- Gewinne aus Ideen kommen zur Hälfte zurück in den Topf

F&K: Ihr verzichtet bewusst auf Instrumente und Methoden der Personalentwicklung. Warum?

RE: Die meisten Methoden der Personalentwicklung erwecken den Anschein, ein Unternehmen könnte die Menschen "nacherziehen" oder "umerziehen". Wir wollen aber an niemanden rumschrauben oder ihm erklären, was für eine Pfeife er ist. Die Mehrheit der Mitarbeiter merkt selbst, wann sie für eine Aufgabe zusätzliches Wissen oder Ausbildung braucht. Es gibt ja ausreichend Trainer und Berater für alle nur denkbaren Spezialthemen. Da können sich die Kollegen das aussuchen, was sie benötigen. Wir wollen den selbstbestimmten Mitunternehmer und da macht es wenig Sinn, ihm dann per Personalentwicklungsinstrument zu sagen, was er zu tun hat.

F&K: Hast Du ein Lebensmotto, das Dich und Deine Lebenseinstellung beschreibt?

RE: Ja, ein Zitat von Sebastien Chamfort hat mich sehr inspiriert: "Die Leidenschaftlichen leben, die Vernünftigen halten bloß durch!"

PackSynergy Homepage: www.packsynergy.de

(Quelle: <http://backstagetalk.foerster-kreuz.com/2011/02/robert-ehlert.html#more>, März 2011)

Ein Ideen-Tag pro Quartal!

Einmal im Quartal herrscht Ausnahmezustand. Dann knistert es in den Büros des australischen Software-Unternehmens Atlassian nur so vor neuen Ideen.

Für Atlassian ist das vierteljährliche Ideenlabor eine Art Überlebensstrategie. Das kleine Software-Unternehmen kämpft um die gleichen Kunden wie der Branchenriese Microsoft. Die beiden Gründer Scott Farquhar und Mike Cannon-Brookes fragten sich deswegen: Was müssen wir tun, damit unsere Software-Entwickler über ihr aktuelles Projekt hinaus denken? Woher kommen die Neuerungen, mit denen wir morgen den Markt revolutionieren?

Sie schielten – ein wenig neidisch – auf Googles 70-20-10-Regel. 70 Prozent der Arbeitszeit gehen auf das Konto der regulären Tätigkeit, 20 Prozent dürfen die Entwickler mit dem Tüfteln an Ideen zubringen, die das Kerngeschäft deutlich erweitern. Und die restlichen 10 Prozent sind für ausgefallene Ideen reserviert.

Genial! Allerdings: Für ein mittelständisches Unternehmen wie Atlassian wäre das eine verdammt hohe Investition. Also fingen sie kleiner an: Mit einem einzigen Pilot-Tag. Die Ergebnisse, die 24 Stunden später bei Pizza und Bier präsentiert wurden, waren so gut, dass daraus inzwischen ein fester Bestandteil der Firmenkultur geworden ist.

Das Erfolgsrezept braucht zwei Zutaten: Freiraum und einige Grundregeln.

Die Entwickler legen an vier Donnerstagen im Jahr für 24 Stunden ihre eigentliche Arbeit beiseite. Allein oder in Gruppen arbeiten sie dann an den Ideen und Problemlösungen, die sie selbst für die besten halten. Einzige Bedingung: Die Idee muss neu sein und außerhalb des Tagesgeschäfts liegen. Und: So wie FedEx die Pakete über Nacht zustellt, müssen auch die Mitarbeiter bis zum nächsten Tag abliefern: Freitags um 16:00 Uhr ist FedEx-Day! Keine

grobe Idee, keine vagen Pläne, sondern kleine Prototypen, die dann den Kollegen vorgestellt werden. Die besten Ideen werden gleich im Anschluss ausgewählt.

Mittlerweile posten die Mitarbeiter ihre Tüfteltag-Ideen sogar vorab in eine Online-Datenbank, holen sich Feedback ein und fangen an, auch außerhalb der FedEx-Tage zu kooperieren. Zu den so entwickelten Prototypen zählen Problemlösungen für bestehende Software, aber auch völlig neue Anwendungen, die direkt in den Verkauf gingen. „Einige der coolsten Dinge, die wir heute in unserer Software haben, sind in den FedEx-Tagen entstanden“, sagen die Ingenieure.

Die Erfahrung von Atlassian zeigt: Ein bisschen Freiraum und ein paar sinnvolle Regeln können eine Explosion an Ideen freisetzen. Damit steigt nicht nur die Leistungsbereitschaft und der Spaß an der Arbeit. Es entsteht auch eine Kultur der permanenten Innovation. Ideenwettbewerbe, Verbesserungsvorschlagssysteme oder andere konventionelle Methoden sind im Vergleich dazu reichlich ineffektiv. Denn eine in Aussicht gestellte Belohnung löst nicht automatisch eine kreative Supernova aus – schon gar nicht, wenn man als Mitarbeiter dafür Extrazeit investieren muss.

Der Gedanke „Ich tue das, weil ICH es cool finde“ – und zwar während der Arbeitszeit und mit dem OK meines Chefs – kann aber Menschen sehr wohl zu Höchstleistungen motivieren. Schließlich sehnt sich jeder danach selbst zu entscheiden, WAS er tut, WANN er es tut, WIE und MIT WEM.

(Quelle: <http://home.foerster-kreuz.com/2011/02/fedex-day-kleine-freiraume-groartige.html>, März 2011)

Der Kunde braucht keinen Bohrer, er braucht ein Loch in der Wand

Ramin Goo kocht gerne. Als er noch Unternehmensberater war, hatte er dazu nicht viel Zeit. Kamen Freunde zum Abendessen, hetzte der junge Berliner nach Feierabend durch den Supermarkt, mit dem Kopf noch halb bei der Arbeit, überfordert von den Regalen voller Lebensmittel. Was braucht man noch mal für sechs Portionen Risotto mit Birnen? Die Suche nach den Zutaten wurde Goo irgendwann zu nervig. Also beschloss er der Quälerei ein Ende zu setzen. Er kündigte seinen Job bei McKinsey und eröffnete mit Freunden einen Lebensmittelladen – der eigentlich gar kein Lebensmittelladen ist.

„Ein begehbares Rezeptbuch“ nennt Goo sein Geschäft. Denn im Kochhaus geht es nicht um einzelne Produkte. Es geht darum, was der Kunde eigentlich will: etwas Leckeres und Gesundes kochen. Etwas ausprobieren. Vielleicht auch jemanden mit einem exotischen Gericht beeindrucken. Oder mit einer selbstgemachten Crème brûlée. Jedenfalls geht es um mehr als nur Sahne, Zucker und Eier.

Im Kochhaus finden Hobbyköche – hübsch auf Tischen arrangiert – die einzelnen Zutaten für 20 verschiedene Gerichte. Eine kleine Portion Reis, ein daumengroßes Stück Parmesan, eine Hand voll Pilze usw. ergeben beispielsweise Risotto für eine Person – so erklärt es anschaulich die bebilderte Tafel darüber und die entsprechende Rezeptkarte zum Mitnehmen. Wer einen Gast bekocht, nimmt alles zwei Mal. Ist und isst man zu dritt, dann drei Mal. Der passende Wein steht auch dabei und sollten bestimmte Küchenutensilien unverzichtbar sein – z.B. der Bunsenbrenner für die Crème Brûlée – ist auch der vorrätig.



Gezahlt wird nur, was man auch wirklich braucht. Also eine einzelne Gewürznelke für 15 Cent anstatt eine Tüte voll für 1,50 Euro. Die einzelne Nelke ist dadurch zwar teurer, aber der Service macht das Leben leichter. Wer bei Ramin Goo einkauft, hat den Kopf frei für das, was er eigentlich tun will: sich selbst oder jemanden anderes mit einem guten Essen eine Freude machen.

Goos Ladenkonzept ist für die Lebensmittelbranche revolutionär. Dabei hat er eigentlich nichts bahnbrechend Neues gemacht. Seinen Laden hat er getreu dem altbekannten Motto gestaltet: "Der Kunde braucht keinen Bohrer, der Kunde braucht ein Loch in der Wand."

Erstaunlich finden wir, wie selten heute noch immer das Denken aus der Kundenperspektive umgesetzt wird. Ob Modekaufhaus, Baumarkt oder Lebensmittelgeschäft. Die meisten Läden bieten weiterhin Produkte statt Lösungen. Wer ins Kaufhaus geht, findet hier die Hosen-Ecke, da die Hemden, ganz hinten die Pullover und im oberen Stockwerk die Schuhe. Dabei will der Kunde „gut aussehen, um das Date zu beeindrucken“. Oder er sucht „etwas Modernes und Schickes fürs Büro“.

Wir möchten wetten, dass Ramin Goo sich von einigen Leuten anhören musste, seine Idee könne nicht funktionieren. Aber sie funktioniert. So gut, dass er bereits eine zweite Filiale in einem anderen Stadtteil in Berlin eröffnen will.

PS: Ein ähnliches Konzept inklusive Lieferservice verfolgt ein schwedischer Supermarkt: Middax liefert einmal die Woche fünf neue Rezepte plus die entsprechenden Zutaten bis an die Haustür.

(Quelle: <http://home.foerster-kreuz.com/2011/02/der-kunde-braucht-keinen-bohrer.html>, März 2011)

Führung 2.0

Es ist doch ganz simpel: Stellen Sie eine Gruppe intelligenter Leute ein, und halten Sie sich so lange heraus, bis sie Sie um Hilfe bitten. Der Grund liegt auf der Hand: Wenn Sie Ihnen sagen, was sie tun sollen, legen Sie ihrer Kreativität Fesseln an und betreiben Raubbau an ihrer Motivation.

Alberto Alessi, der Chef der gleichnamigen italienischen Designfabrik, hat einmal in einem Interview mit der Zeit gesagt: "Ich selbst arbeite nicht als Designer, und ich zeichne auch nicht. Meine Aufgabe ist es, neue Designer zu finden und ihnen zu helfen, ihre Inspirationen zu verwirklichen. Eine Art Mediator zwischen den Vorstellungen der Designer und den Träumen der Kunden, so würde ich mich beschreiben." Bravo, Alessi hat es verstanden!

(Quelle: Alles, außer gewöhnlich, S. 159, <http://www.amazon.de/Alles-au%C3%9Fergew%C3%B6hnlich-Provokative-Mitarbeiter/dp/3430200164>)

R.A.K. – Random Acts of Kindness

For consumers long used to (and annoyed by) distant, inflexible and self-serving corporations, any acts of kindness by brands will be gratefully received. For brands, increasingly open communications both with and between consumers (especially online), means that it's never been easier to surprise and delight audiences with R.A.K.: whether sending gifts, responding to publicly expressed moods or just showing that they care*.

** Just to be absolutely clear: R.A.K. are **not** about rewarding customers for tweeting / liking your product, and **not** about giving away lots of free samples (that would be FREE LOVE), but about selected, **random** acts of kindness (hence the name ;-)*

Now is the ideal moment to engage in some R.A.K:

- **HUMAN TOUCH:** Consumers increasingly wanting to see the **human side of brands** (or if indeed a brand has a human side at all ;-), making R.A.K. more welcome than ever.
- **PUTTING IT OUT THERE:** Audiences **publicly disclosing** more and more personal information on Facebook, Twitter and other social networks, about their lives, moods and whereabouts, both current and intended, enabling R.A.K. to be more relevant.
- **PASS IT ON:** More consumers than ever are now **sharing** their experiences with their friends and wider audiences on social networks, meaning R.A.K. can spread far beyond the original recipients.

Online Trends: <http://www.trendwatching.com/briefing> (March-newsletter)

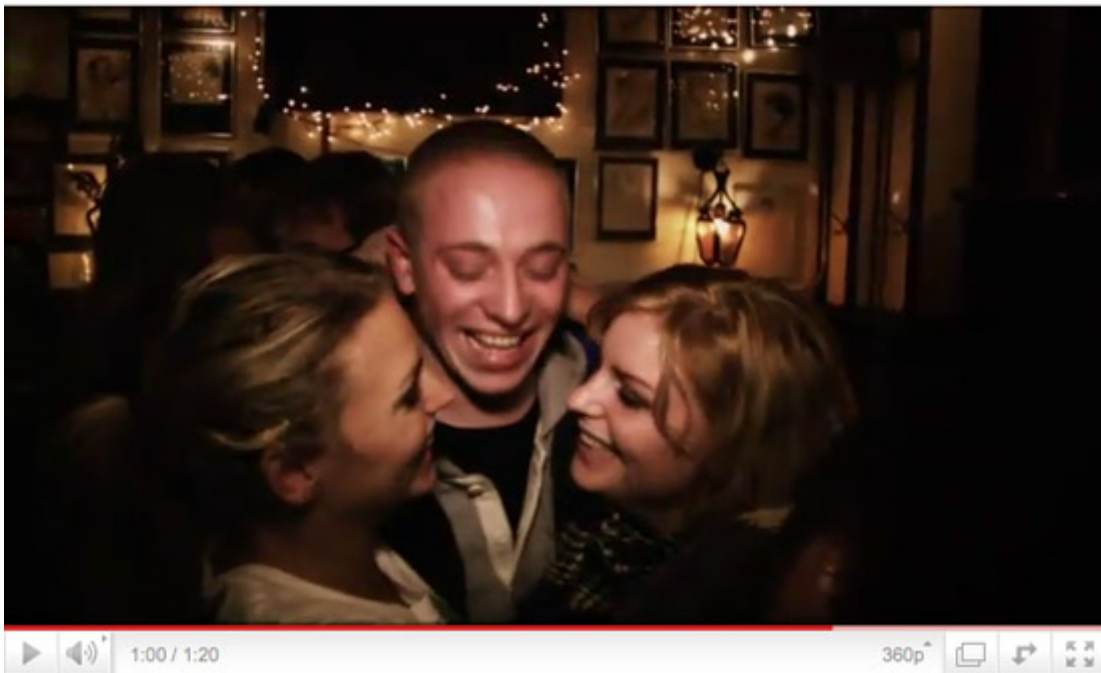
Offline Acts of Kindness

But don't for a second think that R.A.K. is an online-only trend. Here are a whole host of brands that are bringing their R.A.K. directly to delighted customers (who will share their good fortune online anyway ;-)



In December 2010, Spain based airline [Spanair](#) collaborated with creative agency Shackleton Group to surprise passengers on one of its late Christmas Eve flights. As the passengers waited to pick up their luggage at the carousel, the airline sent out personalized presents to everyone who was onboard as a way of celebrating the holiday.

One Million Heineken Hugs



In February 2011, Dutch beer brand Heineken produced a film entitled '[One Million Hugs](#)' to celebrate reaching one million 'likes' on Facebook. The film featured a group of Dutch female models visiting bars in Amsterdam and hugging male lager drinkers. The clip ended with the line "Thanks a million".

(Quelle: <http://www.trendwatching.com/briefing>, März 2011)

Schlusswort

Unwort des Jahres: „Alternativlos“

"Alternativlos" - dieses von der deutschen Bundeskanzlerin gerne benutzte Wort wurde im Januar von der "Sprachkritischen Aktion" zum Unwort des Jahres erklärt. Brieflich gratulierte IZT-Direktor Prof. Dr. Rolf Kreibich dem Sprecher der Jury zu diesem "Volltreffer". Kreibich argumentiert: "Gerade aus der Sicht der Zukunftswissenschaft ist es verheerend, wenn mit dem Wort 'alternativlos' unbewusst oder ganz bewusst viele wahrscheinliche, mögliche und wünschbare Entwicklungen als undenkbar und ungangbar abgewürgt werden. Die Zukunftsforschung hat heute genügend Erkenntnisse, dass die Zukunft viele Zukunftspfade aufweist."

Weitere Informationen:

http://www.uni-frankfurt.de/fb/fb10/IDLD/ehemalige_histSprw/Schlosser/unwortdesjahres/presse/index.html

(Quelle: IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, gemeinnützige GmbH, Barbara Debus, E-Mail: b.debus@izt.de, Tel: +49 30 803088-45, <http://www.izt.de>)