

03/2018

Bauwerk

Ein Magazin der **LIST Gruppe**

**Weisst du noch,
wie es früher war?** 

Schwerpunkt Veränderung



real people –
real estate



Wann wird es endlich wieder so, wie es nie war?*

In dieser Frage schwingt die bittere Erkenntnis des Nostalgikers mit, dass er am Ende auf verlorenem Posten steht. Morgen ist das Heute schon wieder Vergangenheit. Und liegt das Heute nur lange genug zurück, erscheint es uns in rosigerem Licht. Dies ahnt auch der Nostalgiker, obwohl er so gerne daran glauben würde, dass alles genau so gewesen sei.

Um diese „Früher-war-alles-besser-Mär“ zu widerlegen, bräuchte es doch eigentlich nur ein Wort: „Zahnheilkunde!“ Aber im Ernst: Werden viele Menschen nicht dann nostalgisch, wenn sie traurig, verunsichert oder romantisch gestimmt sind – also in psychologisch prekären Situationen? Da spendet die Idealisierung des Vergangenen Trost und wirkt für kurze Zeit stimmungsaufhellend. In solchen Fällen führt das bei hochdosierter Anwendung aber nur zu einem: Unglück. Denn, wenn es überhaupt über irgendetwas Gewissheit gibt, dann darüber, dass alles fließt und nichts bleibt, wie es ist. Dies ist der Ausdruck des Lebens an sich – Mühsal und Zauber zugleich.

Die Beiträge dieser Ausgabe erzählen davon: ermutigend, überraschend, hoffentlich bereichernd – und ein ganz klein wenig nostalgisch!

* „Wann wird es endlich wieder so, wie es nie war“ – Roman von Joachim Meyerhoff

Richard Lisch

Entweder zelebrieren wir das Neue oder wir verfluchen es.
Wer kennt das nicht? Ein Thema, das – wenn auch überspitzt oder ironisch –
vielfach Einzug in die Musik findet.

Titel-Foto ©Stanislaw - stock.adobe.com

S. 6
Gastbeitrag
von Joey Kelly.

S. 12
So kanns gehen
Otto ist heute nicht mehr, was es einmal war.

S. 16
Im Fokus
Der medizinische Fortschritt macht's möglich: ein nachwachsendes Ohr.

S. 18
Hinter den Kulissen
Die Veränderung ist auch unser ständiger Begleiter.

S. 22
Andere Blickwinkel
Steven Pinker ist sich sicher, dass die Welt immer besser wird.

S. 28
Schon gewusst?
Nicht jedes eingedeutschte Wort hat sich bei uns durchgesetzt.

S. 30
Im Gespräch
Start-up-Coach Felix Thönnessen im Interview.

S. 36
Was geht?
Ein Blick in den Lebensmittel-einzelhandel.

S. 40
Andere Blickwinkel
Den Shakern ging es bei ihren Möbeln nur um eines: den Nutzen.

S. 42
Im Fokus
Der Geist von Woodstock lebt bis heute.



S. 44
Standpunkt
Gerhard List über unseren Einfluss auf Veränderung.

S. 46
Fundstück
Ein Buch, das an konkreten Beispielen zeigt, wo die Zukunft nicht verzockt wird.

S. 50
Starke Partner
Die QUACKERNACK Straßen- und Tiefbau GmbH & Co. KG baut auf Erfahrung.

S. 54
Nachgefragt
Andreas Fietze steht Rede und Antwort.





Joey Kelly ist in drei Wochen zu Fuß von Wilhelmshaven bis zur Zugspitze gelaufen. Dabei hat er von dem gelebt, was ihm die Natur bot, und nach einem Kampf mit sich selbst – wie er sagt – die Hysterie seines Körpers besiegt.

Wer verändert hier wen? Ein Leben auf dem Kopf.

Ich habe elf Geschwister. Acht von ihnen waren Mitglieder unserer Band. Sprich: Wir haben zu neunt tagtäglich aufeinander gehockt. Ich wurde oft gefragt, ob das dauerhaft gut geht. Nein, natürlich nicht. Wie in jeder normalen Familie gab es immer mal wieder Zoff. Und mit dem einen habe ich mich besser verstanden als dem anderen. Das gehört dazu.

Autor Joey Kelly

„ Damals war die „Kelly Family“ für uns mehr eine Selbstverständlichkeit als ein gemeinsames Projekt.



Mit dem Auflösen unserer Band war von jetzt auf gleich alles anders. Die Verhältnisse zueinander haben sich verändert. Zu einem meiner Brüder leider zum Negativen hin. Außer der Musik, die damals für uns mehr eine Selbstverständlichkeit als ein gemeinsames Projekt war, hatten wir nicht viel gemeinsam. Mit der räumlichen wurde auch die emotionale Distanz immer größer. Wir mussten nicht mehr notgedrungen miteinander klarkommen, also taten wir es auch nicht.

Mehr als ein Comeback

Im vergangenen Jahr haben wir als Familie unser Comeback gewagt. Ich bin offen an die Sache herangegangen, hatte aber keine allzu großen Erwartungen. Vor allem nicht die, dass sich das Verhältnis zu meinem Bruder wieder verbessert. Aber tatsächlich: Wir gehen wieder ganz locker miteinander um und verstehen uns gut. Erst habe ich nicht verstanden, warum. Mittlerweile glaube ich es zu wissen. Wir sind endlich erwachsen geworden

und können unsere Dickköpfe – die wir beide bis heute durchaus noch haben – auch mal zurücknehmen. Es ist in Ordnung, wenn der andere nicht der eigenen Meinung ist. Außerdem ist die „Kelly Family“ diese Mal ein echtes Projekt für uns. Jeder hat sein eigenes Leben und hat sich bewusst für das Comeback entschieden. Wir alle arbeiten voller Spaß und Leidenschaft für ein und dieselbe Sache. Für uns ist das nicht nur ein Job, sondern viel mehr als das. Und dass wir dabei erfolgreich sind, trägt natürlich enorm zur guten Stimmung bei.

Ich muss ganz klar sagen: Zum Glück hat mich diese Veränderung einfach „überrollt“. Ich weiß nicht, ob wir unsere Komfortzonen jemals verlassen und uns wieder angenähert hätten. Die Welt um uns herum verändert sich. Und das Beispiel zeigt, dass das ohne unser Zutun unser Leben beeinflussen kann. Insofern ich meinen Lebensweg beeinflussen kann, pflege ich aber ein ganz anderes Motto: „Wenn du etwas verändern willst, fang damit an.“

Selbstsicher, ausdauernd und bekloppt

Ich war fünf Jahre alt, als unsere Band gegründet wurde. Wir sind durch ganz Europa gezogen und haben auf der Straße gespielt. Ein harter Kampf für ein großes Ziel: Wir wollten die Hallen dieser Welt füllen. Auf der Bühne stehen und die Menschen mit unserer Musik berühren. Wir haben immer und immer wieder alles auf eine Karte gesetzt. So haben wir beispielsweise, als wir uns das erste Mal von dem auf der Straße verdienten Geld etwas leisten konnten, ein eigenes Plattenlabel gegründet. Wir waren glaube ich die ersten in Deutschland, die das taten. Aber wir hatten einen Traum. Und tatsächlich, nach 18 Jahren harter Arbeit und Existenzkampf haben wir es im Jahr 2002 geschafft und mit unserem Album „Over the Hump“ erstmals die Charts gestürmt. Es war einfach unglaublich. Aber ich muss auch ganz ehrlich zugeben: Wir waren schon irgendwie bekloppt. Woher nahmen wir all die Jahre die Sicherheit, dass wir unser Ziel irgendwann erreichen? Sei es drum. Wir hatten das nötige Quäntchen Glück und haben die Veränderung selbst herbeigeführt. ▶

Neun der elf Kelly-Geschwister waren Mitglied der Band und reisten gemeinsam von Auftritt zu Auftritt.

Geliebte Unbeliebtheit

Der Zeitraum, in dem wir richtig erfolgreich waren, betrug in etwa sechs bis acht Jahre. Wir lebten wie in einer anderen Welt, in der die normalen Gesetzmäßigkeiten nicht mehr galten. Und wir rutschten da nach und nach rein. Die kreischenden Fans, die der Reihe nach in Ohnmacht vielen. Die schier unendliche Berichterstattung. Und das viele Geld. Ich kann durchaus verstehen, wenn es Stars gibt, die da die Bodenhaftung verlieren. Vor allem wenn man wie meine Brüder Paddy oder Angelo als Poster in jedem zweiten Mädchen-Zimmer hängt. Aber mir konnte das nicht passieren, wie die Bravo damals eindrucksvoll herausfand: Ich war der unbeliebteste Kelly und erhielt bei einer Umfrage nicht einmal einen Prozent der Fan-Stimmen. Aber naja, dafür konnte ich auch einfach so und ohne belagert zu werden über die Straße laufen. Und Glück im „Unglück“: Ende der neunziger habe ich den Sport für mich entdeckt, den ich deshalb problemlos ausüben konnte.

Leidenschaft auf den zweiten Blick

Wie ich zum Sport gekommen bin, haben Sie vielleicht schon mal gelesen: Meine Schwester hatte sich vorgenommen, an einem Triathlon teilzunehmen. Grund genug für mein etwas zu groß geratenes Ego, vorzupreschen: Das, was sie kann, kann ich auch. Gesagt, getan. Ich rannte allen vorweg ins Wasser und wollte das Ding von vorne machen. Nicht die beste Idee, wie ich schmerzlich erfuhr. Nach rund 100 Metern fand ich mich nach Luft schnappend an einer Boje wieder. Ich war so fertig, dass ich nach einer gefühlten Ewigkeit umgedreht und wieder zurückgeschwommen bin. Aber wer mich kennt, weiß, dass das nicht mein Stil ist. Wieder an Land musste ich meine Ehre retten. Ich ging ein zweites Mal ins Wasser und startete das Rennen erneut – in meinem Tempo. Das Ende vom Lied: Ich habe es ins Ziel geschafft. Als Drittlletzter. Und ich schwor mir an Ort und Stelle: Das machst du nie wieder.

Wie wir heute wissen, ist das ebenfalls eine Veränderung, die mich auch einfach überrollt hat. Ich hatte plötzlich eine neue Leidenschaft: Ausdauersport. Irgendwie hat es mich doch „gepackt“. Wenn meine Geschwister nach einem Konzert schlafen gingen, zog ich mir nochmal die Laufschuhe an. Ich nahm an immer mehr Wettkämpfen teil. Hier erlebte ich plötzlich wieder die „echte“ Realität. Ich erarbeitete mir jeden noch so kleinen Fortschritt selbst und konnte mich mit anderen messen. Und wenn ich schlecht trainierte, spürte ich die Konsequenzen. Das war mein Ausgleich zum Musikerleben.

Wie früher, aber anders

Heute steht meine Welt Kopf. Zum Teil, weil ich die Veränderung aktiv gesucht habe. Zum Teil, weil ich von der Veränderung aufgesucht wurde. Früher war die Musik mein Leben und der Sport mein Ausgleich. Heute ist der Ausdauersport mein Leben. Nachdem ich im Jahr 1998 acht Ironman gefinisht habe, sind die Wettkämpfe immer ausgefallener geworden. In meiner Vita stehen beispielsweise ein 5.000 km-Marsch ohne Geld quer durch Amerika, ein 441 km langer Ultramarathon in Namibia und ein Wettlauf zum Südpol. Die Musik ist seit unserem Comeback mein Ausgleich. Ich übernehme im Gegensatz zu früher keine Management-Aufgabe mehr und kann heute jeden Auftritt voll genießen. Ich nutze unsere Shows sogar, um herunterzukommen. Wer hätte das gedacht?!

Mal sehen, was mein Leben für mich und ich für mein Leben noch bereithalten. So viel sei verraten: Ich hätte riesig Lust, mir irgendwann einmal unsere Kelly-Lieder zu schnappen und sie im Heavy Metal-Style auf Wacken zu spielen. Eine Idee, die mein Rocker-Herz höher schlagen lässt. •

„ In den Wettkämpfen erlebte ich plötzlich wieder die „echte“ Realität.



Zum Autor

Als Musiker und Mitglied der Band Kelly Family berühmt geworden, hat Joey Kelly mit Mitte zwanzig die Musik erst einmal Musik sein lassen. Für eine Solokarriere hätte es nach eigenen Aussagen nicht gereicht. Lieber hat er sich dem Ausdauersport gewidmet. Bis heute nimmt er weltweit an verschiedensten Wettbewerben teil. Gefinisht hat er sie bislang alle – sogar einen Halbmarathon, bei dem er bei Kilometer sieben einen Muskelfaserriss erlitt. Gerade sein eisener Wille und seine Selbstdisziplin erlauben es ihm, Dinge zu leisten wie kein anderer. Und auch in 20 Jahren will er noch Sport machen. Dann kann er aber damit leben, wenn seine Leistungen mit denen von heute nicht mehr mithalten können.



Bei OTTO bleibt alles anders.

1949 – die Spuren des zweiten Weltkriegs sind noch allorts zu sehen, das Grundgesetz tritt in Kraft und die Bilder von der Berliner Luftbrücke gehen um die Welt. Ein Jahr, das ganz im Zeichen des Wiederaufbaus steht. Und ein Jahr, in dem Kaufmann Werner Otto den „Werner Otto Versandhandel“ gründet. Ein Unternehmen, das heute nicht mehr das ist, was es einmal war.



Werner Otto in den 50er Jahren in seinem Büro.



Der erste Otto Katalog erschien 1950 in 300 handgebundenen Exemplaren mit eingeklebten Fotos und mit einer Kordel gebunden. Auf 14 Seiten wurden 28 Paar Schuhe präsentiert.

Der erste Katalog erschien im Jahr 1950 – handgebunden und mit eingeklebten Bildern. Auf 14 Seiten wurden 28 Paar Schuhe präsentiert. Die erfolgreiche Entwicklung nahm schnell ihren Lauf. Aus gehefteten Seiten wurden Kataloge, aus gemalten Bildern die ersten Fotos, aus dem Sortiment Schuhe eine Vielzahl an Sortimenten, aus einem kleinen Unternehmen ein Imperium, aus drei Mitarbeitern 53.000 und aus einem anfänglichen Umsatz von einer Millionen D-Mark ist eine Milliarden schwere Unternehmensgruppe geworden. Nun wird Anfang nächsten Jahres ein Stück dieser Erfolgsgeschichte begraben. Im Winter erscheint der dicke Hauptkatalog von OTTO ein letztes Mal. Aber: „Das ist wirklich kein trauriger Anlass für uns“, zeigt sich Marc Opelt, Vorstandsvorsitzender und Marketing-Chef beim Onlinehändler OTTO, gut gelaunt. „Die meisten von uns haben ihre eigenen, individuellen Erinnerungen an die Zeit mit dem Wälzer. Das gemeinsame Durchblättern mit der ganzen Familie auf dem Wohnzimmersofa oder das Zusammenstellen von Wunschzetteln für Weihnachten mit Seitenangaben und ausgeschnittenen Bildchen.“ Das war ein-

mal, betont Marc Opelt. „Das sind schöne Erinnerungen. Aber – und das ist entscheidend – auch nicht mehr als das. Die Welt hat sich verändert und wir uns auch. Wir verabschieden uns von einem Relikt vergangener Tage, das seinen Dienst getan hat.“

Wandel geglückt

Okay, das haben wir verstanden, der Katalog ist Geschichte. Aber damit geben wir uns natürlich nicht zufrieden. Und es scheint als sähe Marc Opelt uns genau das an: „Dieser Schritt ist die logische Konsequenz der schon seit Jahrzehnten anhaltenden Digitalisierung.“ Im Jahr 1995 wurde otto.de ins Netz gestellt – für den damaligen Versandhändler war das der Beginn einer neuen Zeitrechnung: „Wir wussten nicht, was auf uns zukommt. Heute wissen wir, dass der Onlinehandel und die Digitalisierung die größte Chance waren, die wir je bekommen haben.“

Vergleicht man OTTO heute – gut 20 Jahre später – mit seinen einstigen Konkurren-

ten, kann man nur sagen: Chapeau! Denn OTTO ist so etwas wie der letzte Mohikaner. Quelle und Neckermann rutschten in die Pleite. Ihre Reste gehören heute zum Otto-Imperium. Möglich gemacht haben das verschiedene Anpassungen an das veränderte Kaufverhalten der Kunden, wie Marc Opelt weiß: „Wir haben neue Vertriebswege wie das Internet, das Mobiltelefon und auch den Fernseher nicht einfach nur mit aufgenommen, sondern diese auch immer weiterentwickelt.“ So wurde der Katalog im ersten Step zu einem Marketingtool, von dem sich die Verbraucher inspirieren ließen, um nachfolgend auf otto.de online zu bestellen. Im zweiten Step wurde der Katalog dann durch das digitale Marketing sogar ganz und gar überholt. „Unsere Kunden, die mittlerweile zu 95 Prozent online bestellen, haben den Katalog mehr oder weniger selbst abgeschafft“, beschreibt das Vorstandsmitglied die Entwicklung. „Wir haben das Wort ‚Versandhandel‘ nicht nur aus unserem Unternehmensnamen gestrichen, sondern uns von unserem alten Unternehmens-Ich voll und ganz emanzipiert.“ ▶

Fotos OTTO



Nach 68 Jahren hat der Print-Katalog ausgedient. Von nun an ist Otto komplett digital unterwegs.



Marc Opelt, Vorsitzender des Otto-Bereichsvorstands, hat ein klares Ziel: Die Kunden von otto.de sollen echte Fans werden.

Freiwilliger Kontrollverlust

Auf dem Erreichten ausruhen darf und will sich OTTO natürlich nicht. Zum einen sind da die noch nicht erreichten Ziele der Otto Group: Eigentlich sollte schon vor zwei Jahren im Online-Geschäft die Marke von acht Milliarden geknackt werden. Dazu, dass dieser Meilenstein schnellstmöglich erreicht wird, will OTTO seinen Anteil beitragen. Außerdem schläft die neu gewonnene Online-Konkurrenz nicht. „Ganz oben auf unserer To-do-Liste steht der Punkt ‚digitale Transformation weiter vorantreiben‘. Aber das ist natürlich leichter gesagt als getan“, gibt Opelt zu. „Wir sind Teil eines Großkonzerns, der Otto Group, und stehen ganz am Anfang eines großen Kulturwandels.“

Der Startschuss für diesen Change-Prozess wurde symbolisch mit einer Mail des Konzernvorstands gesetzt, in der allen 53.000 Kolleginnen und Kollegen das „Du“ angeboten wurde. Die gesamte Otto Group will weg von langwieriger Bürokratie hin zu schnellen, agilen und damit zu innovativen Entscheidungsprozessen. „Wir

gehen gerade einen Weg, der uns auf der einen Seite zukunftsfähig macht, aber auf der anderen Seite für alle natürlich auch mit Unsicherheiten verbunden ist“, erzählt der Vorstandsvorsitzende. „Und genau diesen Weg müssen wir weiterhin offen gestalten. Diese Veränderungen brauchen größtmögliche Denk-, Kreativitäts- und Handlungsräume. Wir stellen alles Bisherige in Frage und lernen, nach und nach loszulassen. Erst ein gelebter Kontrollverlust setzt wahre Kräfte frei.“

OTTO wird Plattform

Aber wie geht sie nun weiter – die digitale Transformation? „Der Wandel geht weiter“, sagt Marc Opelt, „wir werden unser Geschäftsmodell zu einer Plattform weiterentwickeln und uns für mehr Marken und Partner öffnen.“ Mehr als 100 Millionen Euro sollen in den Umbau zur Plattform investiert werden. Außerdem sind mehr als ein Drittel der Stellen, die OTTO in den nächsten zwölf Monaten besetzen will, im IT-Bereich angesiedelt.

In der Testphase befinden sich gerade im eigenen Haus entwickelte Software-Lösungen. „Otto Market“ soll zukünftig der Anlaufpunkt für Händler sein und Partneranfragen koordinieren. Das Portal „Brand Connect“, als Bestandteil von „Otto Market“, wird als Self-Service-Tool für Marken und Händler dienen, die ihre Produkte auf otto.de verkaufen wollen. Es soll in naher Zukunft alle Prozesse und Services an einer Stelle bündeln, die Verkäufern in Form einer Plattform zur Verfügung steht. „Das Backend bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten. Von der Einsicht in Verkaufszahlen über Analytics-Funktionen und die Buchung von Werbung bis hin zu Warenwirtschaftsfunktionen ist alles möglich“, beschreibt er das neue Tool. „Wir sind bereit für die nächste Veränderung. Damit kennen wir uns inzwischen ziemlich gut aus.“ •

Über OTTO

Der Katalog, klar. Daran erinnern sich alle. Aber was ist OTTO heute? Ein europaweit agierendes, erfolgreiches E-Commerce-Unternehmen. In Deutschland ist es der größte Onlinehändler für Möbel und Living. Und die Entwicklung geht weiter: Die ersten Schritte zu einer Plattform – ganz Amazon-like – sind gemacht. OTTO ist Teil der Otto Group, eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit rund 53.000 Mitarbeitern. Die Gruppe ist mit 123 wesentlichen Unternehmen in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent. Ihre Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf die Segmente Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service.



Ein Ohr am Arm? Ja, das geht!

Ein Ohr. Ein Unterarm. Beides fest verwachsen. Gewöhnungsbedürftig. Spektakulär. Und die persönliche Geschichte von Shamika Burrage.

Die 21-jährige US-Soldatin Shamika Burrage war auf dem Rückweg von einem Familienbesuch. Dann ging alles ganz schnell. Ein Reifen platzte, das Auto kam von der Straße ab und überschlug sich. Die Soldatin erlitt schwere Verletzungen und verlor unter anderem ihr linkes Ohr. Shamika Burrage hatte Glück im Unglück: Sie erholte sich gut und war nicht taub geworden. Sie hatte „nur“ das Außenohr, nicht aber die zum Hören wichtigen Teile des Ohrs verloren.

Eines war schnell klar, das Ohr sollte wieder hergestellt werden. Aber wie? Um das

Risiko einer Abstoßung möglichst gering zu halten, entschieden sich die Militärärzte für die spektakuläre Variante, das Ohr an den Gliedmaßen der Patientin wachsen zu lassen. Und so nahm die Geschichte ihren Lauf. Die Ärzte entnahmen Knorpel aus ihren Rippen und pflanzten das Gebilde unter die Haut ihres Unterarms. So konnten sich Haut, Nerven und Blutgefäße bilden. Im Frühjahr dieses Jahres transplantierten sie das neue Ohr an den Kopf. Das Happy End für Burrage: „Es war ein langer Prozess für alles, aber ich bin zurück.“ •

In Shamika Burrages Unterarm wurde Knorpel in Form eines Ohrens verpflanzt. Dieses wurde mittlerweile an ihren Kopf transplantiert.

Fotos picture alliance/U.S. Army photo/dpa

Zeit zum Durchatmen. Der Weg ist das Ziel.



Unsere Zukunft vorhersagen können wir nicht. Aber wir wissen, womit wir uns in puncto Veränderung in den nächsten Jahren beschäftigen möchten: Kultur, Digitalisierung und Entwicklung. Klingt so allgemein gehalten ziemlich öde. Gefühlt setzt sich jedes zweite Unternehmen unseres Planeten mit diesen Dingen auseinander. Aber was steckt eigentlich konkret dahinter?

Seit mittlerweile deutlich mehr als 100 Jahren beschäftigen wir uns nun mit der Schaffung von Immobilien. Dass sich seitdem um uns und bei uns einiges verändert hat, steht außer Frage. Lässt man die ersten 110 Jahre unserer Unternehmensgeschichte aber außen vor, bleiben sieben Jahre, auf die wir gerne und stolz zurückblicken: Unsere Mitarbeiterzahl hat sich von 52 auf 280 Kollegen ungefähr verfünffacht. Unsere Betriebsleistung ist mit 220 Millionen Euro sogar mehr als fünf Mal so hoch wie noch im Jahr 2011. Außerdem haben wir zehn Unternehmen gegründet und mit der AG als Holding unsere komplette Unternehmensstruktur neu gestaltet. Ein Ergebnis verschiedener Veränderungen, über das wir uns freuen. Aber auch ein Ergebnis, das im Grunde gar keines ist. Denn wir haben uns für einen kontinuierlichen Veränderungsprozess entschieden, der unser dauerhafter Wegbegleiter sein soll. Wir sind stets auf der Suche nach ungenutzten Potenzialen und so folgt auf eine Veränderung die nächste. Das ist nicht immer ganz leicht. Aber ein wichtiger Baustein für die Zukunft unserer Unternehmensgruppe.

Kultur ist kein Selbstläufer

Ob wir wollen oder nicht: Eine Unternehmenskultur haben wir. Aber wie sieht die aus? Was sind unsere ungeschriebenen Regeln und Glaubenssätze? Was ist uns besonders wichtig und worauf legen wir Wert? Wenn wir ganz ehrlich sind, können wir diese Fragen nur sehr subjektiv und damit nicht wirklich beantworten. Uns ist aber durchaus bewusst, dass die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur eine der wichtigsten strategischen Aufgaben zur Gestaltung des eigenen Unternehmenserfolges ist. Wir wollen den Fuß keinesfalls vom Gaspedal nehmen, uns aber Zeit dafür einräumen, uns auf die Menschen zurückzubedenken. Auf das, was uns ausmacht.

Bleibt die Frage nach dem wie. Wir haben uns dafür entschieden, die Bertelsmann Stiftung zu beauftragen. Sie soll herausfinden, was unsere Kultur auszeichnet. Es werden qualitative Interviews mit Kollegen geführt, die – so hoffen wir – kein Blatt vor den Mund nehmen. Denn sie können am besten beurteilen, was unser tägliches Miteinander ausmacht. Gibt es Dinge, die man halt so macht, weil sie schon immer so gemacht werden? Wie verhalten sich die Kollegen wann und wem gegenüber? Welche Macken begegnen einem auf den Fluren LIST Gruppe? Die Antworten können unter anderem auch schmerzhaft werden. Das wissen wir. Und vielleicht werden wir auch den einen oder anderen falschen Schluss ziehen. Aber nur wenn wir es schaffen, unser subjektives Selbstbild hintenanzustellen und unsere „echte“ Kultur – egal, ob wir diese für gut oder schlecht halten – kennen, haben wir überhaupt die Chance, diese mitzugestalten. Wohin uns das führt? Wir werden es sehen. Auf jeden Fall darf und wird es bei der Auswertung allein nicht bleiben. Wenn unser Selbstbild die Realität abbildet, können und wollen wir die nächsten Schritte hin zu einer wertorientierten Unternehmenskultur gehen. ▶

Wachsen allein reicht nicht

Objektiv betrachtet ist unser Wachstum zwar ganz nett, aber nicht außergewöhnlich groß. Da haben andere Unternehmen schon ganz andere Kurven hingelegt. Subjektiv – aus der Sicht unserer Kollegen – betrachtet, sieht die Welt ganz anders aus. Auf neue Gesellschaften folgten größere und komplexere Projekte, dafür mussten neue Stellen geschaffen und Programme implementiert werden. Die dadurch entstandenen neuen Möglichkeiten sorgten wiederum für eine Anpassung unseres Portfolios und, und, und... Da kommt irgendwann berechtigterweise die Frage auf: Wer sind wir eigentlich und was macht uns aus? Und ja, genau an diesem Punkt stehen wir.

1901

Die Geschichte unserer Unternehmensgruppe nimmt mit LIST Bau als klassisches Bauunternehmen seinen Lauf.

1996

Mit der neu gegründeten LIST+WILBERS GmbH kommt die Projektentwicklung und damit erstmals ein neues Geschäftsfeld hinzu.

2011

Die Gründung der LIST Bau Bielefeld GmbH ist so etwas wie der Auftakt der Entwicklungen der letzten Jahre.

2013

Das Jahr, in dem unsere Gruppe organisatorisch zu dem wird, was sie heute ist. Die LIST AG wird als Holding gegründet. Die LIST Bau GmbH wird umfirmiert in die LIST Bau Nordhorn GmbH & Co. KG. Die neu gegründete LIST Bau Rhein-Main GmbH ergänzt das Schlüsselfertigbau-Portfolio. Die LIST Ingenieure GmbH & Co. KG erschließt das Geschäftsfeld der Technischen Gebäudeausrüstung.

Digitalisierung ist mehr als ein notwendiges Übel

Dass uns die Digitalisierung eine ganz neue Welt eröffnet, hört man an allen Ecken und Enden. BIM, Virtual Reality und Co. werden in Zukunft alles einfacher und besser machen. Was das aber ganz individuell für einzelne Unternehmen und Branchenteilnehmer heißt, kann einem niemand so wirklich sagen. Müssen wirklich alle Prozesse digitalisiert werden? Bleiben unsere Jobs bestehen? Wer ist für was zuständig? Geht die persönliche Kommunikation komplett verloren? Fragen über Fragen, denen wir mit einem eigenen neuen Format begegnen: unser neugegründetes Unternehmen LIST Digital.

Wenn wir als Unternehmensgruppe Schwierigkeiten dabei haben, Antworten auf diese Fragen zu finden, wird es anderen Unternehmen unserer Branche ähnlich gehen. Eine Herausforderung, die Chance und Marktlücke zugleich ist. Mit einem sehr erfahrenen Team aus IT- und im Speziellen aus BIM-Experten wird LIST Digital die Antworten nicht nur für uns erarbeiten, zusammentragen und in praktische Lösungen ummünzen. Sie wird die Beratungsleistungen und digitalen Services auch im Markt anbieten. Mit welcher Reaktion wir rechnen können? Wir lassen uns überraschen. Ob Ansturm oder Zurückhaltung – wir orientieren uns an den besonders innovativen Wirtschaftszweigen unseres Landes. Was die Automobilbranche kann, können wir auch. Die Immobilien- und Baubranche in Deutschland ist solide und erfahren und zeitgleich stark technisch getrieben – beste Voraussetzungen für Innovation.

Entwicklung hat mit Bequemlichkeit nichts am Hut

Nichts bleibt wie es ist – das haben wir begriffen und akzeptiert. Und auch unser derzeit sehr erfolgreiches Geschäftsmodell wird hiervon nach aller Lebenserfahrung nicht ausgenommen sein. Je dynamischer die Veränderungen am Markt, desto entschiedener und klüger müssen wir unsere Strategien weiterentwickeln. Das durchzuziehen ist aber leichter gesagt als getan. Ist nicht alles gut so wie es ist? Müssen wir immer Vollgas geben? Bisher hat unser innerer Schweinehund den Kampf immer wieder verloren. Und damit wir auch in Zukunft nicht einknicken, haben wir uns Unterstützung geholt. Ab dem 1. Oktober dürfen wir Dr. Maximilian Ph. Mueller als Leiter Unternehmensentwicklung zu unserem Team zählen.

Er soll unsere Zukunft aktiv gestalten und dafür sorgen, dass wir auf den starken Anpassungs- und Veränderungsdruck des Marktes nicht nur passiv reagieren. Hierfür soll Max Mueller – so die Kurzform – Ideen und Strategien entwickeln. So die Theorie. Was dann folgt und die größere Herausforderung ist, ist die Überführung in die Praxis. Unser Führungsteam ist groß und nicht immer einer Meinung – zum Glück. Bei grundlegenden Veränderungen auf einen Nenner zu kommen, war deshalb aber bislang nicht leicht und wird es auch in Zukunft nicht sein. Wir stehen voll und ganz hinter unserer dezentralen Organisation, aber müssen beim Treffen solcher Entscheidungen auch mit den Herausforderungen leben, die diese Struktur mit sich bringt.

Ganz schön was los

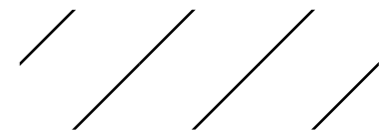
Das Beispiel zeigt, dass nicht nur eine Veränderung auf die nächste folgt. Sondern auch, dass auch eine Veränderung die nächste beeinflussen kann. Die Zusammenhänge sind komplex und jede Sackgasse zu vermeiden, scheint schier unmöglich. Aber an dieser Stelle ist tatsächlich mal der Weg das Ziel. Und um diesen nicht aus den Augen zu verlieren, nehmen wir uns bei all dem Tempo und Fortschritt ab und an die Zeit, durchzuatmen. Unsere Art, zu reflektieren, welchen Weg wir schon gegangen sind, wo wir gerade stehen und was vor uns liegt. Was dabei immer wieder zusammenkommt, überrascht uns manchmal selbst. •



Foto olivisobott

Dr. Maximilian Ph. Mueller gestaltet als Leiter Unternehmensentwicklung ab sofort die Zukunft unserer Unternehmensgruppe mit.

„ Die Zusammenhänge sind komplex und jede Sackgasse zu vermeiden, scheint schier unmöglich.“



2014

Die auf Handels- und Gewerbeimmobilien spezialisierte LIST Develop Commercial GmbH & Co. KG wird gegründet und führt die Geschäfte der LIST+WILBERS Projektentwicklung GmbH fort.

2015

Es kommt erneut ein Geschäftsfeld hinzu: Die LIST Invest GmbH & Co. KG verantwortet von nun an die Finanzierungsstrukturierung der Projekte der Projektentwicklung.

2016

Die LIST Bau München GmbH & Co. KG geht an den Start und ergänzt damit das Schlüsselfertigbau-Portfolio.

2017

Zwei Neugründungen tragen zu einem größeren Spektrum bei. Die LIST BiB Bielefeld GmbH & Co. KG baut von nun an schlüsselfertig im Bestand. Die LIST Develop Residential GmbH & Co. KG entwickelt Wohnimmobilien.

2018

Mit LIST Digital GmbH & Co KG wird ein neues Format gegründet, das der Digitalisierung Rechnung trägt und einen weiteren Schritt in Richtung Zukunft geht.



Steven Pinker hat die langfristige Entwicklung unserer Welt untersucht und überraschende Ergebnisse zusammengetragen.

Die Welt wird immer besser. Steven Pinker hat genug vom ewigen Pessimismus.

Dem Terrorismus und dem Populismus, den Kriegen und dem Klimawandel zum Trotz – Harvard-Professor und Bestsellerautor Steven Pinker ist sich sicher: Der Menschheit geht es so gut wie noch nie zuvor. Eine These, die für Gesprächsstoff sorgt.

Der Otto Normalverbraucher nimmt nur das wahr, was ihn persönlich betrifft. Außerdem lebt er im Hier und Jetzt. Ein Tag, eine Woche oder vielleicht ein Jahr – die Zeiträume, in denen wir uns gedanklich bewegen, sind relativ kurz. Eigentlich kein Problem. Es sei denn, man spricht über die langfristige Entwicklung unserer Welt. Denn was wir sehen, sind vor allem die vielen reißerischen und negativen Nachrichten in den Medien. Und die lassen eigentlich nur einen Schluss zu: Die Welt wird immer schlechter.

Der kanadische Experimentalpsychologe und Kognitionswissenschaftler Steven Pinker wünscht sich mehr Distanz und Objektivität. Mit seinem Buch „Enlightenment Now“ sagt er dem Pessimismus der Menschheit jetzt den Kampf an. Er hat die Entwicklung der vergangenen Jahrhunderte gründlich untersucht und in einer groß angelegten Studie zusammengetragen. Damit will er Mut zu konstruktivem Handeln machen und Licht ins Dunkle bringen. Und die Ergebnisse habe es in sich. Wer hätte zum Beispiel gedacht, dass US-Amerikaner und Westeuropäer im Jahr 1870 durchschnittlich 50 Prozent mehr gearbeitet haben als wir es heute tun? Aber schauen Sie selbst. ▶

Fotos picture-alliance / z91/ZUMAPRESS.com



Es gehen 90 Prozent der Mädchen wenigstens in eine Grundschule – 1970 waren es erst 65 Prozent.

Insgesamt ist der Teil der Welt, der in „extremer Armut“ lebt von fast 90 Prozent im Jahr 1820 auf heute 10 Prozent gefallen.

2016 ist zwar bekanntlich ein schreckliches Jahr des Terrorismus in Westeuropa gewesen, insgesamt 238 Menschen starben, doch 30 Jahre zuvor hat es noch 440 Todesopfer gegeben.

Überall auf der Welt gehen Kinder länger zur Schule und die Alphabetisierung nimmt zu.

Die Hausarbeit ist von 58 Stunden pro Woche im Jahr 1900 auf 15,5 Stunden im Jahr 2011 zurückgegangen.

Zwei Drittel der Weltbevölkerung lebt heute in „freien oder relativ freien Gesellschaften“. Im Jahr 1816 war es nur ein Prozent.

Mehr als die Hälfte der Menschheit kann sich über das Internet informieren.

Die Lebenserwartung ist seit dem Jahr 1830 im Schnitt von weniger als 30 Jahren auf 72 Jahre gestiegen.

72.000 Tote durch Naturkatastrophen waren per Annum in den Jahren 2010 bis 2016 zu verzeichnen, in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts verloren im Jahr dagegen 971.000 Menschen durch Fluten, Erdbeben oder Überschwemmungen ihr Leben.

Die Welt ist etwa 50 mal weniger gewalttätig als im Mittelalter, wo die Wahrscheinlichkeit, von einem Mitmenschen erschlagen zu werden, etwa bei 1 zu 1.000 stand, während sie im heutigen Westeuropa etwa bei 1 zu 50.000 liegt.

Die Mordrate in Europa ist – im Vergleich zum 14. Jahrhundert – drastisch gesunken, und zwar von 100 Morden pro Jahr je 100.000 Einwohner auf bloß noch einen einzigen.

Fotos Copyright (c) 2013 Petar Neychev, <http://petarneychev.com>, ©Olivier Le Moal - stock.adobe.com



Die Arbeitsstunden sind von über 60 Stunden pro Woche sowohl in den USA als auch in Westeuropa im Jahr 1870 auf heute etwa 40 Stunden gesunken. ▶



Die Gefahr von Infektionskrankheiten wurde durch Desinfektion, Sterilisation, Impfungen, Antibiotika und andere wissenschaftliche und medizinische Fortschritte stark reduziert. So wurden Milliarden von Leben gerettet.

1970 war noch fast jeder dritte Mensch auf der Welt unterernährt. Mittlerweile sind es „nur“ noch elf Prozent.

Straftäter sperren wir ganz zivil und gesittet ein, statt sie zu foltern und zu verstümmeln.

Heute haben die Menschen Zugang zu durchschnittlich 2.500 Kalorien pro Tag. Und das zusätzliche Essen geht nicht nur an die Reichen. In einigen der ärmsten Regionen der Welt ist die Unterernährung rückläufig.

Todesfälle allein durch Autounfälle sind seit 1921 um das 24-fache gesunken.

Sklaverei ist heutzutage verboten.

Insbesondere die Kindersterblichkeit und die Müttersterblichkeit wurden drastisch reduziert. So war beispielsweise für eine Amerikanerin die Schwangerschaft vor einem Jahrhundert fast so gefährlich wie heute Brustkrebs.



Weiter diskutieren auf
www.list-gruppe.de/journal



Fast 90 Prozent der Menschen haben mittlerweile Wasser aus einer geschützten Quelle. •

Fotos © Jan - stock.adobe.com, @pinkomelet - stock.adobe.com

Der Grizzly ist kein Grisli.

Vor ziemlich genau 20 Jahren – am 1. August 1998 – trat die große Rechtschreibreform in Kraft. Es gab viel Protest. Nach und nach wurde es aber still um die Reformgegner. Im vergangenen Jahr haben diese – ohne, dass es jemand mitbekommen hat – doch noch einen kleinen Sieg „errungen“: Eingedeutschte Schreibvarianten, die die Rechtschreibreformer dem allgemeinen Schreibvolk als Alternative zum Fremdwort anboten, sind seit letztem Jahr nicht mehr erlaubt. Die insgeheime Hoffnung, dass sich die neuen Schreibweisen durchsetzen, wurde nicht erfüllt. Im Gegenteil: Vermutlich wissen die meisten nicht einmal, dass man fast 20 Jahre den Grizzlybär auch als Grislibär bezeichnen durfte. Das sollte wohl nicht sein. Aber machen wir die Probe aufs Exempel. Hätten Sie gewusst, dass folgende Schreibweisen erlaubt waren?

Eine Pommes mit Majonäse & Ketschup bitte.

Diese Bestellung wäre bis letztes Jahr so durchgegangen. Heute bestellt man besser Mayonnaise und Ketchup dazu. Und auch in der Kurzform Mayo hat das „j“ nichts mehr zu suchen.

Die Prüfung hat er mit Bravur bestanden.

Heute gäbe es für diese Aussage einen Punkt Abzug. Denn bravourös schneidet nur noch derjenige ab, der Bravour mit „ou“ schreibt.

Ein guter Jockei muss vorher kein Pferd gewesen sein.

Ja ne, ist klar. Und ein Trainer muss auch nie ein guter Spieler gewesen sein. Eine Redewendung, die so nicht mehr viel Sinn ergibt. Auch im Deutschen hat sich der Jockey nun ganz durchgesetzt.

Immer dieser Wandalismus.

Bis vor einem Jahr hätte man wegen dieser Straftat festgenommen werden können. Als Wandale muss man sich heute aber nicht mehr vor der Polizei fürchten. Die verfolgt nur noch echten Wandalismus. •

Foto ©Olga Itina - stock.adobe.com

Begeisterung ist der Beginn von Neuem.



Felix Thönnessen rät Unternehmen, dass sie sich beispielsweise die kurzen Entscheidungswege und beschleunigten Prozesse von Start-ups zum Vorbild nehmen sollten.

Foto Felix Thönnessen

Start-up-Coach Felix Thönnessen im Interview.

Kodak, ist Ihnen ein Begriff, oder? 1975 entwickelte Steven J. Sasson, junger Ingenieur bei dem damals weltgrößten Produzent von Fotofilmen, die erste digitale Kamera. Was für eine Innovation! Das riecht doch förmlich nach Erfolg, nach einem Durchbruch in der Branche! Kodak sah das seiner Zeit anscheinend vollkommen anders. Kaum zu glauben, aber der Markenhersteller zögerte und lies die Innovation einfach links liegen. Lassen Sie sich das mal auf der Zunge zergehen...

Jetzt fragen Sie sich zu Recht: warum? Der einstige Pionier hielt die Erfindung zurück, weil er sein Geschäft nicht gefährden wollte. Er setzte akribisch auf sein Steckenpferd, die analoge Fotografie. Ein fataler Fehler. Von dieser Entscheidung erholte sich Kodak langfristig nicht mehr – die Konkurrenz zog vorbei, 2012 meldete der Konzern Insolvenz an. Chance vertan.

Aber es geht auch anders: Dinge hinterfragen, in jeder Minute Mut, Enthusiasmus und Leidenschaft zeigen – es sind die Entrepreneure, die gewillt sind, genau das zu tun. Sie nutzen Möglichkeiten, anstatt Veränderung zu verweigern. Sie kreieren Trends, anstatt ihnen hinterherzulaufen. Das kann doch nicht so schwer sein, oder? Wie tickt diese Szene eigentlich und was können wir von ihr lernen? Felix Thönnessen, Deutschlands bekanntester Start-up Coach und TV-Experte, verrät uns mehr. ▶

Zum Autor

Nach seinem Marketingstudium startete Felix Thönnessen in die Arbeitswelt – wie man das eben so macht. Aber schnell war klar, dass er die Dinge lieber selbst in die Hand nimmt. Heute – drei veröffentlichte Bücher, 23 gegründete Unternehmen und über 1.200 beratene Start-ups später – ist Felix Thönnessen Deutschlands bekanntester Start-up-Coach und TV-Experte. Mit seinen Erfahrungen aus mittlerweile zehn Jahren Gründungsberatung hat er seit 2014 die Kandidaten der VOX Gründershow „Die Höhle der Löwen“ perfekt auf ihren Pitch vorbereitet. Als Keynote Speaker, Moderator und Mentor tourt er durch ganz Europa, begeistert Menschen und unterstützt sie dabei, ihren eigenen Traum zu verwirklichen.

Kennen Sie den Begriff „Kawuppdoch“?

Herr Thönnessen, Sie beraten und coachen Gründer tagtäglich – mit welchem Typ Mensch haben Sie es dort zu tun?

Wenn man sich die Gründerszene in Deutschland anschaut, dann ist der Anteil an den 20- bis 40-jährigen Gründern überproportional hoch. Und es gründen definitiv mehr Männer als Frauen ihr eigenes Start-up. Nichts desto trotz würde ich hier nicht von dem einen Typ Mensch sprechen. Natürlich gibt es ganz klischeehaft die jungen, hippen, Sneaker tragenden Typen in Berlin. In den Bereichen Hochtechnologie, Natur und Medizin sind dagegen aber auch Gründer weit über 40 Jahren zu finden. Die Start-up-Szene ist vielfältig – kein Gründer, den ich bisher ge-coacht habe, gleicht einem anderen.

Was macht einen Gründer aus Ihrer Sicht aus?

Kennen Sie den Begriff „Kawuppdoch“? Das sagen wir bei uns im Rheinland. Es ist ein Synonym für Stärke und bedeutet, dass man mit Leidenschaft und Energie an ein Projekt herangeht. Es ist wichtig, dass Start-ups für ihre Idee brennen. Und zwar langfristig.

Dann ist natürlich der Vertrieb das A und O. Eine gute Idee ist das eine, aber der Verkauf das andere. Leider haben die wenigsten Gründer davon eine Ahnung. Sie müssen die notwendigen Fähigkeiten erlernen oder Profis auf diesem Gebiet dazuholen. Das verlangt Wissbegierde, Lernbereitschaft und Offenheit. Entscheidend ist darüber hinaus, dass Gründer mit Rückschlägen umgehen können. Klingt banal, aber das kommt in diesem Business zwangsläufig auf sie zu.

Verstehe, eine gewisse Lebenseinstel-

lung gehört also auf jeden Fall dazu. Würden Sie sagen, dass man das Gründerdasein auch lernen kann?

In der Tat. Es ist nicht so, dass ein Start-upler mit bestimmten Charakterzügen geboren wird. Ganz im Gegenteil sogar: Es gehören viele Eigenschaften dazu, die man sich erst einmal aneignen muss. So eine Unternehmensgründung bedeutet vor allem, sich als Gründer persönlich weiterzuentwickeln.

Man bleibt also nicht der, der man einmal war. Verstehe ich Sie da richtig?

Die meisten Gründer machen sich mit ihrem Start-up zum ersten Mal selbstständig. Da ist die Veränderung natürlich sehr groß. Der Gang zum Gewerbeamt ist vergleichsweise einfach, wenn man den eigenen Entwicklungsprozess dagegenhält, der mit dieser Entscheidung – ein eigenes Business zu gründen – losgetreten wird. Man verlässt seinen bisherigen Job, gibt die finanzielle Sicherheit auf und stellt sich mit seiner Geschäftsidee einer ganz neuen Herausforderung. Und auf eine andere Seite. Plötzlich verliert man den „risikofreien“ Angestelltenstatus. Das ist ein extrem emotionaler Punkt, der zum alltäglichen Wahnsinn dazukommt. Einige Gründer gehen gut und gestärkt aus dieser Anfangsphase heraus, vielen macht es aber durchaus zu schaffen und sie zerbrechen daran.

Und wie schaffen es Jungunternehmer, mit dieser neuen Situation umzugehen?

Sie müssen offen sein. Für konstruktive Kritik, Ratschläge oder sogar externe Partner. Es ist doch vollkommen normal, dass ungewohnte Situationen uns verängstigen, aber Gründer sollten nie das Potenzial aus den Augen verlieren. Schließlich ist ihre Begeisterung für ein Produkt, eine Dienstleis-

tung oder ähnliches doch überhaupt erst der Beginn von Neuem. Ich lege den Gründern daher oft ans Herz, sich aktiv – auch mit anderen Start-ups – auszutauschen. Dieser Reifeprozess, den Jungunternehmer an dieser Stelle durchmachen, ist immens wichtig. Sie wachsen wortwörtlich an ihren Aufgaben und entwickeln ihr Unternehmen weiter.

Kommen wir zu dem, was Gründer überhaupt erst antreibt: ihre Idee. Muss das Rad immer neu erfunden werden oder können Start-ups auch auf Altbewährtes setzen?

Viele junge Gründer wachsen heute mit der Digitalisierung auf und stehen unmittelbar mit ihr in Berührung. Da lassen sich einige Innovationen kreieren, aber es sind eben nicht alle digital getrieben. Ein Food-Start-up kann beispielsweise mit einem innovativen Package an den Markt gehen. Und ein anderes simples Produkt kann mit den richtigen Marketingmaßnahmen ebenfalls erfolgreich sein – die Jungs von „Little Lunch“ sind mit ihren Bio-Suppen im Glas der Renner. Es muss nicht immer die eine neue Erfindung sein.* Mit Blick auf den Markt sind die meisten Start-Up-Ideen ohnehin keine Neuheiten, sondern Weiterentwicklungen von bestehenden Produkten.

Experten sagen, dass nur eines von zehn Start-ups richtig erfolgreich wird. Was raten Sie Gründern, wenn einmal nicht alles nach Plan läuft?

Es ist die Regel, dass nicht alles nach Plan läuft. Selbst wenn man jegliche Eventualitäten berücksichtigt und „was wäre wenn“-Fälle durchspielt (und das sollte man definitiv tun!), kann man nicht alles vorhersehen oder gar wissen. Das gehört eben dazu. Die Frage ist eher, wie gehe ich mit

einer Problemsituation um und wie komme ich gestärkt wieder aus ihr heraus. Darauf müssen Gründer eine Antwort wissen.

Was uns jetzt noch brennend interessiert: Was glauben Sie, können sich Unternehmen von Start-ups abgucken?

Tatsächlich eine ganze Menge. Nehmen wir das Stichwort Geschwindigkeit: Die kurzen Entscheidungswege und beschleunigten Prozesse von Start-ups haben viele Vorteile. Sie erkennen Trends und Innovationen schneller und machen diese nutzbar. Im Bereich Human Resources ist es die gelebte Mentalität – agile Arbeitsmethoden, das Abschaffen von Jobtiteln oder transparente Löhne –, die den Unterschied macht. Allein strukturbedingt lassen sich solche Modelle nicht auf alle Unternehmen übertragen, aber es gibt auch andere Möglichkeiten, vom Start-up-Spirit zu profitieren.

Und die wären?

Beispielsweise indem Start-up Units im eigenen Unternehmen geschaffen werden. Es sind aber auch langfristige Kooperationen, Arbeiten auf Projektbasis oder Nachwuchsförderungen in diesem Gebiet denkbar, um diesen besonderen Spirit und Enthusiasmus als Innovationsmotor zu nutzen. So hat ein regionaler Energiekonzern, mit dem ich zusammengearbeitet habe, seine Innovationsbereitschaft signalisiert, indem er bei einem Wettbewerb Gründer aus dem Bereich Elektrizität und E-Mobilität gesucht hat. Ein Paradebeispiel dafür, dass Unternehmen Start-ups nicht als Gefahr, sondern viel mehr als Chance betrachten sollten.

Danke für Ihre Zeit Herr Thönnessen. •

* Mehr über „Little Lunch“ und das weitere Paradebeispiel „einhorn“ erfahren Sie auf der nächsten Seite.



Zwei Start-ups, zwei Paradebeispiele.



einhorn – die faire Kondom Revolution

Klaus und Waldemar sind nicht nur erfolgreiche Gründer, sondern auch als Berater viel gebucht.

Die Gründer

Waldemar Zeler und Philip Siefer kennen sich aus der Berliner Start-up-Szene und waren vor einhorn im digitalen Sektor unterwegs.

Die Idee

Den „peinlichen“ Kauf von Kondomen hinter Alibikäufen wie Chipstüten oder Ähnlichem verstecken? Mit einhorn condoms war das einmal. Die fair und nachhaltig produzierten Kondome kommen ganz unkonventionell in Chipstüten daher – namenhafte Designer legen bei der Gestaltung Hand an.

Übrigens

einhorn condoms ist das Vorzeigeprojekt des Entrepreneur's Pledge. Unterzeichner des Pledge versprechen, ein soziales und nachhaltiges Unternehmen zu gründen und die Gewinne zur Hälfte in den sozialen oder ökologischen Sektor zu reinvestieren – dahinter steckt die ehrgeizige Vision der beiden einhorn-Gründer, dass jedes Produkt im Supermarkt fair ist und jeder Kauf ein guter.

www.einhorn.my



Fotos einhorn

Fotos Little Lunch



Die Little Lunch-Gründer und Brüder Denis und Daniel Gibisch waren „früher“ Schlechtesser und Bürohocker – aber das war einmal.



Little Lunch: Bio-Suppen revolutionieren die Mittagspause!

Die Gründer

Denis und Daniel Gibisch sind seit 2014 selbsternannte Suppenkasper und mittlerweile auch erfolgreiche Smoothie-Vertreiber.

Die Idee

Weg mit dem ungesunden Fast Food, her mit der bewussten und leckeren Alternative: schnelle Bio-Suppen mit außergewöhnlichen Rezepturen vom Sternekoch Gerhard Frauenschuh – serviert im Glas.

Übrigens

Vor drei Jahren präsentierten die Brüder ihre Idee bei „Die Höhle der Löwen“. Seither sind sie das erfolgreichste Start-up der Show. Und erst vor kurzem wurde Little Lunch von der Lebensmittel Zeitung zur „Top-Marke des Jahres 2018“ gekürt – kein Wunder, dass das Produkt es auch in die Büros der LIST Gruppe geschafft hat.

www.littlelunch.de



Gestern ging es allen dreckig, heute geht es steil bergauf.

Treibt der Wandel den Handel?

Das deftige Mittagessen mit der ganzen Familie, der Snack zwischendurch oder einfach mal ein Eis, weil gerade die Sonne scheint – die Aufnahme von Lebensmitteln wird wohl immer ein fester Bestandteil unseres Lebens bleiben. So viel steht fest. Aber über welchen Weg werden diese in Zukunft zu uns gelangen? Kaufen wir Lebensmittel vielleicht nur noch online ein? Oder ist für die Märkte, die uns kein Unterhaltungsprogramm anbieten, Hopfen und Malz verloren?



Illustrationen ©mast3r - stock.adobe.com

Die Edeka-Gruppe, die REWE Group, die Schwarz-Gruppe und Aldi – das sind sie: die glorreichen Vier des LEHs. Mit zusammen 67 Prozent Marktanteil dominieren sie eine Branche, die in 2016 rund 177 Milliarden Euro umgesetzt und in den vergangenen zehn Jahren ein Umsatzwachstum von 23 Prozent verzeichnet hat. Es läuft. Aber kein Grund zum Verweilen: Themen wie die Digitalisierung oder die hybride Stadtentwicklung schlagen ihre Wellen voraus.

Ein großer Player betritt die Bühne

Im Gegensatz zu den meisten anderen Handelssegmenten zeigt sich der LEH stabil. Eine Abwanderung der Kaufkraft aus der Offline- in die Online-Warenwelt ist kaum zu spüren. Trotzdem versuchen die etablierten Offline-Händler, eine Brücke in die digitale Welt zu schlagen.

Außerdem sorgt ein großer Player für Verunsicherung: Amazon. Der E-Commerce-Gigant baut sein Food-Segment gleich in zwei verschiedenen Sparten massiv aus. Am 4. Mai 2017 wurde in Deutschland der Startschuss für „Amazon Fresh“, einem Lieferservice für Lebensmittel, gesetzt. Seitdem haben die Kunden, die in den Verbreitungsgebieten Berlin, Hamburg und München leben, Zugriff auf 85.000 Produkte. Außerdem hat Amazon mit „Amazon Go“ in Seattle Anfang dieses Jahres den ersten Supermarkt ganz ohne Kassen eröffnet. Das lästige Aus- und Einpacken am Band kann sich der Kunde hier sparen.

Neue Konkurrenz

Und auch weitere Anbieter versuchen, ihren Platz zu finden und zu definieren. So drängt zum Beispiel von unseren niederländischen Nachbarn das Unternehmen Picnic in den deutschen Markt. Der Bringservice liefert seit diesem Frühjahr in ausgewählten Städten nahe der niederländischen Grenze Lebensmittel bis an die Haustüren – ohne Versandkosten und innerhalb eines zwanzigminütigen Zeitfensters. Dahinter versteckt sich eine Milchmann-Strategie. Noch steht das Unternehmen eher im Schatten der „Großen“, aber das Konzept halten viele Experten für sehr vielversprechend.

Erfolgreiche Partnersuche

Neben den digital getriebenen Entwicklungen und den technologischen Errungenschaften verändert ein weiterer Trend den LEH: die Mischnutzung. Es entstehen Quartiere mit hybriden Konzepten. Kurze Wege stehen hier auf der Tagesordnung. Leben, Arbeiten und Einkaufen an einem Ort – das ist vielerorts bereits Alltag. Die Projektentwickler und Händler sind auf diesen Zug bereits aufgesprungen. Die Investoren ziehen mittlerweile selbstbewusst nach. Galt früher die Mononutzung einer Immobilie als gesetzt, ist heute ein deutlicher Trend in die entgegengesetzte Richtung zu erkennen. Die Mischnutzung einzelner Gebäude oder ganzer Stadtviertel ist salonfähig geworden, weil Synergieeffekte entstehen und die einzelnen Nutzungen voneinander profitieren.

REWE setzt auf Online-Handel

REWE ist im deutschen Markt einer der Vorreiter im Online-Handel mit Lebensmitteln. Rechnen tut sich das jedoch noch nicht, gab Lionel Souque, Vorstandsvorsitzender der REWE Group, der Deutschen Presse-Agentur gegenüber im Juni offen zu: „Wir verdienen zurzeit noch kein Geld mit dem Online-Lebensmittelhandel. Das ist eine Investition in die Zukunft.“ Ein Urteil darüber, wie es im E-Food-Segment weitergeht, konnte er nicht fällen: „Kein Mensch weiß, wie sich der Online-Handel mit Lebensmitteln in den nächsten Jahren entwickelt. Alle zwei Jahre werden alle Prognosen dazu wieder über den Haufen geworfen.“ Sicher sei aber, der Online-Handel mit Lebensmitteln werde nicht so klein bleiben, wie er heute ist. „Er wird wachsen, aber wie schnell und wie stark, das kann keiner sagen.“

Über Picnic

Der niederländische Lebensmittel-Lieferservice Picnic hat im Frühjahr dieses Jahres sein Angebot in den deutschen Städten Kaarst, Neuss, Meerbusch und Düsseldorf-Oberkassel gelauncht. In den Niederlanden beliefert der Online-Supermarkt bereits 100.000 Kunden in 37 Städten. Ein klassisches Umschlagszentrum betreibt das noch junge Unternehmen dabei nicht. Die Produkte werden nicht in einem Lager vorgehalten, sondern jeden Tag in dieses „just in time“ geliefert. Die Kunden bestellen die gewünschten Produkte über eine App und bekommen die Ware dann nach Hause geliefert. Wer bis 22 Uhr ordert, bekommt die Ware noch am nächsten Tag. Die Auslieferung erfolgt in einem Elektro-Van nach dem Milchmann-Prinzip. Algorithmen bestimmen die effizienteste Lieferroute. Dabei kann Picnic auf zwanzig Minuten genau ankündigen, wann die Ware ankommt. Eine deutlich kleinere und attraktivere Spanne als die der Konkurrenz. Einen Haken aus Verbrauchersicht gibt es aber auch: Welche zwanzig Minuten des Folgetages das sein werden, können sich die Kunden nicht selbst aussuchen.

Die Pflicht ruft nicht mehr

Im Inneren der Einkaufswelten erleben wir eine Anpassung der Markt-Konzepte. Noch ist dem Lebensmitteleinkauf das Stigma der Pflicht auferlegt. Das soll in den Augen verschiedenster Marktteilnehmer schon bald der Vergangenheit angehören. Der Kunde bekommt Raum zum Verweilen und Schlendern. Das Einkaufen soll für ihn zu einem Vergnügen werden. Zu den Vorreitern, die diesen Ansatz bereits leben, zählt die Kaufmannsfamilie Zurheide. In einer revitalisierten, ehemaligen Kaufhalle in Düsseldorf finden auf 10.000 qm nicht nur 60.000 Artikel, sondern auch neun Konzessionäre und Eigenformate Platz. Für die Kunden wird das Einkaufen hier tatsächlich zu einem Erlebnis.

Und selbst Aldi bewegt sich langsam aber sicher weg vom Billigimage. Der Discounter hat in Australien testweise vier Edel-Filialen eröffnet, die kaum noch etwas mit den Ladenflächen zu tun haben, die wir hierzulande kennen. Aber auch in Deutschland wagt sich vor allem Aldi Süd immer mehr in die Erlebniswelt hinein. Die in 2015 in Kirchseeon (Bayern) eröffnete Filiale dient dabei wohl als eine Art Versuchslabor: In ihr werden seit drei Jahren nicht nur – wie in anderen Aldi-Filialen – einzelne Elemente, sondern gleich das ganze Repertoire an Aldi-Neuerungen getestet. Von Kundentoiletten über einen Kaffeeautomaten bis hin zu jeder Menge Tageslicht – dem Kunden wird einiges an Aufenthaltsqualität geboten. Die Atmosphäre ist mit neuen Fliesen und Holzoptik heller und freundlicher als in den alten Märkten. Vor dem Eingang zeigt ein digitales Display die aktuellen Angebote, lokale Informationen und das Wetter. Und wer nicht weiß, was er kochen soll, kann sich an einem Automaten per Knopfdruck die Zutatenliste für Rezepte ausdrucken lassen, für die er ausschließlich die Produkte des Discounters braucht.

Der Kunde ist König

Der Konkurrenzkampf ist in vollem Gange, gemeinsame Wege werden gesucht und bestehende Konzepte überarbeitet. Zeit zum Verschmaufen bleibt da kaum. Und das alles, weil der Wandel den Handel treibt. Oder? Eigentlich ist der Ursprung allen „Übels“ der Kunde selbst. Klingt blöd. Aber ist es das auch? Werden die Marktteilnehmer so nicht irgendwie auch ein Stück weit zu ihrem Glück gezwungen? •



Weiter diskutieren auf
www.list-gruppe.de/journal

Quartiere auf dem Vormarsch

„Monostrukturelle Nutzungen sind auf dem Rückzug, Vielfalt ist gefragt. Für die Entwicklung gemischt genutzter urbaner Quartiere und Einzelhandelsobjekte können sich daraus neue Chancen und Perspektiven ergeben, sofern diese über die notwendige Flexibilität verfügen.“

Dr. Joseph Frechen, Leiter der Hamburger bulwien-gesa-Niederlassung. Auszug aus seinem Blog-Beitrag „das gemischt genutzte Quartier als Wohnzimmer für jedermann“

Anders und vielleicht auch deshalb gut

„Ich war vor gut einem Jahr das erste Mal im Düsseldorfer Zurheide-Markt im The Crown und gebe gerne zu: Seitdem bin ich Fan! Nicht nur, dass ein ehemaliger Kaufhof von nur einem einzelnen Handelsmieter auf einer so großen Flächen bezogen wird, sondern auch, dass Handel und Gastronomie im Untergeschoss so gut funktionieren. Großartig. Erst einmal habe ich den Markt in Ruhe auf mich wirken lassen. Dann habe ich mir ein Plätzchen in der Beef-Bar gesucht. Das gastronomische Angebot ist spitze – von Fleisch und Fisch über Bier und Wein bis hin zu Käse und frischer Pasta ist alles dabei. Ich kenne die Zahlen zwar nicht und kann auch nicht hellsehen und garantieren, dass hier das Konzept der Zukunft umgesetzt ist. Aber hier wird ein ganz neuer Weg gegangen und Offenheit für Veränderung gelebt. Davon sollten wir uns alle eine Scheibe abschneiden.“

Michael Garstka, Geschäftsführer von LIST Develop Commercial und Jury-Mitglied des Preises „Fachmarkt Stars 2018“



Do it once, and do it right! Manches bleibt.

550 US-Dollar für einen Schaukelstuhl, 1.600 US-Dollar für eine ovale Box und sage und schreibe 195.000 US-Dollar für einen Nähtisch – das sind nur drei der Auktionsgüter, die bei der Shaker-Auktion des Hauses Willis Henry am 16. September des Vorjahres unter den Hammer kamen.



Ein fast baugleicher Schaukelstuhl wurde vom Auktionshaus Willis Henry für 550 US-Dollar versteigert.

Fotos <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/>



Der Nähtisch, der bei der Auktion vor einem Jahr erstaunliche 195.000 US-Dollar eingespielt hat, hatte noch weniger Schubladen als dieses Modell.



Zwei ovale Boxen – nicht mehr und nicht weniger. Versteigert wurde ein ähnliches Modell für 1.600 US-Dollar.

Schlicht, schmucklos und aufs Wesentliche reduziert – so kommen Shaker-Möbel daher. Das Prinzip dahinter: Schönheit, die auf einen Nutzen gründet, ist nicht vergänglich. Und die astronomischen Summen, die vorrangig die amerikanische Prominenz für diese Möbelstücke – vor allem aus dem 18. und 19. Jahrhundert – hinblättern, sprechen für sich. Noch größere Originale gelten sogar als nahezu unbezahlbar.

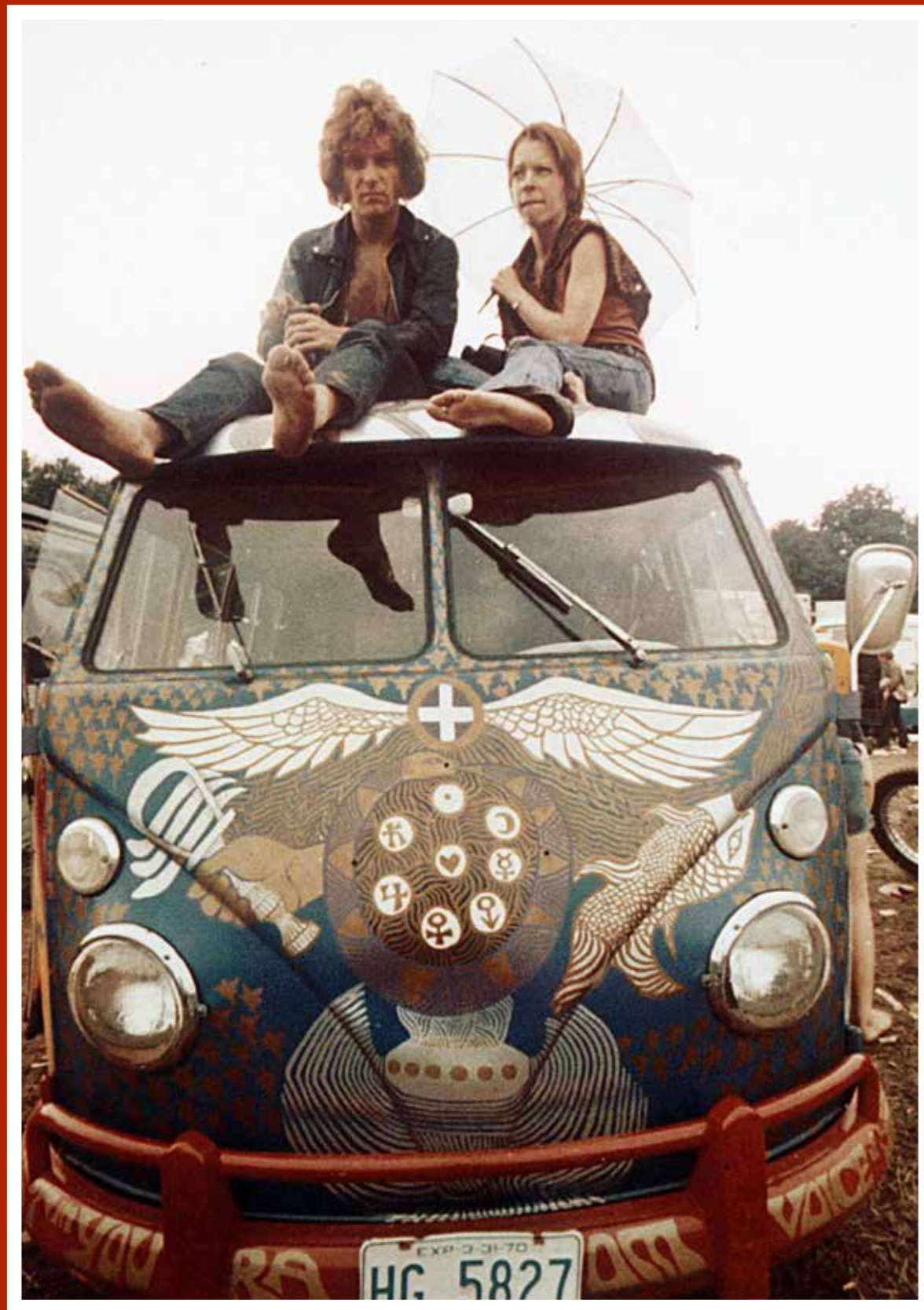
Aber wer waren diese begnadeten Handwerker, die so etwas Bleibendes und gar einen ganzen Möbelstil kreiert haben? Ob Sie es glauben oder nicht: Mitglieder einer im 18. Jahrhundert gegründeten Glaubensgemeinschaft in den USA. 1774 machte sich Ann Lee mit acht Gleichgesinnten aus England auf den Weg nach Amerika und setzte sich dort an die Spitze der Bewegung. Sie propagierte eine gelebte Nähe zu Gott, die jeder einzelne

durch Arbeit und Keuschheit erlangt. Mitte des 19. Jahrhunderts erlebten die Shaker ihre Blütephase, in der es etwa 20 Siedlungen und 6.000 Mitglieder gab. Bis heute steht die christliche Freikirche für Gleichheit, Pazifismus und Toleranz und für Glaubenssätze wie „Ordnung ist der Ursprung der Schönheit“, „Du darfst keinen Augenblick verlieren, denn du hast keinen zu verschenken“ oder auch „Wenn du eine Gabe an dir förderst, wird Gott dir mehr davon geben“.

Nun aber zurück zu den Möbeln. Die Shaker besaßen zunächst einmal einfach ein handwerkliches Geschick vor allem in der Tischlerei. So drechselten sie für ihren Eigenbedarf Holzmöbel. Aber nicht einfach irgendwie, sondern entsprechend ihrer spirituellen Lebensweise. „Gebe an jedem einzelnen Tag im Jahr das Beste“ oder „do it once, and do it right“. Arbeit ist für die Shaker nicht etwas, das schnellst-

möglich erledigt werden muss. Sie verstehen sie als Gebet und Gottesdienst. Die Qualität und der Stil, die so entstanden sind, suchten und suchen bis heute ihres Gleichen. Schnell fanden die Möbel großen Anklang. Damit gilt die Gemeinschaft für Viele als Vorreiter der Moderne. Denn weit bevor Ludwig Mies van der Rohe und Walter Gropius mit ihrer Architektur begeisterten, gab es die Shaker-Möbel bereits.

Aus ihrem Selbstverständnis heraus haben die Shaker etwas geschaffen, das bleibt. Die Ironie allerdings ist, dass die Shaker mit ihrem Lebensstil in Askese zeitgleich dafür sorgen, dass sie selbst nicht mehr lange fortbestehen. Im vergangenen Jahr verstarb Schwester Frances Ann Carr. Damit hat die Gemeinde noch genau zwei Mitglieder: Bruder Arnold ist über 60 Jahre und Schwester June knapp 80 Jahre alt. Neue Mitglieder sind nicht in Sicht. •



Woodstock '69 – ein Festival für die Ewigkeit.

2019 ist es genau 50 Jahre her, dass 400.000 singende und tanzende Menschen auf einer verschlammten Wiese bei Bethel im US-Bundesstaat New York eines der größten Festivals der Geschichte feierten und damit eine neue Art des Protestes salonfähig machten: Woodstock – in den Medien liebevoll auch als „Hippies-auf-LSD-Orgie“ bezeichnet.

Ganz gleich, ob es nun Anfang oder sogar das Ende der Hippie-Bewegung war, ist Woodstock zum Inbegriff eines Jahrzehnts geworden. Die Menschen überrannten das Festival und setzten damit ein friedliches, aber politisches Statement. Die Zeit war reif für „Love & Peace“. Und auch wenn viele der Woodstock-Mythen nicht mehr als das sind, ein Teil der Künstler und vermutlich auch der Besucher an ihrer Dro-

gensucht zugrunde ging und auf der einstigen Woodstock-Wiese mittlerweile weder Rauchen oder Alkoholkonsum noch Zelten erlaubt sind, lebt der Geist von Woodstock weiter. Das legendäre Wochenende steht bis heute und vermutlich noch weit darüber hinaus für alternative Lebensformen und friedlichen Protest. Ein Vermächtnis berauschter Hippies, die ohne es zu ahnen in die Geschichte eingingen. •

Foto picture alliance/AP Images

Zwei der 400.000 Besucher des Woodstock-Festivals: Hippies durch und durch.

Gerhard List glaubt auch:
Je planmäßiger man vorgeht, desto
wirksamer trifft einen der Zufall.



Ehen schließt der Zufall.

Gerhard List darüber, dass es hinterher manchmal so aussieht als sei alles geplant gewesen.

Fotos | wilsobott

„Die uns ständig umgebende Ereigniswolke steckt voller Chancen, die uns in Gestalt von Zufällen erscheinen.“

Eigentlich gibt es durchaus einen guten Grund anzunehmen, dass alles im Leben berechenbar und vorhersehbar ist. Schließlich wird doch das Universum von Naturgesetzen regiert, die nicht mit sich verhandeln lassen. Erscheinen uns Zufälle vielleicht nur deshalb so willkürlich, weil uns einfach die nötigen Informationen und das Verständnis der Zusammenhänge fehlen? „Gott würfelt nicht“ war zumindest Einsteins Überzeugung. Die Chaostheorie aber lehrt uns mittlerweile, dass auch ein (fast) perfektes Wissen über die Welt keine zuverlässigen Prognosen über die Zukunft ermöglicht. Selbst kleinste Abweichungen können das Endergebnis völlig verändern. Für mich gilt: Ich glaube weder an göttliche Vorsehung noch sonst irgendeine Art von vorherbestimmtem Schicksal. Der wahre Meister meines Lebens ist der Zufall und mir bleibt bestenfalls die Rolle des stauenden Gehilfen.

Deshalb erscheint mir auch die Frage, mit welcher Haltung wir dem Zufall entgegenreten, so lebenspraktisch. Selbst wenn man trotz aller Bemühungen, dem eigenen Leben und Wirken durch Überlegung und Entscheidung eine vorhersagbare Richtung zu geben, dem Zufall als Gestalter wenig Grundsätzliches entgegenzusetzen hat, bleibt die Frage: Was kann ich dazu beitragen, dass er mir hilft, mein Leben positiv zu gestalten?

Im beruflichen Kontext gilt oft das Narrativ von der erfolgreichen Persönlichkeit, die alles harter Arbeit und Geschick verdankt. Wenn mir erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten begegnen, stelle ich mir häufig spontan die Frage: „Verflücht, wie haben die das nur geschafft?“ Bei der Außenbetrachtung des Phänomens „Erfolg“ liegt mir der Gedanke nahe, dass diesem

irgendwie eine Kombination aus besonderen Leistungen und gut geplanten strategischen Entscheidungen zugrunde liegt. Eine ganze Branche lebt sogar davon, Seminare zu veranstalten und Bücher zu schreiben, in denen genau erklärt wird, wie man erfolgreich wird. „Zehn Schritte zum Erfolg“ oder so ähnlich heißen die Titel. Aber seien wir mal ehrlich: Keiner dieser Autoren sagt uns, dass all diese Ratschläge wenig helfen, wenn uns das Glück nicht hold ist. Ich habe den Eindruck, dass die Leute, die Glück hatten, nach ihrem Erfolgsrezept gefragt werden. Wer vom Zufall weniger begünstigt wurde, hält keine Seminare. Dennoch wäre es fahrlässig zu folgern, dass man sich jegliche Planungsüberlegungen ersparen kann. Erfolgreiche Menschen treffen in aller Regel auch mehr gute als schlechte Entscheidungen. Aber ohne den Rückenwind des wohlwollenden Zufalls wird es auch für sie schwer. Man muss eben „Schwein haben“ im Leben.

Die uns ständig umgebende Ereigniswolke steckt voller Chancen, die uns in Gestalt von Zufällen erscheinen. Die Kunst besteht meiner Meinung nach darin, diese auch als solche wahrzunehmen, auszuwählen und mit Vorhandenem möglichst geschickt zu kombinieren – eben im eigenen Sinne nutzbar zu machen. Dass dies funktionieren kann, wird mir sofort klar, wenn ich zurückschaue und mich an all die verpassten oder genutzten Chancen in meinem Leben erinnere. Wenn ich mir noch einmal vor Augen führe, wie viele Möglichkeiten sich mir unverhofft geboten haben und wie wichtig es war – oder gewesen wäre –, wach zu sein und beherzt zuzugreifen. Hätte ich vor vielen Jahren nicht spontan entschieden, zum Skilaufen in die Kitzbüheler Alpen zu fahren, wäre ich heute nicht mit meiner Frau verheiratet und würde mit ziemlicher

Sicherheit ein vollständig anderes Leben führen – ja wäre ein anderer Mensch. Ich bin mir sicher, dass jeder von uns aus dem Stand heraus einige Geschichten erzählen kann – ob aus dem privaten Bereich oder dem beruflichen Kontext –, in denen das Leben oft unerwartet eine ganz neue Richtung genommen hat. Sage mir also keinen, dass der Zufall nicht der wahre Meister unseres Lebens ist.

Dies nicht nur zu akzeptieren, sondern für sich in eine positive Kraft umzuwandeln, bedarf einer offenen und zupackenden Grundhaltung. Dass mir das mitunter nicht leicht fällt, bekenne ich offen. Alles Neue zunächst auf seine Bedrohlichkeit zu überprüfen ist wohl menschlich und besitzt eine überlebenssichernde Funktion. Erst, wenn ich mir einigermaßen sicher bin, dass eine Veränderung nicht bedrohlich ist, fällt es mir leichter, meine Aufmerksamkeit den Vorteilen, Chancen und Nutzen zuzuwenden.

Was also bleibt? Ich denke, wir sollten anerkennen und annehmen, dass Veränderungen ein Ausdruck des Lebens an sich sind. Ob es uns nun gefällt oder nicht. Wir sollten uns eingestehen, dass die hierdurch von uns verlangten Anpassungen anstrengend sind und uns gelegentlich Sorgen bereiten. Deshalb ist es für unsere Psyche gut und wichtig, die Rolle des Zufalls anzuerkennen. Den Gedanken zuzulassen, dass zum Gelingen auch immer Fortune gehört, entlastet – das kann ich zumindest für mich behaupten. Wenn es uns dann gelegentlich gelingt, eine Möglichkeit, die das Leben uns zuspielt, beim Schopfe zu packen und mit ein wenig Glück für uns zu nutzen, dann ist schon viel gewonnen. Und oft sieht es hinterher auch noch so aus, als sei alles genauso geplant gewesen. •

Zukunft statt Zocken.

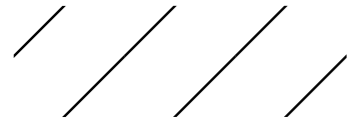
Ein Buch, das Mut zur Veränderung macht.



Fotos picture-alliance/ dpa

Der „Black Monday“ im Oktober 1987 wurde für die Broker an der New Yorker Börse zum Albtraum. Ein Beispiel dafür, dass das Zocken auch nach hinten losgehen kann.





Es gibt durchaus Alternativen, und das nicht nur in der Theorie.

„Wenn die Pferde genug Hafer bekommen, fallen auch mehr Pferdeäpfel für die Spatzen ab.“ Diese als Pferde-Spatzen-Theorie bekannte These, die durch ein Zitat des ehemaligen US-Präsidenten Ronald Reagans und seiner britischen Amtskollegin Margaret Thatcher zu neuem Ruhm gelangte, hat viele Jahrzehnte unser Wirtschaften bestimmt. Doch das wirtschaftliche Wachstum zeigt in der aktuellen Gegenwart auch seine Grenzen. Und zwar immer dann, wenn die Schattenseiten an Bedeutung und Aufmerksamkeit gewinnen: die auch in Deutschland immer weiter klaffende Schere zwischen Arm und Reich, die weiterhin vom Wohlstand der Familien abhängigen Chancen für eine gute Bildung und Ausbildung, die immer schneller voranschreitenden Folgen unseres Konsums und Wirtschaftens für Klima und Umwelt und nicht zuletzt wachsende Abhängigkeiten der Menschen vom internationalen Geld- und Warengeschäft. Die Liste lässt sich scheinbar endlos fortschreiben. Aber mal ehrlich: Waren es nicht immer wir Menschen, die aus Unwissenheit oder eigenem Interesse Probleme verursacht haben – und sie zugleich auch wieder zu lösen wussten? Es gibt durchaus Alternativen, und das nicht nur in der Theorie.

Unter dem Titel „Zukunft statt Zocken“ beschreibt Wolfgang Kessler an praktischen Beispielen, die in eine ganz andere Richtung zeigen, dass Veränderungen möglich sind.

1. Städte kaufen ökofair

In der kleinen Stadt Neuss ist 1994 bekannt geworden, dass die Pflastersteine auf dem neuen Marktplatz von Kinderhänden im vietnamesischen Steinbruch geschlagen wurden. Man hat schnell reagiert und für zukünftige Vergaben verfügt, dass die Normen der ILO (Internationale Arbeitsorganisation) zu beachten sind. Die Stadt Potsdam folgte 1999 als erste Kommune dieser Richtlinie, Düsseldorf machte die Einhaltung der ILO-Normen für sämtliche Beschaffungsmaßnahmen und Aufträge zur Bedingung. Heute folgen mehr als 250 Kommunen diesem Beispiel, und der Prozess geht seinen Weg. Das Potenzial ist groß: Folgen rund 11.000 Kommunen in Deutschland diesem Beispiel, können jährlich ca. 360 Mrd. Euro sozial- und umweltgerechter als bisher investiert werden. Dass die Materialkosten dabei meist nur rund ein bis zwei Prozent ausmachen, wissen viele nicht.

2. GLS-Gemeinschaftsbank

Obwohl die von Anthroposophen gegründete Genossenschaftsbank übliche Konten und Anlagemöglichkeiten bietet, agiert sie dennoch ganz anders als andere Institute: Sie hält sich von jeder Form spekulativer Anlagen fern. Und sie überlässt den Sparern die Entscheidung, wo ihre Gelder investiert werden sollen. Dabei ist die Auswahl reduziert – und zwar auf ökologisch und sozial verträgliche sowie nachhaltig angelegte Projekte. Die Folge: In der sogenannten Wirtschaftskrise, die gerade für Geldanlagen herbe Einbußen zur Folge hatte, haben die Anleger der GLS-Gemeinschaftsbank keinen Cent verloren. Das Modell überzeugt – nicht nur die wachsende Kundenzahl belegt das, sondern auch das bewegte Volumen. Der Zusammenschluss sogenannter Nachhaltigkeitsbanken kann sich heute mit den 29 größten systemrelevanten Banken messen.

3. Basler Stromabgabe

Menschen gehen sparsam mit den Ressourcen um, die viel kosten. Diese These hat die Stadt Basel als Wahrheit nachgewiesen, als sie 1998 die Stromabgabe um 20 Prozent erhöhte. Dabei ging es sozialgerecht zu, denn die Abgabe wurde konsequent wieder ausgezahlt, und zwar an die Unternehmen als anteilige Lohnsumme und den Bürgern als Pauschale pro Person. Der Effekt ist einfach: Wer wenig verbraucht, zahlt weniger, erhält aber gleichviel zurück wie der verschwenderische Nachbar. Die Folge ist ein Rückgang des Stromverbrauchs auf ein Niveau von gut fünf Prozent unter dem schweizerischen Durchschnitt.

4. Genossenschaften

Genossenschaften sind ein Relikt der Vergangenheit. Stimmt nicht ganz, denn sie erleben eine Renaissance: Jährlich kommen rund 200 bis 250 neue Genossenschaften in Deutschland hinzu, so die Aussage Andreas Wieges vom Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband. Angefangen von Wohnungsbaugenossenschaften, die sich von institutionellen und privaten Investoren bedrängt fühlten, über Solar- und Biogasanlagen-Betreiber oder auch als Organ für Unternehmensnachfolgen erleben Genossenschaften heute einen ungeahnten Boom.

5. Bürgerversicherung

In Deutschland seit Jahren diskutiert, ist es in Österreich längst Realität: Das Gesundheitssystem wird von der Bürgerversicherung getragen und es ist billiger als in Deutschland. Rund halb so teuer ist für Arbeitnehmer und Arbeitgeber die Versicherung in Österreich und alle Bürger haben die gleiche Versicherung. Familienmitglieder sind mitversichert. Nur Zusatzleistungen können optional über private Versicherer ergänzt werden, ansonsten können Wahlleistungen wie in Deutschland gegen Zuzahlungen in Anspruch genommen werden. Die medizinischen Leistungen werden als gleichwertig wie in Deutschland angesehen. Ein großer Unterschied zum deutschen System: Hausärzte sind in der Regel noch am gleichen Tag terminlich verfügbar und auch für akute Operationen muss man in Österreich nicht lange warten.

6. Handy ohne Ausbeutung

Seit 2013 bietet eine niederländische Firma ein faires Smartphone an (www.fairphone.com), inzwischen gibt es die zweite Generation. Die Rohstoffe für handelsübliche Smartphones stammen oft aus Afrika, Asien und Südamerika, darunter etliche Edelmetalle wie Gold, Silber, Kobalt, Zinn und Coltan. Für das Fairphone werden diese Rohstoffe aus zertifizierten Quellen bezogen, die soziale Standards erfüllen. Aber auch in der Materialwahl wie z.B. dem Gehäusekunststoff geht man andere Wege und setzt Recyclingmaterialien ein. Außerdem ist das Gerät im Falle eines Defektes reparierbar - Ersatzteile werden vom Hersteller vorgehalten und preisgünstig angeboten. Apple hat Interesse angemeldet. Ob es ein faires iPhone geben wird, ist aber unklar.

Veränderungen sind möglich.

Neben diesen Beispielen nennt Wolfgang Kessler weitere internationale Initiativen, in denen die Menschen ihren Mut zur Veränderung bewiesen haben: Das bedingungslose Grundeinkommen in einer sozial schwierigen Gemeinde in Namibia und seine positiven Folgen für die lokale Wirtschaft. Die staatlich verordnete, alljährliche Messung des Bruttosozialglücks in Bhutan und die dadurch gewonnenen Einsichten für die Entscheidung von Großinvestitionen und wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen des Landes. Die Einführung einer alternativen Währung in der brasilianischen Gemeinde Las Palmas und das anschließende Wachstum der Wirtschaft durch Kleinkredite und der stete Rückgang der Arbeitslosigkeit.

Wolfgang Kessler gibt konkrete Hinweise darauf, was wir verändern können. Die Beispiele zeigen, dass ein anderes Leben und Wirtschaften möglich ist. Welche Möglichkeiten in jedem von uns stecken, hebt er immer wieder hervor. Denn: Was nicht gekauft wird, wird nicht produziert, und was nachgefragt wird, ist es wert, hergestellt und weiter entwickelt zu werden.

Will man das Buch auf eine kurze Formel bringen, lautet sie so: Veränderungen sind möglich. •



Weiter diskutieren auf
www.list-gruppe.de/journal

Wer ist eigentlich
Wolfgang Kessler?

Wolfgang Kessler ist studierter Wirtschaftswissenschaftler. Er hat nach seinem Studium als Währungsexperte beim IWF (Internationaler Währungsfond) promoviert. Mit tiefen Einblicken in die globale Finanzwelt und als Insider des Bankwesens hat er sich bereits zwei Jahre später von diesem Geschäft verabschiedet. Er schrieb zunächst als freier Journalist und begann, sich als erklärter Wirtschaftskritiker einen Namen zu machen. Seit 1999 ist er Chefredakteur des christlichen Magazins „Publik Forum“ und hat mehrere Streitschriften über die Grenzen des Wachstums geschrieben.

Klaus Steinweg hat auf unserer Baustelle in Lutterberg in Sachen Tiefbau das Sagen.



Foto: a/w/sofoto

Aus Erfahrung - was gut ist, wird bewahrt.

Es ist früh morgens im niedersächsischen Gewerbepark Staufenberg. Klaus Steinweg steht am Anfang eines vollgepackten Arbeitstages. Er ist bereits seit 20 Jahren Polier bei der QUAKERNACK Straßen- und Tiefbau GmbH & Co. KG und trifft heute unter anderem die Vorbereitungen für die Kanalverlegung. Das hat er schon x-fach gemacht. Aber nicht immer so wie heute.

Klaus Steinweg steht vor einem der Bagger auf der rund 100.000 qm großen Baustelle. Die umfangreichen Cut and Fill-Maßnahmen, die nötig waren, um das Gelände für die Neubauten vorzubereiten, haben er und sein Team bereits abgeschlossen. Gerade erfolgen vorbereitende Arbeiten für die Kanalverlegung und es müssen weitere Flächen, zum Beispiel die Rampen für die Lkw-Ladeflächen, in der Höhe präzise angepasst werden. Er hat alles genau im Blick. „Dann mal ran, heute wird wieder geschafft!“

Der Polier steigt in den Bagger und legt los. Seine Arbeit macht ihm Freude und die Baustelle ist sein zweites Zuhause. Das war vor 20 Jahren so und ist auch heute noch so. Jeder Tag ist anders, dazu die frische Luft, die Bautätigkeit an sich und der Umgang mit den Maschinen. Und, dass jeden Tag erkennbar ist, was getan wurde. Er betätigt einen Hebel im Bagger. Damit dreht er die Maschine, um das Grabgefäß zu wechseln. Das geht heute um einiges einfacher als früher. Mit dem hydraulischen Schnellwechsel dauert das nur ein paar Sekunden – ohne den Aufwand von Muskelkraft. Klaus Steinweg drückt den Knopf. „Löffel ab, Löffel drauf. Zack, fertig!“

Der Polier gibt neue Befehle auf dem Monitor vor ihm ein, auf dem ihm die Pläne des Bauvorhabens angezeigt werden. Die Position des Baggers wird per GPS angezeigt. Die Maschine fährt mit Hilfe des digitalen Plans zur eingegebenen Stelle. Klaus Steinweg braucht nur die Richtung und die Geschwindigkeit zu halten. ▶





Dank der neuen Technik können die Arbeiten heute präziser und schneller als früher durchgeführt werden.



Macht der Gewohnheit

Vor vielen Jahren hätte der Polier nicht gedacht, dass das mal möglich sein würde. Deshalb stand er der neuen Technik auch erst etwas skeptisch gegenüber. Er hatte bereits viel Erfahrung gesammelt und seine Baustellen fest im Griff. „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – ganz klar. Und wenn es gut läuft, warum sollte man dann etwas verändern? Und ein klein wenig Angst vor dem, was da auf mich zukommt, hatte ich sicher auch.“ Gerade deshalb ermutigte ihn sein Chef, sich auf die technische Innovation einzulassen. Jan Möllmann, Geschäftsführer von QUAKERNACK, hatte ihm versichert, dass Klaus Steinwegs Erfahrung nach wie vor im Mittelpunkt stünde und seine Arbeit lediglich durch die GPS-Technik erleichtert werden würde.

Leute, wie Klaus Steinweg

Erfahrung ist ein Kapital, das einen unschätzbaren Wert hat. Daran hat sich in den letzten über 100 Jahren bei QUAKERNACK nichts geändert. Das Familienunternehmen baut auf und mit der Erfahrung seiner langjährigen Mitarbeiter. Welchen Wert Fachkräfte wie Klaus Steinweg haben, weiß Jan Möllmann genau: „Mit Leuten wie Klaus können wir Aufgaben meistern und Projekte bewältigen. Er weiß genau, wann was wie gemacht werden muss – das kann keine Maschine dieser Welt ersetzen. Da bewahren wir unsere Tradition.“ Daran will der Geschäftsführer auch festhalten - denn warum etwas verändern, wenn es gut so ist, wie es ist? „Bei uns muss eine Veränderung einen Mehrwert bieten. Wir verändern nichts um der Veränderung willen. Eine Neuerung sehen wir als Möglichkeit, uns zu verbessern oder die Arbeit zu erleichtern“, macht er deutlich. „Wir sind offen für die Chancen von Wandel, wie die Einführung der neuen Technik.“ Eine Sichtweise, die Klaus Steinweg heute teilt.

Hölzer kloppen war gestern

Während der Polier den Bagger fährt, erklärt er, was sich durch die Neuerung getan hat: „Die Art der Ausführung, wie wir Aufgaben umsetzen, hat sich gewandelt. Die Möglichkeit der Vermessung eines Grundstücks und die Steuerung der Maschinen per GPS hat den gesamten Tiefbau revolutioniert. Dadurch erfüllen wir unsere Aufgaben viel genauer und mit einer höheren Geschwindigkeit, die auch gefordert wird.“ Eine neue Möglichkeit, die QUAKERNACK als absolut

sinnvoll bewertet hat, täglich konsequent nutzt und die sich auch bestätigt hat. Die Kombination aus Handwerkstradition und Innovation funktioniert. „Man findet bei uns die Technik der Zeit, aber der Kern unserer Arbeit bleibt die Erfahrung und das Können von uns Mitarbeitern.“

Klaus Steinweg schätzt den offenen Umgang mit Gerätereueheiten im Unternehmen sehr und hat sich darauf eingelassen. Ihm macht der Gebrauch der Technik Spaß. Am im Bildschirm eingegebenen Ort angekommen passt er die Höhe des Bodens an einer Ladestelle für Lkw an. „Die heutigen Bagger können das Bodenmaterial so präzise schaufeln, dass keine Nachbesserung per Hand nötig ist.“ Dadurch ist die körperliche Arbeit auf der Baustelle um einiges leichter geworden. Und er selber kann mehr Tätigkeiten ausführen. Die GPS-Vermessungstechnik misst in kürzester Zeit Höhen und Längen und kann den Bagger genau positionieren. „Früher mussten wir selber Hölzer kloppen, um die Flächen abzustecken. Dafür musste ein Vermesser kommen, der erst zwei oder drei Tage später da war. Den müssen wir heute nicht mehr anrufen.“

Es läuft

„Neben den Neuerungen sind die Aufgaben, die wir von unseren Auftraggebern bekommen, gleich geblieben. Wie beispielsweise hier, wo wir per Cut and Fill Erdmassen umgeschichtet haben. Das machen wir häufig.“ Aber der Ablauf des Arbeitstages hat sich eben im Vergleich zu früher beschleunigt, es wird viel mehr an einem Tag geschafft. Durch die Schnelligkeit realisiert der Polier auch eine höhere Zahl an Projekten in einem Jahr. „Das geht Holterdiepolter“. So ist auch die Zusammenarbeit mit LIST genau durchgeplant. „Das das das das und das muss gemacht werden – LIST gibt uns immer eine genaue To-do-Liste.“ Klingt anstrengend, aber genau so funktioniert das seit rund sechs Jahren, erinnert sich Klaus Steinweg. Am Bau muss man als Partner arbeiten, um die besten Lösungen zu finden. So geht er gemeinsam mit Bauleiter Davor Kragulj von LIST Bau Nordhorn noch einmal den Kanalplan und das Material durch.

Und schon ist der Arbeitstag geschafft. Klaus Steinweg steht am Bauzaun und schaut auf das Gelände hinab. Aufgrund der unterschiedlichen Höhenniveaus, die unter anderem die Landschaft mit sich bringt, steht er etwas erhöht. Er betrachtet sein Tageswerk. Heute haben er und sein

Team wieder viel erledigt. Er ist erstaunt darüber, wie schnell 20 Jahre als Polier vergehen können. Aber er ist sich sicher: „Ich bin als Polier gekommen und der bin ich auch geblieben – und so wird es auch weiterhin sein. Genau wie der Kern unserer Arbeit.“ •

Zur Person

Klaus Steinweg ist gelernter Schachtmeister und seit mehr als 20 Jahren bei QUAKERNACK tätig. Als Baustellenleiter ist seine Hauptaufgabe die Bauaufsicht.

Über QUAKERNACK

Die QUAKERNACK Straßen- und Tiefbau GmbH & Co. KG wurde 1907 in Bielefeld von Pflastermeister August Quakernack gegründet. Sein Schwiegersohn Ludwig Möllmann führte nach dem Tod des Firmengründers 1937 die Tradition und die Geschäftsbereiche des Unternehmens weiter. Heute ist QUAKERNACK unter der Leitung von Jan Möllmann überregional in den Bereichen Erd- und Abbrucharbeiten, Kanalbau, Straßenbau, Gleisbau und Spezialtiefbau tätig.

Über das Bauvorhaben

In Staufenberg-Lutterberg im Landkreis Göttingen entstehen im Auftrag des internationalen Projektentwicklers Goodman zwei Logistikhallen und ein 700 qm großes Verwaltungsgebäude. Im ersten Bauabschnitt wächst ein Neubau mit drei Units auf einer Fläche von 30.000 qm in die Höhe. Die zweite Logistikhalle besteht mit circa 18.000 qm aus zwei Units und einem zusätzlichen Zwischengeschoss von rund 2.600 qm.



Andreas*, kannst du auch mal einer Sache treu bleiben?

Auf den ersten Blick in meinen Lebenslauf: Nein, nicht so wirklich. Ich bin Mitte dreißig und habe beruflich bereits zwei Neustarts hinter mir. Ursprünglich bin ich gelernter Elektriker. Mit 22 habe ich eine zweite Ausbildung begonnen und bin Steinmetz geworden. Weitere elf Jahre später war es wieder Zeit für etwas Neues. Seitdem arbeite ich als Baustellenleiter.

Anders herum betrachtet bin ich genau mit diesem Weg einer Sache treu geblieben. Und zwar mir selbst. Ich bin jemand, der immer wieder neue Herausforderungen sucht und braucht. Außerdem habe ich Spaß daran, Individuelles mitzugestalten. Die Elektrik war da einfach nicht das Richtige für mich. Deshalb die zweite Ausbildung. Als Steinmetz durfte ich an echten Kunstwerken mitarbeiten. Aber selbstverständlich standen auf meiner To-do-Liste auch Möbel und Maßwerkstücke sowie die bautypischen Dinge wie Fassaden, Treppen und Bodenbeläge. Großartig mitgestalten konnte ich da lange recht wenig. Der Job an sich verlor nicht seinen Reiz für mich, aber ich wollte mehr. Nicht zuletzt auch, weil die Arbeit körperlich sehr anstrengend ist. Eine Veränderung musste her. Also bin ich ins kalte Wasser gesprungen, zur Schule gegangen und auf die Baustelle zu LIST Bau. Und dem Steinmetz in mir lasse ich seitdem in meiner Freizeit freien Lauf.

Als Baustellenleiter habe ich heute immer wieder Berührungspunkte zu meinen ursprünglich erlernten Berufen und errichte super spannende, individuelle Immobilien. Zum Beispiel waren der hochpolierte Sichtestrich im kompletten Aufenthaltsbereich oder die freitragende, halbgewendelte Sichtbetontreppe beim letzten Projekt ganz nach meinem Geschmack. Natürlich gibt es auch Vieles, das ich noch lernen muss. Aber kein Problem, da ergänzen wir uns im Team super. Als Stahlbetonbauer weiß mein Kollege das, was ich nicht weiß – noch nicht zumindest ;-)

Jetzt wollt ihr sicher noch wissen, wie lange ich in diesem Job durchhalte?! Wenn ich das wüsste. Dafür habe ich weder einen Plan noch Plan B. Aber ich sage es mal so: So lange die Projekte so spannend bleiben, sehe ich keinen Grund für den nächsten Neustart. •



- * + Andreas Fietze
- + Baustellenleiter bei LIST Bau Rhein-Main
- + gelernter Elektriker und Steinmetz
- + wird gerne gefordert
- + jemand für die individuellen Details
- + was er noch nicht weiß, möchte er wissen

Foto a|w|sobott

Liebe Leser,
wenn Sie nicht von hinten angefangen haben zu lesen, sind Sie am Ende unserer Bauwerk angelangt. Aber keine Sorge, die nächste Ausgabe ist bereits in Arbeit – natürlich wieder mit viel Liebe zum Detail.
Apropos Liebe: Es sei so viel verraten, dass dieses Thema in der vierten, diesjährigen Bauwerk eine kleine, große Rolle spielen wird.

Früher war ...

- ... alles schlecht. Farin
- ... ich immer gelangweilt. Katrin
- ... es viel besser. Walter
- ... alles günstiger. Sabine
- ... die Welt trist. Karlheinz
- ... alles gut. Campino

Wie wäre es mit ...

... einfach anders.

Bauwerk

Ein Magazin der LIST Gruppe

Weisst du noch,
wie es früher war? 

Schwerpunkt Veränderung

Früher war ...

- ... alles schlecht. Farin
- ... ich immer gelangweilt. Katrin
- ... es viel besser. Walter
- ... alles günstiger. Sabine
- ... die Welt trist. Karlheinz
- ... alles gut. Campino

Wie wäre es mit ...

- ... einfach anders.

Entweder zelebrieren wir das Neue oder wir verfluchen es.
Wer kennt das nicht? Ein Thema, das – wenn auch überspitzt oder ironisch –
vielfach Einzug in die Musik findet.

Liebe Leser,
wenn Sie nicht von hinten angefangen haben zu lesen, sind Sie am Ende
unserer Bauwerk angelangt. Aber keine Sorge, die nächste Ausgabe ist bereits
in Arbeit – natürlich wieder mit viel Liebe zum Detail.
Und apropos Liebe: Es sei so viel verraten, dass dieses Thema in der vierten,
diesjährigen Bauwerk eine kleine, große Rolle spielen wird.
