

ANDREAS BUHR

VERTRIEB  
GEHT HEUTE  
ANDERS

DAS **ENDE** DES  
VERKAUFENS

GABAL

# Inhalt

## **Einleitung: Warum du gerade kein neues Buch in Händen hältst ... ... und es doch ganz anders ist**

Vertrieb geht heute radikal und digital anders 10

Eigene Forschung: Studien 17

Was du von diesem Buch erwarten darfst 20

## **1. Vertrieb geht heute anders ...**

### **... weil die digitale Revolution auch den Vertrieb transformiert**

Klassische Unternehmen versus Start-ups? 24

Digital Economy gleich »Social Economy«? Schneller, globaler,  
erbarmungsloser 25

Digitale Transformation nach außen und innen 28

Die Plattform-Ökonomie: Der eigentliche Markt-Disruptor 31

Aggregatoren: Relevanz schaffen 33

Plattformen: Die Schnittstellen zum Kunden 36

Lösungsansätze für die digitale Transformation nach innen 41

Forderung an den Vertrieb: Mehrwert schaffen 43

Soziopolitische Megatrends verändern die lokalen Märkte 44

Human to Human: Der smarte Kunde will's persönlich 46

## **2. Vertrieb geht heute anders ...**

### **... auch, weil Algorithmen, KI, Bots und Robot(ic)s übernehmen**

Künstliche Intelligenz holt auf im Verkauf 52

Voice Commerce: Sag mir, was du haben willst 59

IoT, Blockchain und der ganze Rest 63

Die Währung »Daten«: Geschäftsmodelle im Vertrieb 66

B2B-Marktplätze im Internet: Was stellen wir Amazon Business entgegen?	67
Augmented Reality und Location Based Services	70
Soziale Netzwerke sind Heimat für Marken und Kunden	73
Online recherchieren – offline unter Druck setzen	80

### 3. Vertrieb geht heute anders ...

#### ... weil die Customer Journey eine ganzheitliche Reise ist

Die Customer Journey beginnt heute beim (guten) Ruf eines Unternehmens	88
Kunden beeinflussen das Verhalten von Unternehmen	92
Die richtigen Werte bringen: Wertschöpfung	95
Schnelle Abkehr von falschen Freunden	98
Losgröße 1: Wenn der Kunde zum Produktgestalter wird	100
Der neue Kunde: Ein Taktgeber	104
Vom Konsumenten zum Produzenten – und retour	111

### 4. Vertrieb geht heute anders ...

#### ... weil Menschen trotz allem noch am liebsten mit Menschen verhandeln

B2C, B2B? H2H! Am Anfang und am Ende steht ein Mensch	128
Je digitaler, desto Mensch	128
Was einen guten Vertriebsmitarbeiter ausmacht: Die Perspektive des Kunden	131
Persönlichkeitstypologien als unterstützendes Instrument nutzen	132
Menschen »lesen« und typgerecht beraten lernen	135
Sich selbst besser verstehen: Welcher Persönlichkeitstyp bist du?	137
Sprache: Zielorientierte Brücke zu Emotionen	144
Multisensorik: Mit allen Sinnen verkaufen	146
Wie der Mensch entscheidet: Emotion vor Ratio	150
Emotionen: Mehr Hirn als Herz und Bauch	150
Das Ende des Verkaufens heißt nicht das Ende des Kaufens: Kaufen lassen ist das neue Verkaufen	153

## **5. Vertrieb geht heute anders ...**

### **... weil Fans und Influencer das Geschäft »machen«**

Bezahltes Fantum: Influencer	158
Blogging: Content-Marketing von Fans	159
Kunden und Mitarbeiter zu Fans machen	160
Clean Leader machen Mitarbeiter zu Fans	163
Vertriebsintelligent planen und handeln	168
Vertrieb: Soft Skills plus viel Know-how	174

## **6. Vertrieb geht heute anders ...**

### **... weil du als Vertriebsführungskraft Digital Leadership vorleben musst**

Deine Aufgaben als Digital Leader	181
Führung geht heute anders	183
Vertriebsführung im digitalen Zeitalter: situations- und personenbezogen	185
Eigenes Führungscontrolling	191
Digital Leadership im Vertrieb	192
Social Intranet: Ein Tool der Digital Leadership	198

## **7. Vertrieb geht heute anders ...**

### **... weil VUCA gekommen ist, um zu bleiben: kurzer Ausblick**

Vertrieb und Verkauf sind immer und überall – und ständig mehr	208
Technologische Retro- und menschliche Werte-Bewegung	210
Keine Zukunft ohne Nutzwert	211
Gesichtserkennung plus KI: Die Entwickler warnen	213
Dank	219
Verzeichnis der verwendeten und weiterführenden Literatur	220
Der Autor	227
Stimmen zum Buch	228

# Einleitung

---

**Warum du  
gerade kein  
neues Buch  
in Händen  
hältst ...**

**... und es  
doch ganz**

**ANDERS**

**ist**

**S**onntags abends habe ich oft eine Verabredung. Eine Verabredung mit meiner Familie zu einem gemeinsamen Abendessen. Aus der Perspektive meiner Söhne Niko und Tom ein Treffen mit »analogem Migrationshintergrund«. Denn Eltern sind alt. Klar! Auch Niko und Tom sind sechs Jahre auseinander. »Nur«, denkt man. Doch zwischen 25 und 19 klaffen heute Welten. Es gilt sonntags die unausgesprochene Regel, dass wir uns schlicht unterhalten wollen: »Die Smartphones bitte ausschalten oder wenigstens auf lautlos!«. Eines Sonntags fragt Niko spontan: »Kannst du dir vorstellen, Tom, dass Mama und Papa Abi gemacht haben ohne Wikipedia? Ohne Wiki hätte ich mich schwergetan«, so der Große zum Kleinen. »Wikipedia?! Das ist doch was für alte Leute«, retourniert der Kleine seelenruhig, »ich checke Mathe mit Daniel Jung bei ›The Simple Club‹. YouTube das mal!« Bumm! Das saß! Natürlich habe ich die nächste Möglichkeit genutzt, das gleich mal selbst zu prüfen. Google fragen, App runterladen. Check! Man will ja nicht abgehängt werden ...

Tja, so schnell ist heute alles anders. In der digitalen Welt braucht es keine Generation mehr; innerhalb kürzester Zeit ändert sich alles. Von Wikipedia zum Simple Club, vom Hardselling zum Ende des Verkaufens, vom Krawattenzwang in den Unternehmen zum Herrendutt, vom Sie zum Du. Und so bitte ich um Erlaubnis, dich, liebe Leserin, lieber Leser, in diesem Buch duzen zu dürfen. Ist das okay? Ich hoffe es ... und entscheide mich, sage: Gut, danke schön. Auch hier sind wir in fast allen Bereichen anders geworden. Willkommen an Bord!

## **Vertrieb geht heute radikal und digital anders**

Du hältst gerade ein Buch mit einem zeitlosen Titel in den Händen: »Vertrieb geht heute anders«. Bereits vor mehr als zehn Jahren haben mein Team und ich uns Gedanken darüber gemacht, »was« anders geht und »wie« es anders geht. Welchen Einfluss das Internet auf das Verhalten von Menschen in diesem Kontext hat. Was ihr als Leserinnen und Leser also in euren Unternehmen, in eurem Vertrieb ändern solltet, vorauf ihr euch einstellen könnt, welche neuen Herausforderungen die Märkte mit sich bringen und wie ihr am besten reagieren – ja, besser noch: offensiv und proaktiv agieren – könnt. Das hat euch einige Impulse gegeben und das Buch ist im Laufe dieser Zeit in die achte Auflage ge-

gangen – dafür und für eurer reges Interesse an der Diskussion mit mir, an meinen Vorträgen und Trainingskonzepten zum Thema »Vertrieb geht heute anders« will ich mich herzlich bedanken! Das Buch wird als Standardlektüre an den Unis empfohlen, und einige internationale Experten im Markt stellen sich immer wieder inhaltlich darauf ab. Meinem Team wird hier Thought Leadership unterstellt. Das ist vielleicht etwas hoch gegriffen, wenngleich mich das natürlich ein bisschen stolz macht. Nun aber stellt die digitale Revolution das »anders« noch mal vom Kopf auf die Füße: Digitale Vermarktungs- und Kommunikationswege, neue Global Player und Marktaufteilungen, Kundenwünsche und -profile, Customer Relation Management und Payment-Systeme, Präsentations- und Procurement-Systeme, Datenschutz- und legislative Grundlagen, Bots und Robots, KI und Deep Learning – alles, was heute schon »anders« ist, ist morgen schon wieder »anders anders«. Veränderung geschieht mit immer höherer Geschwindigkeit, und uns in den Unternehmen bleibt immer weniger. Weniger Gewissheit. Weniger Stabilität. Weniger sicheres Wissen. Weniger Ruhe zum Nachdenken. Weniger Zeit für die Umsetzung. Daher habe ich mich entschlossen, diese, die nächste Auflage von »Vertrieb geht heute anders« zu überarbeiten, bevor sie in den Druck geht. Denn die anhaltende Nachfrage nach dem Titel beweist, dass es noch viele Fragen dazu gibt, wie Vertrieb denn heute anders geht – und das wollen wir jetzt noch einmal gemeinsam beleuchten, um Rüstzeug für den ständigen Wandel auch im Vertrieb, um Rüstzeug für die (nahe) Zukunft zu haben. Und klar ist auch: Das Ende des Verkaufens bedeutet ja nicht, dass das Kaufen zu Ende ist. Zumindest ist auch klar: Gekauft wird immer!

### **Weltweite Megatrends beeinflussen unsere Zukunft auch im Vertrieb**

Der Wunsch, in die Zukunft zu schauen, ist wohl so alt wie die Menschheit. Wahrsager und Orakel waren an Königshöfen gern gesehen. Horoskope erfreuen sich seit Jahrzehnten größter Beliebtheit. Und Wirtschaftsweisen versuchen Jahr für Jahr vorzusagen, wohin sich die deutsche Wirtschaft entwickeln wird. Dieser Wunsch nach Wissen, nach Sicherheit verstärkt sich durch die Globalisierung, durch die immer kürzer werdenden Entwicklungszeiten bei Produkten und Technologien sowie durch die zunehmende Angst vor Arbeitslosigkeit und Armut. Natürlich wollen auch Unternehmen verstärkt wissen, wohin



die Reise geht. Wo die neuen Kernmärkte liegen, welche Produkte und Dienstleistungen morgen und übermorgen nachgefragt und wie die Menschen sich darüber informieren und kommunizieren werden. Zukunftsforscher beschäftigen sich daher mit den sogenannten Megatrends, mit denen sie global gültige Entwicklungen und Erwartungen zusammenfassen. Dementsprechend groß ist das Interesse an Megatrends. Das Beratungsunternehmen Z\_punkt GmbH The Foresight Company hat im Jahre 2008 20 dieser Megatrends als die wichtigsten für die folgenden Jahre benannt – und weil es interessant ist, sich diese noch einmal anzuschauen (weil wir uns im Anschluss noch einen aktuellen Vergleich aus 2018 ansehen werden), fasse ich sie auf den Punkt gebracht zusammen:

### **Zusammenfassung: Megatrends**

- 1. Demografischer Wandel:** Die Menschen in Europa werden älter, die Bevölkerungszahl nimmt ab; parallel gibt es in anderen Ländern einen Geburtenboom. Es kommt zu anwachsenden Migrationsströmen und demografischen Verwerfungen.
- 2. Neue Stufe der Individualisierung:** Der Individualismus wird zum globalen Phänomen; damit einher geht ein verändertes Beziehungsgeflecht: Zwischen den Menschen gibt es nur noch wenige starke, dafür viele lose Bindungen; die Wirtschaft entwickelt sich vom Massenmarkt zum Mikromarkt. Selbstversorgung und Mitmach-Ökonomie gewinnen an Bedeutung.
- 3. Boomende Gesundheit:** Das Gesundheitsbewusstsein der Menschen steigt. Ebenso wie die Bereitschaft, für das eigene Wohlbefinden Verantwortung zu übernehmen. Neben dem Markt für die Versorgung der Kranken entsteht ein neuer Markt, in dem Lifestyle, Schönheit und Gesundheit verschmelzen.
- 4. Frauen auf dem Vormarsch:** Frauen prägen zunehmend Produkt- und Serviceanforderungen. Ihre »Soft Skills« sind aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Work-Life-Balance gewinnt noch mehr an Bedeutung. Hersteller entwickeln immer mehr Marken, die Männer und Frauen emotional, kommunikativ, innovativ und involvierend ansprechen.

5. **Kulturelle Vielfalt:** Es entwickeln sich zusehends plurale Lebensformen zwischen Moderne und Tradition. Wertesysteme konkurrieren global miteinander, es entstehen hybride Kulturen.
6. **Neue Mobilitätsmuster:** Die Mobilität steigt global an. Es kommt immer häufiger zu Mobilitätsbarrieren. Verkehrsinfrastrukturen werden weiter ausgebaut, neue Fahrzeugkonzepte und Antriebstechnologien entwickelt.
7. **Digitales Leben:** Das Web 2.0 erobert den Alltag und lässt die Grenzen zwischen realer und virtueller Welt verschwimmen. Neue Business-Welten entstehen.
8. **Lernen von der Natur:** Die neue Leitwissenschaft heißt Biologie. Damit einher gehen die Renaissance der Bionik und die Entdeckung der Schwarmintelligenz, die sich in neuen sozialen Organisationsformen äußert.
9. **Ubiquitäre Intelligenz:** Die IT-Revolution schreitet voran. Technische Geräte werden miteinander verknüpft, um das Leben zu erleichtern. Neurowissenschaften, Künstliche Intelligenz und Robotik gewinnen an Bedeutung. Die Gesellschaft wird immer transparenter, Überwachung und Kontrolle nehmen zu.
10. **Konvergenz von Technologien:** Informations- und Nanotechnologie werden zu Konvergenztreibern. Sie finden in zahlreichen Bereichen Anwendungen – in der Medizin ebenso wie im Energiesektor oder bei der Entwicklung neuer Materialien.
11. **Globalisierung 2.0:** Es entsteht eine globale Mittelklasse; Finanzen strömen schon länger global, Unternehmen entwickeln globale Strategien, die bei Bedarf regional oder lokal angepasst und damit auch umgesetzt werden. Asien übernimmt eine neue Rolle – ebenso wie der Westen.
12. **Wissensbasierte Ökonomie:** Innovation wird zum zentralen Wettbewerbstreiber. Damit werden Wissen und Lernen zum Fundament der Gesellschaften und der Individuen. Es bildet sich eine neue globale Wissenselite.

13. **Business-Ökosysteme:** Die Wirtschaft wird von Wissen und Innovation getrieben. Kundenintegration und Kooperationswettbewerb bilden neue Wertschöpfungsketten. Die Grenzen von Branchen, Märkten und Unternehmen verschwimmen. An den Schnittstellen entstehen neue Märkte.
14. **Wandel der Arbeitswelt:** Die Automatisierung in der Produktion, der Service- und Wissenssektor nehmen weiter zu. Flexible, interaktive Arbeitsstrukturen verstärken die zunehmende Dynamisierung der orts- und zeitungebundenen Arbeit.
15. **Neue Konsummuster:** Wohlstand erreicht alle. Der Luxus erobert China, Indien und Russland. Moralischer Konsum und Produkte, die in Farben und Materialien von der Umwelt inspiriert sind, gewinnen im Westen an Bedeutung.
16. **Umsteuern bei Energie und Ressourcen:** Fossile Brennstoffe werden ebenso knapp wie Frischwasser, Metalle oder Mineralstoffe. Damit gewinnt die Nutzung von alternativen, nachhaltigen Energiequellen und nachwachsenden Rohstoffen an Bedeutung. Es kommt zu einer Energieeffizienz-Revolution. Dezentrale Energieversorgung setzt sich durch.
17. **Klimawandel und Umweltbelastung:** Die Erderwärmung schreitet voran. Schwellen- und Entwicklungsländer haben zunehmend mit Umweltproblemen zu kämpfen. Die Nachfrage nach saubereren Technologien wächst. Unternehmen sind immer mehr bereit, Verantwortung für die ökologischen Folgen ihres ökonomischen Handelns zu übernehmen.
18. **Urbanisierung:** Neue Wohn-, Lebens- und Partizipationsformen entwickeln sich. Die Infrastruktur wird daran angepasst – etwa an die Megacities, die an Bedeutung gewinnen.
19. **Neue politische Weltordnung:** In westlichen Demokratien steigt die Krisengefahr, während Indien und China die Chance haben, zu Weltmächten aufzusteigen. Russland erlebt eine Renaissance und Afrika kann einen wirtschaftlichen und politischen Aufbruch erleben.

**20. Wachsende globale Sicherheitsbedrohungen:** Schwelende kulturelle Konflikte und gescheiterte Staaten, globaler Terrorismus und die Verbreitung von Massenvernichtungswaffen lassen uns zu einer großen Weltrisikogesellschaft werden.

Quelle: Z\_punkt GmbH The Foresight Company: Megatrends, [www.z-punkt.de](http://www.z-punkt.de)

Interessant ist diese Zusammenfassung – man verzeihe mir, dass sie so knapp und sicher an vielen Stellen verkürzend geworden ist – aus zwei weiteren Gründen: Erstens gibt es für mindestens einige Prognosen durchaus abweichende Interpretationen der den genannten Megatrends zugrundeliegenden Datenbasis. Also müssen wir unser Auge dafür schärfen, was wirklich durch beweisbare Statistiken und Analysen gerechtfertigt ist, und dürfen uns nicht zu sehr auf das »Denken anderer« verlassen. (Ich will in diesem Zusammenhang nur kurz auf das Buch »Factfulness« von Hans Rosling [2018] verweisen, das uns eine Reihe von Strategien an die Hand gibt, Daten und [scheinbare] Trends zu evaluieren.) Denn aus den Daten und Trends leiten wir als Führungskräfte in den Unternehmen Produktentwicklungen und Prozesse, Marktanalysen und Risikobewertungen ab. Und zweitens stellt die genannte Z\_punkt selbst Ende 2018 ein »Megatrend-Update« auf ihre Website, das anders gebündelt ist: Dort finden sich jetzt die folgenden 12 Megatrends:

1. Demografischer Wandel
2. Anthropogene Umweltbelastung
3. Gesellschaftliche Ungleichheiten
4. Neue politische Welt(un)ordnung
5. Urbanisierung
6. Digitale Transformation
7. Globale Machtverschiebungen
8. Biotechnische Transformation
9. Ausdifferenzierte Lebenswelten
10. Veränderte Arbeitswelten
11. Volatile Ökonomie
12. Business Ökosysteme

ANDREAS BUHR

# BUSINESS GEHT HEUTE ANDERS

# BUHRS BESTE  
BUSINESS-  
HACKS

FÜR UNTERNEHMER,  
UMDENKER,  
MANAGER, MACHER  
UND VISIONÄRE

GABAL

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	9
<b>Teil I: Selbstführung geht heute anders</b>	19
#Business_Hack_1: Sieben Schritte zur Selbstentwicklung	20
#Business_Hack_2: Make up your mind: machen statt meckern	23
#Business_Hack_3: Persönliche Resilienz und Ressourcen aufbauen	29
#Business_Hack_4: Emotionsmanagement – gehe bewusst mit (deinen) Gefühlen um	33
#Business_Hack_5: Die fünf Schritte der Eigenmotivation	37
#Business_Hack_6: Der leichte Weg zu guten neuen Gewohnheiten und Verhaltensweisen	40
#Business_Hack_7: Umgib dich mit wert(e)vollen Menschen	44
#Business_Hack_8: Die Besten lassen sich coachen	49
#Business_Hack_9: Finde deine Aufgabe und deinen Entwicklungsweg im Leben	51
#Business_Hack_10: Trainiere dein Entscheider-Gen	55
#Business_Hack_11: Sei ein Thought Leader – werde zum Mastermind!	61
#Business_Hack_12: Einfache Kreativitätstechniken – großer Output	65
#Business_Hack_13: Erfülle dir deine Bucket List	72
#Business_Hack_14: Lieber smart als perfekt sein	76
#Business_Hack_15: Lösungsorientiert handeln	80
#Business_Hack_16: Unterstützende Routinen schaffen	84
<b>Teil II: Unternehmer-Sein / Unternehmen geht heute anders</b>	89
#Business_Hack_17: Introspektion – Selbsterkenntnis als Führungspersönlichkeit	90
#Business_Hack_18: Businessideen nebenbei ausprobieren – Sicherheit schaffen	94
#Business_Hack_19: Vom Selbstständigen zum Unternehmen – fünf entscheidende Fragen	97
#Business_Hack_20: Gewinnorientierung – die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers	101
#Business_Hack_21: Mehr Produktivität – besseres Eigenmanagement	105

#Business_Hack_22: Zeitmanagement – die Zeit ist dein Freund	111
#Business_Hack_23: Fehlertoleranz der Digitalisierung nutzen	116
#Business_Hack_24: Trage zu einer größeren Sache bei – die Welt zu einem besseren Ort machen	120
#Business_Hack_25: Kritik konstruktiv nutzen und einsetzen	124
#Business_Hack_26: Rapport herstellen können – deine Superkraft	128
#Business_Hack_27: Zuverlässig als Vorbild handeln	132
#Business_Hack_28: Den »inneren Hebel« nutzen – schneller wahrnehmen und handeln	137
#Business_Hack_29: Stabilität in der VUKA-Welt behalten	142
#Business_Hack_30: Geist und Fokus öffnen – Unternehmer-Mindset	146
#Business_Hack_31: Bau dein Unternehmen resilient auf	150
#Business_Hack_32: Influencer – so geht dein Geschäft viral	155
#Business_Hack_33: Werteorientierung kommt vor Wertschätzung kommt vor Wertschöpfung	161
#Business_Hack_34: Tue Gutes und rede NICHT darüber	167
#Business_Hack_35: Verfasse dein eigenes Manifest!	170
<b>Teil III: Führung geht heute anders</b>	<b>175</b>
#Business_Hack_36: Chancendenken – Krise wird das New Normal und Change ist Chance	176
#Business_Hack_37: Recruiting – der Mix macht's	181
#Business_Hack_38: Recruiting-Direktansprache mit dem Sales Pitch	189
#Business_Hack_39: Die richtige Einstellung zur richtigen Einstellung	194
#Business_Hack_40: Mitarbeiter richtig an Bord holen: Onboarding	201
#Business_Hack_41: Menschen wirklich ins Zentrum des Handelns stellen	206
#Business_Hack_42: Eigenverantwortung bei Mitarbeitern stärken	210
#Business_Hack_43: Wie Menschen wirklich ticken – Persönlichkeitsdiagnostik	213
#Business_Hack_44: Führung ist kein »One size fits all«	219
#Business_Hack_45: Mitarbeitergespräch – die Mutter aller Gespräche	224
#Business_Hack_46: Anerkennungsgespräche – Motivation führt	229
#Business_Hack_47: Konfliktgespräche – stressige Situationen drehen	233
#Business_Hack_48: Kritikgespräch – damit es vorangeht	237
#Business_Hack_49: Trennungsgespräch – Mitarbeiter verlieren, Herold gewinnen	241

#Business_Hack_50: Intrinsische Motivation stärken	246
#Business_Hack_51: Agiles Management & Digital Leadership – adaptiv, schnell, zielorientiert	251
Business_Hack_52: OKR – das Effizienzmodell aus dem Silicon Valley	257

## **Teil IV: Vertrieb geht heute anders** 261

#Business_Hack_53: Purpose – der tiefere Sinn jeder Customer Journey	262
#Business_Hack_54: Von Sprachanfragen mit Voice Applications profitieren	270
#Business_Hack_55: Plattformökonomie – der große Hebel	276
#Business_Hack_56: D2C – was kannst du von Vertical Brands lernen?	280
#Business_Hack_57: Dein digitaler Kunde ist B2P – Business to Purchaser	284
#Business_Hack_58: Vertriebsrecruiting: Du brauchst neue Narrative	288
#Business_Hack_59: Multichannel, Crosschannel, Omnichannel – Vertrieb geht heute anders	293
#Business_Hack_60: Der Sales Funnel – führe Kunden zielgerichtet durch den Trichter	296
#Business_Hack_61: Online Sales Funnels – richtig eingesetzt	300
#Business_Hack_62: Digitale Tools für den Vertrieb	305
#Business_Hack_63: Vertriebskennzahlen – die unterschätzte Hilfe	309
#Business_Hack_64: Branchenbenchmarks – good to know, hard to get	314
#Business_Hack_65: Kennzahlen – diese musst du nutzen	317
#Business_Hack_66: Quantitative Vertriebsziele	323
#Business_Hack_67: Qualitative Vertriebsziele	326
#Business_Hack_68: Mit Zielvereinbarungen führen	329
#Business_Hack_69: Vertriebsforecast – in Szenarien planen	332
#Business_Hack_70: Provisionen, Boni und Prämien für Leistungsträger	335
#Business_Hack_71: Klare Prozesse und Zuständigkeiten im Vertrieb	338
#Business_Hack_72: Teamkonflikte lösen – Zielvorgaben erreichen	342
#Business_Hack_73: Einstieg und Vertriebsfragen mittels Brainwriting entwickeln	346
#Business_Hack_74: Produktfeatures wirklich überzeugend formulieren	351
#Business_Hack_75: Nutzenargumentation mit der SPINE-Technik	354
#Business_Hack_76: Einwandbehandlung mit der AUA-Technik	356
#Business_Hack_77: Einwandbehandlung mit Return- & 180-Grad-Technik	359
#Business_Hack_78: Emotionen – die Trigger von Kunden kennen und nutzen	362



#Business_Hack_79: A perfect Match – auf einer Wellenlänge mit dem Kunden	367
#Business_Hack_80: Multisensorik – verkaufen mit allen Sinnen	376
#Business_Hack_81: Unwiderstehliche Formulierungen nutzen	380
#Business_Hack_82: B2B-Empfehlungen – Schnellstraße zu Neukunden	382
#Business_Hack_83: Produktentwicklung nutzt Vertriebskompetenz	385
#Business_Hack_84: (Ver-)handeln in Ausnahmesituationen	390
<b>Teil V: Zukunft geht heute anders</b>	<b>397</b>
#Business_Hack_85: »Going digital« braucht mehr Humanität und Robustheit	398
#Business_Hack_86: New Learning – so geht künftig Weiterbildung im New Normal	402
#Business_Hack_87: Den Weg zum digitalen Unternehmen gehen	408
#Business_Hack_88: Vertrieb geht in Zukunft noch mal anders – so seid ihr dabei	415
#Business_Hack_89: Diversity – profitiert von der Vielfalt	420
#Business_Hack_90: Cradle-to-Cradle & Circular Economy: neue Geschäftsmodelle mit Klimaschutz inside	423
#Business_Hack_91: Heißer Scheiß? Die Metaversumstrategie	428
<b>Meine zehn Gebote für mehr Erfolg im Business</b>	<b>431</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>436</b>
<b>Verzeichnis der verwendeten und der weiterführenden Literatur</b>	<b>437</b>
<b>Über den Autor</b>	<b>449</b>
<b>Stimmen zum Buch</b>	<b>450</b>

TEIL I

---

# SELBST- FÜHRUNG

GEHT HEUTE

# ANDERS

---

## #BUSINESS\_HACK\_1

### Sieben Schritte zur Selbstentwicklung

Lass uns einmal tief tauchen. Was ist der Kern vom Kern vom Kern von »mehr Erfolg im Business«? Was steckt dahinter? Im Wesentlichen: Wenn deine Persönlichkeit wächst, wenn deine Gedanken und Visionskräfte wachsen, wenn deine Kompetenzen wachsen, dann wächst auch dein Geschäft. Wenn du dich entwickelst – was häufig bedeutet, dass du freilegst und größer wirst in dem, was du vorher verwickelt oder eingewickelt hattest, dann werden auch deine Geschäftsideen freigelegt, dann werden auch sie größer. Klingt vielleicht banal, aber das ist es beileibe nicht, denn die meisten Menschen stecken in ihrem »eingewickelten Klein-Sein« fest oder in frühen Stufen der Entwicklung. Damit aber legen sie nie den Kern ihres Wollens und Könnens frei, können in diesen Bereichen nicht bis kaum wachsen, verkümmern noch am Stamm.

Samy Molcho hat einmal gesagt: »Der Körper kann nur dahin gehen, wo der Geist schon mal war« – und da ist was dran. Denn dann kann Mentales Reales werden: Was du dir vorstellst, das kannst du verwirklichen.

#### Werde größer in deinen Kompetenzen und deiner Persönlichkeit

Nutze dafür die sieben Schlüssel für deine persönliche (Selbst-)Entwicklung, wie wir von Buhr & Team sie zusammenführen:

1. **Selbstbewusstheit:** Hier geht es darum, dir deiner selbst bewusst zu werden: Was und wer bist du, was kannst du besonders gut (Stärken), was nicht so sehr (Schwächen), wie findest du Lösungen dafür? Was macht dich aus, was ist charakteristisch für dich?
2. **Selbstbewusstsein:** Du weißt, was du dir zutrauen kannst und was nicht, welche Herausforderungen du annehmen willst, wie du diese Herausforderungen meisterst und wo du drüberstehst.

Zur Entwicklung dieses Selbst-Bewusstseins holst du regelmäßig Feedback ein, denn es geht nicht ums Abgehoben-Sein, sondern darum, dass du mit vollem Bewusstsein deinen Platz gefunden hast und weiter ausbaust.

3. **Selbstvertrauen:** Wer sich selbst vertraut, der kann auch anderen vertrauen. Und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen – man kann ihm oder ihr im Wortsinne trauen. Selbstvertrauen entsteht natürlich aus Selbstbewusst-heit und Selbstbewusst-sein – quasi intrapersonal – und dadurch, dass Menschen dir Vertrauen schenken. Vertrauen ist die Basis von allem – im privaten Leben wie auch im Business.
4. **Selbstverantwortung:** Ich sage dazu, es bedeutet, eine Antwort zu haben auf die Fragen, die dein Leben dir stellt. Wie es auch im Englischen heißt: »Responsibility« – da steckt das Wort »Response« drin; eben »eine Antwort haben«. Eine Antwort auf jede Situation, in die du geworfen wirst. Du bist zwar meist nicht verantwortlich für die (schlimme) Situation, aber dafür, wie du mit der Situation umgehst. Wie du die Herausforderung annimmst und angehst, mit geradem Rücken. Wer gelernt hat, nicht nach Schuld oder Schuldigen zu suchen, sondern eigenverantwortlich eine Situation anzunehmen und zu lösen, der behält die Deutungshoheit über diese Situation – und für sich selbst – bei sich. Der befindet sich für mich im Vorhof zur Freiheit.
5. **Selbstüberwindung:** Wer gelernt hat, sich selbst in die Verantwortung zu nehmen, der hat auch gelernt, sich selbst zu überwinden. Seine eigene Insel zu verlassen, große Schritte aus der Komfortzone zu machen. Stärker zu sein als die Erdanziehungskraft ... diese Überwindungskraft kannst du trainieren wie einen Muskel. Die Prämie für dieses Training, das durchaus mühsam ist, ist das Herauskommen aus der Dämmerzone. Das ist Glück. Ist Erfolg.
6. **Selbstwirksamkeit:** Darunter versteht die kognitive Psychologie die innere Überzeugung eines Menschen, schwierige Herausforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Die innere gefühlte Gewissheit, über genügend Ressourcen zu verfügen, um es einfach schaffen zu können. Übrigens unabhängig davon,

ob das stimmt – aber mit schwachem Selbstwirksamkeitsgefühl fängst du erst gar keine Aufgabe an. Umgekehrt: Wenn du es dann doch geschafft hast, was gibt es dann Besseres als den Bewerbstellungsstolz und Selbstwirksamkeitsstolz – das trägt dich im Leben wie im Business weiter. Über das nächste Schlagloch. Zum nächsten Erfolg. (→ **#Business\_Hack\_8**)

- 7. Selbstbestimmtheit:** Verstanden als die Freiheit, dein Leben so zu führen, wie es zu dir passt. Es ist quasi die Krönung aus den sechs vorherigen Selbstentwicklungsaspekten, die darauf einzahlen, dass du eine Vision deines Lebens (vielleicht auch deine Lebensaufgabe) kennst und sie mit Bestimmtheit erreichen kannst.

Das sind sieben wirksame Schlüssel für (d)ein großartiges Leben. Warum aber nutzen sie dann nicht alle für sich? Weil Gewohnheit und Bequemlichkeit, Ängste und Sorgen, die mangelnde Entscheidung dafür dem entgegenstehen. Und ja, oft mangelt es an den beiden entscheidenden »Selbst-Grundlagen«: Selbst-Reflexion und Selbst-Erkenntnis.

### **VOM KNOW-HOW ZUM DO-HOW**

Daher schlage ich dir vor, dass du die Gelegenheit jetzt nutzt, um die 7 Schlüssel für dich persönlich zu reflektieren. Was ist dir klar, was fehlt dir, wie kannst du das rsp. dich entwickeln?

---

---

---

---

PS: Vielleicht ist am Ende auch ein Gespräch mit einem Coach auf Augenhöhe ein guter Business-Hack für dich – mehr dazu in → **#Business\_Hack\_8**.

## #BUSINESS\_HACK\_2

### **Make up your mind: machen statt meckern**

Krise ist immer. Wirtschaftskrise. Finanzkrise. Unternehmenskrise. Wertekrise. Coronakrise. Absatzkrise. Klimakrise. Krise ist ein New Normal geworden, und es liegt an uns, Wege zu finden, damit umzugehen. Gestaltungsmöglichkeiten auszuloten. Grenzen zu verschieben. Zu machen, nicht zu meckern. Meckern ist Opferhaltung, machen ist Gestalterhaltung. Und auf dem Höhepunkt einer Krise ist es nur menschlich, aus der positiven Gestalterhaltung immer mal wieder in die passiv-larmoyante Opferhaltung zu kippen. Nur darf das kein Dauerzustand werden. Make up your mind! Entscheide dich, Gestalter zu sein und zu bleiben – oder (wieder) zu werden.

#### **Eigenverantwortung annehmen**

Machen statt meckern bedeutet nicht, wirtschaftliche Schwierigkeiten zu leugnen oder faktischen Herausforderungen naiv mit übertriebenem »positiven Denken« zu begegnen. Sprüche klopfen oder »Pfeifen im Walde« löst keine Probleme. Meckern schafft sogar zusätzliche Probleme, denn es baut Barrieren im Kopf auf. Barrieren, die Entscheidungsräume verschließen. Die den Blick für Optionen verstellen. Die Hemmschwellen vor Taten auftürmen. Erfolg aber ist, was auf das *erfolgt*, was wir in der Gegenwart denken, was wir jetzt tun.

Ob du also denkst, dass diese oder die nächste Krise dich oder dein Unternehmen kaputt machen wird, oder ob du denkst, dass jede Krise eine Aufforderung zum Tanz ist und dass die Starken aus ihr noch stärker herausgehen werden – du wirst immer recht haben. Denn deine Aufmerksamkeit und deine Energie folgen deinen Glaubenssätzen. Du hast also eine Verantwortung dafür, was du denkst, wie du es denkst und wie du dich äusserst. Denn deine Gedanken werden zu deiner Sprache, und deine Sprache wiederum wirkt als »Priming«, als »Voreinstellung« auf deine Gedanken – und im Übrigen auch auf die deiner Umwelt – zurück (und weil das so wichtig ist, findest du eine

entsprechende Übung dazu am Ende dieses Business-Hacks). Ein sich selbst verstärkendes System des Schwarzsehens, des Jammerns, der Verantwortungsabgabe.

Umgekehrt ist die Akzeptanz der eigenen Verantwortung die Voraussetzung, um ins Handeln zu kommen.

- Handeln kann beispielsweise auf der persönlichen Ebene bedeuten, Resilienz und Ressourcen aufzubauen (→ **#Business\_Hack\_3**) und sich ganz bewusst aus dem Gefühl der Machtlosigkeit, der Opferhaltung, der Überwältigung durch eine Krise, des Jammerns zu befreien (→ **#Business\_Hack\_4**).
- Handeln kann auf der unternehmerischen Ebene bedeuten, der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmers gerecht zu werden (→ **#Business\_Hack\_20**) oder das eigene Unternehmen kritisch zu überprüfen und resilienter aufzustellen (→ **#Business\_Hack\_31**) oder Zukunftsmärkte ins Visier zu nehmen (→ die #Business-Hacks aus dem Buchteil »Zukunft geht heute anders«).

## **Mindset und Persönlichkeitsstruktur lassen sich verändern**

»Die Umstände sind dafür verantwortlich, die Krise ist schuld«, so argumentieren viele. Das ist Jammern und Meckern in Opferhaltung und mithin ein Problem des Mindsets. Die gute Nachricht dazu liest du weiter unten ausführlicher erläutert: Am Mindset können wir arbeiten und wir können unser Hirn sogar neu »verschalten«, alte Jammer-Denkmuster umprogrammieren und neue Verschaltungen, »Positiv-Schleifen«, etablieren. »What fires together, wires together« sagen die Amerikaner und meinen damit, dass wir Gedankenhygiene betreiben können, indem wir uns auf unterstützende Gedanken fokussieren und damit neue neuronale Vernetzungen verstärken können.

»Andreas, ich bin halt nicht so ein Optimist und Strahlemann, ich bin schon immer skeptischer und introvertierter gewesen«, solche Einwände höre ich öfter. Dazu ist zu sagen, dass die Persönlichkeitsstruktur wenig mit dem Mindset zu tun hat. Extrovertierte Typen können große Meckerer sein und beispielsweise in den Social Media mit einfachen Behauptungsmonologen ihre ganze Leserschaft emotional und motivatorisch runterziehen, während introvertierte Menschen oft

still und leise einfach handeln, im Hintergrund Dinge ändern, statt darüber zu lamentieren.

Extraversion oder Intraversion haben keine Korrelation zum Meckern, Jammern oder zur Opferhaltung, das zeigt alleine schon das diagnostische Instrumentarium der *Großen Fünf* in der modernen Psychologie. Dabei handelt es sich um ein international anerkanntes Koordinatensystem, das durch entsprechende statistische Untersuchungen unterfüttert wurde. Auf der Basis dieser Matrix beruht die Persönlichkeit (→ **#Business\_Hack\_43**) eines Menschen auf fünf zentralen, in ihrer Ausprägung messbaren Charaktermerkmalen. Diese sogenannten *Big Five* sind 1. Extraversion, 2. Gewissenhaftigkeit, 3. Offenheit, 4. Neurotizismus und 5. Verträglichkeit.

Im Einzelnen lassen sich die Wesensmerkmale folgendermaßen beschreiben: Extravertierte Menschen zeichnen sich durch Aktivität und Geselligkeit aus, sie sind neugierig und bereit, neue Erfahrungen zu machen. Wer diese Veranlagung hat, wird sie sein Leben lang mehr oder weniger unverändert behalten. Die Gewissenhaftigkeit, verbunden mit Pflichtbewusstsein und Leistungsorientierung, nimmt dagegen im Alter zu; genauso wie die Verträglichkeit, die mit wachsendem Vertrauen und Mitmenschlichkeit einhergeht. Auch Menschen, die grundsätzlich allem Neuen offen gegenüberstehen, können mit der Zeit etwas von ihrer Jagdlust nach Veränderungen und Herausforderungen verlieren. Auch die psychische Instabilität, wissenschaftlich als Neurotizismus bezeichnet, lässt vielfach mit steigender Lebenserfahrung nach. Je mehr sich die menschliche Persönlichkeit festigt, desto stabiler wird auch die seelische Befindlichkeit. Zwischen 30 und 50 Jahren nimmt ebenfalls der Grad der Verträglichkeit zu. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass mit dem Älterwerden oft auch die Fähigkeit steigt, andere besser zu verstehen. Das kann zu mehr Vertrauen oder eben auch zu Misstrauen führen. Je nach der gemachten Erfahrung. Man geht auf jeden Fall vorsichtig, bedacht und empfindsamer auf sein Gegenüber ein und leistet es sich mehr als in früheren Jahren, gutherzig zu sein.

Das Erstaunliche daran ist: Die Big Five verändern sich fast das ganze Leben hindurch – auf jeden Fall weit über das fünfzigste Lebensjahr hinaus. Und das gilt auch für unseren »Mind«, das Gehirn.



## Neuroplastizität – gute Nachrichten vom Gehirn

Die Antwort auf die Frage, ob sich ein Mensch im reiferen Alter noch ändern kann, lautet: Ja, er kann. Es stimmt zwar, dass ein zwei Jahre altes Kind über rund doppelt so viele Synapsen im Gehirn verfügt wie ein Erwachsener – doch Neurologen haben inzwischen herausgefunden, dass sich in der Pubertät die Gehirnzellen nochmals kräftig vermehren. Selbst viele Jahre später ist das Gehirn in der Lage, Neuronen zu produzieren und sich zu verändern. Melitta Schachner, die am Hamburger Zentrum für Molekulare Neurobiologie forscht, hat festgestellt, dass die Fähigkeit der Nervenzellen, sich neu zu verschalten, ein ganzes Leben lang erhalten bleibt. Dabei richten sich die Zellen nach bestimmten molekularen Wegweisern, die es den rund 100 Milliarden Nervenzellen durch eine Art Routing ermöglichen, sich an 100 Billionen Schaltstellen miteinander zu vernetzen. Kurz: Der Mensch wird in den frühen Jahren seiner Kindheit wesentlich, aber durchaus nicht endgültig geprägt. Auch als Erwachsener hat jeder von uns die Möglichkeit, aufgrund neuer Erfahrungen und Erlebnisse seine Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Auslöser für die neue Erkenntnis der Veränderbarkeit im Alter war übrigens eine Arbeit der Amerikaner *Brent Roberts* und *Wendy DelVecchio*, die schon vor Jahren erstmals neue Wege in der Persönlichkeitsentwicklung aufzeigte (→ Literaturverzeichnis). Die beiden Wissenschaftler wiesen anhand von 152 Längsschnittstudien mit mehr als 35 000 Teilnehmenden nach, dass die Persönlichkeitsstruktur im Alter von 30 Jahren noch sehr flexibel ist. Erst mit 50 sei ein Mensch charakterlich gefestigt und habe ausgeprägte individuelle Eigenschaften entwickelt. Diese Aussagen wurden seither durch Dutzende Untersuchungen bestätigt. Heute geht die Wissenschaft sogar davon aus, dass sich nicht nur unser Gehirn ein Leben lang verändert («Neuroplastizität»), sondern wir unsere Persönlichkeit ein Leben lang verändern können. Du musst dich nur entscheiden.

Für das Machen.

Und dann trainieren.

## VOM KNOW-HOW ZUM DO-HOW

**Übung 1** hilft dir auf dem Weg vom Meckern in Opferhaltung zum Machen in Gestalterhaltung.

<b>Die Gedanken einer passiven Lebenshaltung</b>	<b>Gedanken und Sprache der Gestalter</b>	<b>DEINE Sprache und Gedanken</b>
So bin ich eben.	Ich kann mich auch anders verhalten.	
Es macht mich verrückt.	Ich bin für meine Gefühle verantwortlich. Was hat es also mit mir selbst zu tun, dass es mich verrückt macht?	
Das werden sie mir nicht erlauben.	Was kann ich tun, um sie zu überzeugen?	
Ich muss das tun.	Ich will das tun.	
Ich kann das nicht.	Will ich das überhaupt? Wenn ja, was brauche ich, um es zu schaffen? Ich beschaffe mir, was ich brauche.	
Es geht nicht.	Es geht. Ich werde herausfinden, wie.	
Eigentlich müsste man ...	Es ist etwas zu tun. Wer tut es? Was davon kann und will ich übernehmen?	
Der andere ist schuld.	Ich habe einen Fehler gemacht. Ich lerne daraus!	

→

**Übung 2:** Im Krisenmodus ändern Macher und Gestalter die Blickrichtung und fragen nicht: Welchen Schaden können die Auswirkungen von starkem Wettbewerb, vom Wandel der Märkte, von Corona, von Klimawandel oder einer anderen Krise auf mein Unternehmen, auf mich haben? Macher und Gestalter stellen diese drei Fragen, die du jetzt auch für dich beantworten kannst:

Was können wir tun, um besser durch die Krise zu kommen?

---

---

Was können und werden wir aus der Krise lernen?

---

---

Was werden wir besser machen, um bessere Ergebnisse zu erzielen?

---

---

ANDREAS BUHR

# FÜHRUNGS PRINZIPIEN

DIE 12 LEITSÄTZE DER  
**CLEAN**  
LEADERSHIP

FÜHRUNG GEHT HEUTE  
**ANDERS**

GABAL

# Inhalt



## PROLOG

---

**Worauf es bei Führung wirklich ankommt 7**



## Einleitung 11

Zwölf Führungsprinzipien ruhen auf drei starken Säulen **13**

Von Werten zur Wertschöpfung **14**

Die drei wertvollen Säulen der Führungsprinzipien **15**

Wertschätzung kommt vor Wertschöpfung **21**

Das beweisende Vorbild leben **21**

Echte Führungspersönlichkeiten schaffen die

Bedingungen für Spitzenleistung **23**

Die Zukunft wertvoll gestalten: Clean Leader nutzen die zwölf Führungsprinzipien **23**



## DAS ERSTE FÜHRUNGSPRINZIP

---

**Stärke dein Entrepreneur-Mindset – nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen 26**

Unternehmer – eine Frage der Definition? **28**

Von Selbstführung zu Führung **32**



## DAS ZWEITE FÜHRUNGSPRINZIP

---

**Fokussiere dich auf die wesentlichen Dinge 35**

Einfach intuitiv – das Richtige im rechten Augenblick **37**

Intuition bedarf des Trainings **40**

**3**

**DAS DRITTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Handle zuverlässig als beweisendes Vorbild 42**

Wertekonflikte vermeiden 44

Die Paradoxie des Authentischen 47

Übereinstimmende Wertesysteme erleichtern

Kohärenz 50

**4**

**DAS VIERTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Verfolge die richtigen, von Werten  
geprägten Ziele 52**

Klarheit schaffen 53

Wieso Zielsetzungen erfolgreich machen 55

Ziele mit dem Team erreichen: Zielvereinbarungen 57

**5**

**DAS FÜNFTHE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Trainiere dein Entscheider-Gen 66**

Entscheidungen scheiden die Geister 67

Fünf Faktoren als Basis jeder Entscheidung 68

**6**

**DAS SECHSTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Stelle den Menschen ins Zentrum deines  
Handelns 73**

Mitarbeiter sind Ziel, nicht Werkzeug des Führungs-  
handelns 74

Die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Werten  
finden 77

Der Mensch steht im Mittelpunkt 88

**7**

**DAS SIEBTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Führe mit Werten zu mehr Leistung und  
besseren Ergebnissen 92**

Andere erfolgreich machen – der Weg zu mehr  
Leistung 93

Situativ führen – unterschiedliche Führungsstile 97

Führungsinstrument Gespräch – die Big Five 99

**8**

**DAS ACHTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Setze im Management das Richtige  
richtig um 118**

Komplexität – Fluch und Segen 119

Führung gibt Management einen Wirkungsrahmen 122

**9**

**DAS NEUNTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Begeistere dich selbst und andere 125**

Leverage mit Leichtigkeit 126

Fähigkeiten: ständige Verbesserung erforderlich 127

Fakten: unternehmerische Grundlagen müssen  
stimmen 128

**10**

**DAS ZEHNTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Betrachte Gewinn als Prämie für Sinn  
und Verstand 131**

Wertorientierung umfasst Gewinnorientierung 132

Wer schlecht führt, vermarktet schlecht 137

**11**

**DAS ELFTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Nähre und nutze die Weisheit der Vielen 138**

Wissen und Weisheit anderer nutzen **139**

Sharing is Caring **143**

To give back **144**

**12**

**DAS ZWÖLFTE FÜHRUNGSPRINZIP**  
.....

**Bleibe Lernender, neugierig und bescheiden 147**

Sometimes you have to break the pattern **148**

Neues Lernen, New Learning: Digital Leadership **150**



**IMPULS**  
.....

**Ins Machen kommen 154**

Für die Besten unter Ihnen: ein Geheimkapitel **154**

Vom Kenner zum Könnner **155**

Erfolg ist, was aus Ihrem Handeln folgt **156**



**Literaturverzeichnis 157**



**Stichwortverzeichnis 162**



**Über den Autor 164**



# Einleitung



**D**er Wandel ist gekommen, um zu bleiben – könnte man sagen, wenn es nicht schon ein Paradox in sich selbst wäre. Ständiger Wandlungsdruck, gesellschaftlicher Umbau, Klimawandel, wirtschaftliche Umbrüche, disruptive Entwicklungen – viele Menschen und Unternehmen erleben die heutige Zeit geradezu als dauerhaftes Krisenszenario. Als ständige Herausforderung ihres Risikomanagements. Und ja, zumindest in der Wahrnehmung gilt: Krise ist immer. Wirtschaftskrise. Energiekrise, Pandemiekrise. Finanzkrise. Inflationskrise. Lieferkettenkrise. Globalisierungskrise. Facharbeiterkrise. Pflegekrise. Unternehmenskrise. Umweltkrise. Klimakrise. Wertekrise. Vertrauenskrise. Und dann gibt es jede Menge Krisengipfel. Lösungsgipfel machen viel mehr Sinn. Also:

Wir sind nicht machtlos. Es liegt an uns, an jedem von uns, Krisen anzugehen. Einige Krisen haben wir selbst heraufbeschworen, und einiges können wir wieder richten. Besser machen. Wir sind nicht machtlos. Wenn wir unsere Gestalterkraft aktivieren, erleben wir Selbstwirksamkeit. Es liegt an uns, an jedem Einzelnen, mit diesen Herausforderungen im Geschäftsleben und Unternehmen klarzukommen. Zu machen, nicht zu meckern. Also ändern wir hier die Blickrichtung und fragen nicht: Wie können die Auswirkungen des starken Wettbewerbs im »roten Ozean« überlaufener Märkte, des Innovationsdrucks, um in den »blauen Ozean« neuer Märkte zu gelangen (wie W. Chan Kim und Renée Mauborgne es nennen), unserem Unternehmen Schaden zufügen? Sondern wir fragen stattdessen: Was können wir tun, um besser zu werden? Um Besseres durchzusetzen? Was können und werden wir aus jeder Herausforderung lernen? Was werden wir besser machen, um bessere Ergebnisse zu erzielen? Was also machen – und wie?

Führungspersönlichkeiten, die wirklich etwas bewirken, folgen zu jeder Zeit dem Motto: »Machen statt meckern!« Das Machen, das Umsetzen bleibt die Königsdisziplin. Ich würde sogar weitergehen

und sagen: »Einfach machen!« Ein wenig im Sinne von: einfach machen, also: »Entscheiden und durch!« Und viel von »einfach(er) machen«, also auf klare, einfache Prinzipien und Führungsleitsätze zurückgreifen, die die Basis von Führungshandeln sind, das von Werten zu Wertschöpfung führt. Ich nenne diese Führungspersönlichkeiten von jeher Clean Leader – weil sie »clean« sind, also sauber und klar führen. Sie machen ihr Ding, ziehen durch, wofür sie stehen. Offenbar unbeirrt, haben Blei im Boot, halten die Richtung, unbeeindruckt, unauffällig und berechenbar. Oder – anderes Wort für berechenbar – zuverlässig! Denn diese Zuverlässigkeit gibt Sicherheit – Sicherheit in Zeiten des konstanten Wandels, des konstanten Drucks, der wirtschaftlichen Herausforderungen, der Krisen. Diese Werte ruhen auf drei Säulen und münden in ein Set von zwölf Prinzipien, die im Wesentlichen ausreichen, um Führungshandeln effizient, nachvollziehbar und damit motivierend auch für die Mitarbeitenden zu gestalten. Diese Prinzipien sind so grundlegend und funktionieren so gut, dass sie auch dem gesellschaftspolitischen Wandel, wie er mit der Generation Y und der Generation Z eingeleitet wird, gerecht werden. Natürlich sind in den letzten Jahren neue technologische Instrumente hinzugekommen. Remote Work in Home- und Mobiloffices mit allen digitalen Kommunikations-, Organisations- und Performance-Tools ist gekommen, um zu bleiben. Und damit auch die Technik der Digital Leadership, das Führen auf Distanz. Clean Leader lernen, bewerten und gehen voran, um ihr Führungshandeln den nachkommenden High Potentials, dem Nachwuchs in den Unternehmen, gerade in der hochdigitalisierten »Industrie 4.0« und der »New Work«, der Wissens-, Sharing- und Vertrauensökonomie vermitteln zu können.

## Zwölf Führungsprinzipien ruhen auf drei starken Säulen

Dieses Set an Führungsprinzipien sowie die drei Säulen, die ihre Basis bilden, stelle ich auf den nächsten Seiten genauer vor. Betrachten Sie es als einen Impuls. Eine Diskussionsgrundlage, die nicht den Anspruch erheben kann, alle Werte und Ideen zu versammeln und zu vereinbaren. Dafür gibt es zu viele verschiedene Führungsmodelle und Kompetenzmanagement-Systeme, die je nach philosophischer oder Managementschule, die dahintersteht, zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Das hier vorgestellte Set an Werten und Führungsprinzipien indes hat sich in den gut 35 Jahren meiner eigenen Tätigkeit als Unternehmer und dann als Redner, Trainer, Autor und Experte für mehr Erfolg im Business als ein wirklich grundlegendes, auf das Wesentliche reduziertes und immer funktionierendes erwiesen.

Einfache, klare Führungsprinzipien bedeuten nicht, einfache wirtschaftliche Schwierigkeiten zu leugnen, faktischen Herausforderungen naiv mit übertriebenem »positiven Denken« zu begegnen oder komplexe Szenarien zu holzschnittartig zu betrachten. Aber sie geben Orientierung da, wo unsere Businesswelt immer schneller, fordernder und widersprüchlicher wird. Sie helfen, Barrieren im Kopf zu finden und zu lösen; Barrieren, die Entscheidungsräume verschließen und Optionen verstellen. Die Hemmschwellen vor Taten auftürmen.

Einstein soll auf die Frage, was Erfolg sei, gesagt haben, er empfehle, Holz zu hacken – so könne man das Ergebnis im Anschluss direkt sehen. Erfolg ist also, was auf das erfolgt, was wir tun. Authentisch. Klar. Entscheidend ist, wie wir es tun. Und wie wir es tun, hängt von unseren Werten ab. Dann gerinnen Werte in der Führung und der Unternehmenswelt zu Erfolgen – Erfolge, auf die wir stolz sein können. Weil sie nicht auf dem Rücken Dritter gewonnen wurden, sondern einer bewussten, sinnvollen Leistung gedankt sind. Dann führen gelebte Werte zu Wertschöpfung.

## Von Werten zur Wertschöpfung

Wirkliche Führungspersönlichkeiten zeichnet vieles aus. Neben ihren Werten ist es ihre Art, rasch Handlungsbedarf zu erfassen, sich schnell bedeutungsvolle Informationen zu verschaffen, um begründete Zukunftsszenarien zu entwickeln. Die Fähigkeit, zwischen diesen abzuwägen, Gewinnmöglichkeiten und Risiken abzuschätzen – und eines der Szenarien als die mit dem aktuellen Wissen machbare Option auszuwählen. Entscheidungen zu treffen. Dann zu handeln – uns selbst und anderen beim Handeln zu helfen: Kunden, Mitarbeitern, Unternehmen.

Wir wissen: Es gibt keine sicheren, keine zweifelsfrei richtigen Entscheidungen – denn bis tausendmal Für und Wider abgewogen, Argumente geprüft, Zahlen wieder und wieder gegengerechnet und Mehrheiten zwischen allen möglichen Beteiligten gebildet wurden, hat schon ein anderer für Sie entschieden. Wir entscheiden jeden Tag. Und im Anschluss wissen und verstehen wir, wie sich diese Entscheidungen ausgewirkt haben.

Eine Entscheidung ist immer nur aus der Retrospektive eine sichere Option. Sören Kierkegaard sagt: Leben lässt sich nur rückwärts verstehen, kann aber nur vorwärts gelebt werden. Im Moment der Entscheidung trifft man die Wahl zwischen verschiedenen wahrscheinlichen Eintrittsszenarien mit unterschiedlich erwünschten Ergebnissen. Macher sind keine Hasardeure. Sie setzen nicht wie Glücksspieler auf das höchste Risiko, das gleichzeitig den höchsten Gewinn verspricht! Vielmehr treffen sie aufgrund folgender fünf Faktoren begründete Entscheidungen:

1. Kenntnis
2. Erfahrung
3. Intuition
4. Verantwortung
5. Pragmatismus

Diese Beobachtung werde ich später, beim fünften Führungsprinzip, noch ausführen. Sie stammt aus den letzten 35 Jahren, in denen ich als Unternehmer, Berater, Redner und Trainer Menschen begleitet

habe, die außergewöhnlich stabil, langfristig und mit ruhiger Hand wirtschaftliche Erfolge erzielten. Solche starken Führungspersönlichkeiten – man kann sie zu Recht »Macher« nennen – finden sich besonders oft in mittelständischen Unternehmen, und zwar auf allen Ebenen. Vom Chef über den Vertriebsleiter bis zum Arbeiter, Verkäufer, Sachbearbeiter, Trainee. Macher finden sich auch im privaten Leben – aber die meisten werden sich als Gründer, Selbstständige, Führungskräfte beweisen wollen. Macher packen an, wo andere einpacken. Sie wollen kurze Impulse, überblickartige Informationen, einfache Prinzipien, schnelle Entscheidungen und gute Ergebnisse. Aus Fehlern lernen und es das nächste Mal besser machen.

Sind Sie ein Macher?

Ich denke, ja!

Dann werden wir gemeinsam sehen, was wir wie machen können auf Basis der zwölf Prinzipien der Clean Leadership. Für Handeln, das nach vorne führt. Kurz: für Führungshandeln.

## Die drei wertvollen Säulen der Führungsprinzipien

Diese zwölf einfachen Führungsprinzipien ruhen auf drei Säulen: auf Nachhaltigkeit, auf Gewinnorientierung und auf der Säule klassischer ethischer Werte.

### **Erste Säule: Nachhaltigkeit – kurzfristiges Denken kostet Zukunft**

Nachhaltigkeit bedeutet zum Ersten, dass die Ziele und Maßnahmen unseres wirtschaftlichen Handelns langfristig funktionierend angelegt sein müssen. Sie müssen Zukunftstrends antizipieren und ihnen strategisch gerecht werden. Dafür braucht es eine tragfähige Vision der (Unternehmens-)Zukunft.

Nachhaltigkeit bedeutet zum Zweiten, dass wir bei Produktion und Arbeit, bei Forschung und Entwicklung auf den sorgfältigen Umgang mit den Ressourcen der Natur und Umwelt achten und

jene Ressourcen, die wir nutzen, wertschätzen und so schonend und wenig invasiv wie möglich behandeln. Dazu gehören übrigens, vollkommen klar, immer die Menschen, die Mitarbeiter.

Nachhaltigkeit bedeutet zum Dritten, dass wir etwas von Wert schaffen. Etwas, das Kunden nachweislich und langfristig nützt. Idealerweise sogar etwas, das der Welt etwas nützt, sie besser macht, den Menschen hilft. Das »macht« Sinn, und Sinn lässt uns nicht nur besser arbeiten, er gibt uns eine Vision, die uns antreibt. So schaffen wir mit Nachhaltigkeit etwas Echtes. Etwas Zuverlässiges, das dem Erhalt der Ressourcen, künftigen Ansprüchen und Märkten gerecht wird. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung betont diese drei gleichberechtigten Aspekte der Nachhaltigkeit: ökologisch, sozial, ökonomisch. Hier bringt uns nur eine langfristige Betrachtungsweise weiter. Was bedeutet dies für uns, wenn wir Nachhaltigkeit als handlungsbestimmenden Wert anerkennen? Wie können wir den Wunsch nach Nachhaltigkeit umsetzen?

Es stellen sich uns folgende Aufgaben:

- Aufgabe 1: Zukunftstrends und Zukunftsmärkte erkennen und auf das eigene Unternehmen beziehen.
- Aufgabe 2: Mit dieser Kompetenz eine Vision entwickeln, welche Werte, welche Leistungen, welche Sinnstiftung (auch »Purpose« genannt) das eigene Unternehmen in diese Märkte einbringen wird.
- Aufgabe 3: Risiken absichern.
- Aufgabe 4: Ressourcenschonende, im besten Fall klimaneutrale, abfallvermeidende und komplett recyclebare (»Cradle to Cradle«, also »Wiege zu Wiege« herstellbare) Produkte, Entwicklungen und Prozesse anleiten
- Aufgabe 5: Die Gegenwart managen im Hinblick auf Kundennutzen und langfristige Gewinnorientierung.

Wie Gewinne kurzfristig zu steigern sind, ist kein Geheimnis und gerade in den letzten Jahren des Shareholder-Value-»Wahns« vieltausendfach vorgeführt worden: Mitarbeiter entlassen, Investitionen streichen, Marketingmaßnahmen eindampfen, Aus- und Weiterbil-

dungskosten drastisch reduzieren, Forschung und Entwicklung (nahezu) einstellen, echte Innovationen vermeiden, auf die vermeintlichen Vorteile der Globalisierung setzen und kostenintensive F&E oder Produktherstellung ins ferne Ausland verlagern.

Natürlich steigt so der Gewinn kurzfristig – langfristig sind diese Unternehmen tot. Die Leistungsfähigkeit nimmt ab, das Risiko nimmt, wie in den Krisen der beginnenden 20er-Jahre des 21. Jahrhunderts exemplarisch zu sehen ist, massiv zu; letztlich verlieren auch die Anteilseigner, Aktionäre und Besitzer des Unternehmens. Planen wir also besser langfristig, denken und handeln wir in Zyklen von Generationen statt derer von Bilanzen.

## **Zweite Säule: Gewinnorientierung – die gesellschaftliche Verantwortung erfolgreicher Unternehmen**

Der gesellschaftspolitische Auftrag von Unternehmen ist es, dem Markt und den Kunden Produkte und Dienstleistungen zu einem angemessenen, fairen Preis-Leistungs-Verhältnis zur Verfügung zu stellen, Kunden damit das Leben zu verschönern, nachhaltig zu produzieren und damit Umsatz und in der Konsequenz auch Gewinn zu machen. Erfüllen sie diesen Auftrag gut, werden Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern, werden Arbeitsplätze und sozialer Wohlstand geschaffen. Das ist, verkürzt zusammengefasst, ein Ergebnis erfolgreichen und nachhaltigen unternehmerischen Handelns. Gewinnorientierung ist schlicht notwendig, um diesen Auftrag auch morgen noch ausführen zu können. So »macht« Gewinn Sinn. Dafür brauchen Unternehmer und Manager ein ausgeprägtes Gespür für Verantwortung. Verantwortung nach innen für Prozesse und Qualität und nach außen für die Wirkung des eigenen Verhaltens auf die Öffentlichkeit.

Die (trotz gewisser Deglobalisierungsansätze nach den Erkenntnissen der 2020er-Jahre) starke Globalisierung der Märkte erfordert grenzüberschreitende Verantwortungsübernahme. Im Wort »Verantwortung« steckt die »Antwort« – meines Erachtens müssen Unternehmer, Manager, Macher auch Antworten geben auf die sozialen, wirtschaftlichen und politischen Fragen unserer Zeit. Die Verantwortung

der Unternehmer geht so weit, sich in die Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen einzubringen, die Regularien mitzugestalten und mitzutragen.

Gewinnorientierung ist entscheidend – der Gewinn von heute sind vielleicht die Kosten von morgen. Nur wer als Unternehmen Gewinn erzielt, ist dauerhaft im Spiel. Aber Gewinn heißt nicht, auf dem Rücken anderer Ressourcenraubbau (das meine ich mit »Kosten von morgen«) zu betreiben. Das genaue Gegenteil ist der Fall, halten viele Studien und Umfragen zu den Marktaussichten sozial und ökologisch wirkender Unternehmen fest. Ob es sich nun um den Energiesektor, um Mobilität, um Farming und Nahrungsmittel, um Hochtechnologie, Computing und KI oder innovative Ansätze der Kreislaufwirtschaft handelt: gerade Führung nach den Prinzipien der Wesentlichkeit wird Unternehmen dieser Zukunftsbranchen gerecht. Unternehmen mit smarten oder gar disruptiven Geschäftsmodellen, die auf Ressourcenschonung oder -wiedergewinnung statt auf Ressourcenabbau setzen (nicht nur unter der Perspektive des Green Deals der Europäischen Kommission), wird robuste Zukunftsfähigkeit attestiert. Und letztlich auch den Banken, Finanzdienstleistern, Unternehmen, die »in zweiter Linie« damit handeln: Ich nenne nur die Stichworte Green Finance, Green Bonds, grüne Indizes, ESG-Fonds, Carbon Finance, Climate Finance. Hier schließt sich der Kreis zur Nachhaltigkeit! Sinnhaftigkeit, Ethik, ökologisches, nachhaltiges und ökonomisches Verhalten gehören auch zur Gewinnorientierung

### **Dritte Säule: Werte als Basis**

In jeder Finanz- und Wirtschaftskrise wird vor allem eines offenbar: eine unübersehbare immanente Führungskrise! Topmanager zeigen mit dem Finger aufeinander, weisen Schuld und Verantwortung von sich, verweisen auf die Gier der Anleger und Shareholder, wenn sie kahlsanieren. Sie verschlafen wichtige Trends, ducken sich unter Verantwortung weg, hadern auch nach fast drei Jahren der Pandemie mit Remote Leadership und dem dafür erforderlichen massiven Vertrauensvorschuss in die Mitarbeitenden in ihren Home- und Mobiloffices. Versagen in der eigenen Weiterentwicklung als Digital Leader und als echte Role Models – als Vorbilder, die gerade in



Krisenzeiten vor ihrer Belegschaft stehen und gleichzeitig jedem Einzelnen den Rücken stärken. Diese Krise wird oft nur genutzt, um Kosten abzubauen, Flächen zu reduzieren und damit auch Menschen zu entlassen.

Und auch wenn Firmen sich gerne das coole Image von New Work auf Basis eines Vertrauensmodells geben, gibt es immer noch eine Datensammelwut in Unternehmen, kommt es zu Ausspähungen von Daten, die sich gegen Kunden und Mitarbeitende richten. Das sind Beweise für Misstrauensvoten gegen die eigene Mannschaft. Und damit im eigentlichen Sinne auch Misstrauensvoten gegen das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Kunden und Mitarbeitende richtig zu führen. Worin sollte dieses Vertrauen auch begründet sein, scheinen doch alle wichtigen Werte, die guter Führung zugrunde liegen, wenig gezählt zu haben – oder noch zu zählen!

Vertrauen, Verantwortung, Respekt, Integrität, Nachhaltigkeit und Mut: Das sind die sechs wichtigsten Werte, die Topmanager herausstellen. Gleichzeitig zerstören sie oftmals genau diese Werte. Dass es um das gegenseitige Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern von beiden Seiten traurig bestellt ist, bestätigen viele Studien: Integrität – angesichts aktueller krasser Beispiele von hochbezahltem Missmanagement ein geradezu verhöhnter Wert. Mut – Mut zur Kritik, Mut zum Anders-Sein, Mut zur Innovation – wird in vielen Firmen trotz der Lippenbekenntnisse zu Innovations- oder Fehlerkultur oft sanktioniert, zumindest jedoch ignoriert. Dabei gibt es eine Korrelation, eine erkennbare Verbindung zwischen gelebten Unternehmenswerten und überdurchschnittlichem finanziellem Erfolg! Das beweist eine weltweite Befragung von The Aspen Institute und Booz Allen Hamilton (siehe Literaturverzeichnis). Es stimmt also, dass Werte Wert schaffen! Denn die Financial Leader zeichnen sich durch einen schriftlich fixierten Wertekodex aus, der allen Mitarbeitern eine feste Richtschnur, Orientierung und Klarheit gibt. Und diese Firmen sind überzeugt davon, damit ihre Reputation, die Bindung ihrer Kunden und die Loyalität und den Enthusiasmus ihrer Mitarbeiter steigern zu können!



## ÜBUNG: Die drei Wertesäulen

Die zwölf Prinzipien der Clean Leadership ruhen auf den drei Säulen Nachhaltigkeit, Gewinnorientierung, Werte als Basis. Bitte nehmen Sie sich für vorliegende Aufgabe fünf Minuten Zeit: Machen Sie eine Bestandsaufnahme Ihres Unternehmens hinsichtlich dieser drei Säulen. Nehmen Sie ein leeres Blatt Papier und legen Sie es in dieses Buch. Notieren Sie darauf, was Ihnen zu den drei Säulen einfällt und was Sie konkret verändern müssen und werden. Überprüfen Sie dieses Blatt jedes Mal wieder, wenn Sie dieses Buch zur Hand nehmen. Es dient als Erinnerungshilfe und gibt Ihnen eine Richtlinie für die großen Entscheidungen in Ihrem (Geschäfts-)Leben. Die Tabelle auf der nächsten Seite kann Ihnen als Muster dienen.

	<b>Säule I: Nachhaltigkeit</b>	<b>Säule II: Gewinn- orientierung</b>	<b>Säule III: Klassische ethische Werte</b>
Bestands- aufnahme Unternehmen am:  ..... Datum			
Konkrete Zielaufgabe: Veränderung			
Bestands- aufnahme Unternehmen am:  ..... Datum			