

# WORK HEARTER

WERTEVOLLE UNTERNEHMERGESCHICHTEN



WEGVISOR®

»Behandle die Menschen so , als wären sie, was sie sein sollten,  
und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.« J. W. v. Goethe

An dieser Stelle möchten wir uns recht herzlich bei unseren Unterstützern  
bedanken, die uns geholfen haben, dieses Buch Wirklichkeit werden zu lassen:  
**Wilfried Franz, Susanne Mai, Dennis Weyreder und Sophie Schmidt**

# INHALTSVERZEICHNIS

## IMPRESSUM

### WORK HEARTER

Wertevolle Unternehmensgeschichten – Band 1

Autoren: Titus Lindl, Tim Walter

© 2017 WEGVISOR GmbH

Alle Rechte vorbehalten.

**ISBN 978-3-00-061646-4**

Lektorat: Susanne Mai

Gestaltung: Klang von Blau GmbH

Bildnachweise: [www.shutterstock.de](http://www.shutterstock.de)

## HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Die genannten Daten wurden gründlich recherchiert und unter größter Sorgfalt aufbereitet. Dennoch können Falschinformationen nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Autoren und der Herausgeber übernehmen jedoch keine Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen, ebenso nicht für Druckfehler.

Die Rechte an den in den genannten Geschichten genannten Marken oder Namen gehören ihren Eigentümern. Die Autoren oder die Herausgeber besitzen an ihnen keine Rechte.

Für die Inhalte von den in diesem Buch abgedruckten Internetseiten sind ausschließlich die Betreiber der jeweiligen Internetseiten verantwortlich. Der Verlag und der Autor haben keinen Einfluss auf Gestaltung und Inhalte fremder Internetseiten. Verlag und Autor distanzieren sich daher von allen fremden Inhalten. Die Verwendung genannter Internetlinks erfolgt vom Benutzer ausschließlich auf eigenes Risiko. Die Autoren und der Herausgeber schließen sämtliche Haftungs- und Schadensersatzansprüche durch Benutzung der Links entstandener Schäden aus.

Vorwort	Seite 7
Einleitung	Seite 8
Geschichte 1 – Renzo Rosso	Seite 12
Geschichte 2 – William Procter & James Gamble	Seite 16
Geschichte 3 – Jochen Schweizer	Seite 20
Geschichte 4 – Robert Bobby Dekeyser	Seite 24
Geschichte 5 – Roberto Goizueta	Seite 28
Geschichte 6 – Billy McLaughlin	Seite 34
Geschichte 7 – Edgar Friedrich	Seite 38
Geschichte 8 – José Mujica	Seite 42
Geschichte 9 – Matti Niebelschütz	Seite 46
Geschichte 10 – Charles Parsons	Seite 50
Geschichte 11 – Richard H. Anderson	Seite 54
Geschichte 12 – Henry Juskiewicz	Seite 58
Inspirationsverzeichnis	Seite 62

Deutscher Unternehmer, der u.a. die Spielwarenkette SPIELE MAX gründete.

Wie werde ich erfolgreich? Diese Frage beschäftigte mich lange Jahre meines Lebens. Autodidaktisch las ich jede Menge Bücher und gab viel Geld für Seminare aus.

Mit 24 gründete ich meine erste Firma. Sieben Jahre lang kämpfte ich am Rande der Insolvenz ums Überleben. In einem Jahr arbeitete ich wöchentlich ca. 100 Stunden und schrieb am Ende trotz allem Verluste. Die Worte meines Vaters „An Gottes Segen ist alles gelegen!“ verstand ich damals noch nicht. Aber sie gingen mir nicht mehr aus dem Sinn. Ich arbeitete damals mehr als die meisten anderen Menschen um mich herum und unterm Strich hatte ich kaum genug Essen für meine Familie.

Als mich Titus Lindl beinahe 40 Jahre später nach dem Geheimnis meines Erfolges fragte, konnte ich ihm zwei Antworten geben: Erstens gut vorbereitete Verhandlungen. Zweitens der Umstand, dass Gott mir Gelingen schenkt und mein Tun segnet.

Im Laufe der Zeit habe ich mir ein Fragengerüst erarbeitet, mit dessen Hilfe ich mich auf Verhandlungsgespräche vorbereite. Dazu gehören Fragen wie: Was sind die Ziele meines Verhandlungspartners? Wie würde ich mich verhalten, wenn ich auf seinem Stuhl säße? Mit welchen sachlichen und emotionalen Argumenten kann ich meine

Ziele erreichen? Wo muss ich standhaft bleiben? Welche Kompromisse kann ich vorschlagen?

Als ich 29 Jahre alt war, hatte ich im Rahmen einer Vortragsveranstaltung eine Begegnung mit dem Vorstand eines DAX-Konzerns. Er hielt einen exzellenten Wirtschaftsvortrag und outete sich dabei als praktizierender Christ. Bisher war der Glaube an Gott oder Jesus aus meiner Sicht etwas für ältere Damen oder Menschen, die es sonst irgendwie nötig haben, gewesen. Dass sich hier ein Topmanager öffentlich als Christ bekannte, haute mich um. Ich lies mich herausfordern, das Christsein für sechs Monate praktisch zu testen. In diesen sechs Monaten erlebte ich Gottes Realität, Gebetserhörungen, Führungen und Wunder. Nachdem ich Christ geworden war, habe ich vor und während der Verhandlungen oft gebetet. Zum einen, dass Gott mir Weisheit gibt, zum anderen, dass er die Herzen aller Beteiligten so lenkt, dass sein guter Plan für mein Leben zum Tragen kommt.

Heute verstehe ich, was mein Vater mit dem Satz: „An Gottes Segen ist alles gelegen!“ meinte und kenne das Geheimnis meines Erfolgs. Ich wünsche allen Lesern dieses Buches wertvolle Inspirationen für ihr eigenes Leben!

Als Führungskraft und Unternehmer stehen Sie täglich vor vielen Herausforderungen. Und manchmal müssen Sie Entscheidungen von folgenswerer Tragweite treffen. Wäre es da nicht interessant zu wissen, was die Basis von guten Entscheidungen ist?

Aber auch wenn Sie kein Inhaber eines Unternehmens sind oder keine Leitungsposition innehaben, kann dieses Buch Ihnen von Nutzen sein. Denn Führung beginnt bei Selbstführung und jeder Mensch, der aktiv daran arbeitet, seine Träume und Vorstellungen real werden zu lassen, ist bereits ein Unternehmer.

Es ist für jeden Menschen gut zu wissen, was ihn in seinem Innersten antreibt, wenn er Entscheidungen trifft. Denn wir entscheiden am laufenden Band – ca. 20.000 mal pro Tag, so schätzen Gehirn- und Verhaltensforscher. Nicht immer sind es die großen Fragen, die uns bewegen. Zumeist sind es kleine alltägliche Routineentscheidungen, die wir unbewusst treffen.

Vereinfacht gesagt: Es ist das Zusammenspiel von Gefühl und Verstand, das uns schließlich zu einer Entscheidung führt. Manchmal überwiegt die eine Seite, manchmal die andere. Beide werden jedoch von einem gemeinsamen Fundament getragen. Dem Fundament der eigenen Wertvorstellungen.

Nun ist es an dieser Stelle wichtig zu klären, was wir Autoren als Werte verstehen. Deshalb starten wir zunächst mit einem kleinen Ausflug in die Wortbedeutung des Begriffes, der den Inhalt dieses Buches bestimmt.

Werte sind aus unserer Sicht tief in uns verankerte Ideale, nach deren Erfüllung wir streben. Werte führen uns in unserem Leben wie Leitplanken auf einer Autobahn zu bewussten oder unbewussten Entscheidungen und begründen dadurch unser Handeln. Sie können von der gesamten umgebenden Gesellschaft anerkannt oder hochindividuell sein. Sie sind teilweise anerzogen und erlernt. Zudem werden sie auch als Tugenden bzw. Charaktereigenschaften beschrieben, die ein als wertvoll erachtetes Handeln ermöglichen.

Werte sind einerseits stabil, können sich jedoch im Laufe des Lebens aufgrund von Erfahrungen verändern. Schlussendlich ermöglicht der freie Wille dem Menschen sogar, Entscheidungen entgegen seiner ihm innewohnenden Werte zu treffen. Vielleicht auch deshalb, weil es in ihm noch tiefer liegende, unbewusste Werte gibt.

Der Wertebegriff ist als solcher nicht fest definiert. Allgemeiner Konsens ist jedoch, dass Werte einen sehr großen Einfluss auf unsere Entscheidungen haben. Deshalb ist es für das persönliche Wachstum

wichtig, die eigenen Werte zu kennen, um das eigene Handeln und Tun zu verstehen und gegebenenfalls zu ändern. Als Unternehmer und Führungskraft ist es zudem interessant, sich mit den Werten zu beschäftigen, die unternehmerischen Erfolg begünstigen.

Um herauszufinden, welche Werte dies sein könnten, haben wir uns die Lebensgeschichten von erfolgreichen Menschen angeschaut. Ihre Arbeit und die von ihnen erreichten Ergebnisse dienten uns als Inspirationsquelle. Wir können nicht sagen, ob die Protagonisten der Geschichten wirklich genau diese Werte als ihre eigenen angesehen haben. Es sind unsere Interpretationen ihres Handelns. Im besten Falle werden Sie als Leser wiederum davon inspiriert!

Was wir uns wünschen ist, dass dieses Buch Ihnen dabei hilft, Ihre Werte, also Ihr Herz kennen zu lernen, dadurch zu wachsen und der Mensch zu werden, der Sie sein könnten und möchten. Wie das Wortspiel im Buchtitel bereits verrät, ist unsere Lösungsformel für mehr Erfolg im (Arbeits-) Leben nicht, härter zu arbeiten („work harder“). Nein, wir wünschen Ihnen, dass Sie mit mehr HERZ arbeiten können. Work hearter! Wenn Sie das tun, was Ihrem Herzen entspricht, wird eine Auswirkung davon Erfolg sein. Erfolg zu haben bedeutet,

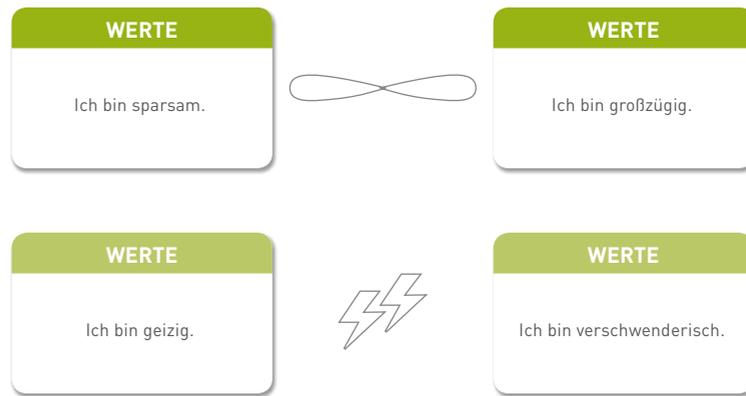
wirksam zu sein. Wirksam zu sein bedeutet, sein Potential zu entfalten. Das eigene Potential kann nur der entfalten, der weiß, wofür sein Herz schlägt. Das ist der kausale Zusammenhang zwischen Ihrem Herzen und Ihrem Erfolg.

Die Geschichten in diesem Buch sind Geschichten von Menschen, die trotz vieler Unterschiede eines gemeinsam haben: Sie trafen in ihrem Herzen Entscheidungen und handelten danach. Sie brachten ihr Potential zur Entfaltung und wurden dadurch wirksam. Es sind Geschichten von Menschen, deren Werte sie zu diesen Entscheidungen führten! Denn WERTE sind HERZENSSACHE und somit eine wesentliche Ressource für den eigenen Erfolg.

Wenn Sie Ihr Herz kennen lernen, können Sie als Vorbild vorangehen. Dann können Sie andere dazu inspirieren, diese Reise zu wagen, sich selbst besser kennen zu lernen und das jedem von uns inne liegende Potential noch mehr zur Entfaltung zu bringen. Wenn Sie das tun, was Ihrem Herzen entspricht, dann werden Sie erfolgreich sein!

Da unser Herz eng mit unserem Kopf zusammenarbeitet, ist es hilfreich, einen Wert kognitiv zu analysieren, bevor er durch tägliche Routinen wieder in das Herz rutscht. Die WERTEMATRIX ist dafür unser Werkzeug. Wie auch sonst im Leben gibt

DIE WERTEMATRIX



es nicht nur schwarz oder weiß und Unternehmer und Führungskräfte stehen häufig vor der Herausforderung, das eine zu tun, ohne dabei das andere zu lassen. Die Wertematrix, auch unter dem Begriff Wertequadrat bekannt, zeigt bildhaft, dass gelebte Werte immer in einem Spannungsverhältnis stehen, wenn sie zu einem nutzbringenden Ergebnis führen sollen. Sie hilft, sich bewusst zu machen, an welcher Stelle man sich selbst befindet. Schauen wir uns das an einem bekannten Beispiel an und lernen dabei den Aufbau der Wertematrix kennen: Eine angesehene

Tugend ist Sparsamkeit. Unsere Ressourcen sind meist begrenzt und wir tun gut daran, sparsam mit den zur Verfügung stehenden Mitteln umzugehen. Wir schreiben in unsere Wertematrix daher den Wert „Ich bin sparsam.“ als Zielwert in das linke obere Feld. Wer konsequent diesen Wert leben will, wird unweigerlich in eine Richtung tendieren, die am Ende in „Ich bin geizig.“ mündet. Wir sehen, dass Sparsamkeit ein Gegengewicht braucht, um eben nicht zu Geiz zu werden. Dieses Gegengewicht könnte „Ich bin großzügig.“ sein. Eine übertriebene

Großzügigkeit wiederum endet konsequenter Weise in Verschwendung. Unsere Wertematrix zeigt daher im oberen Bereich zwei Werte oder auch Schwestertugenden, die mit einer Schlaufr verbunden sind. Das bedeutet, dass die Stellung der Werte zueinander flexibel ist. Manchmal ist es hilfreich sparsam zu sein, manchmal besser Großzügigkeit an den Tag zu legen. Dies zu entscheiden ist Aufgabe und Teil der Selbstführung eines jeden Menschen. Im unteren Teil der Wertematrix stehen die Extreme der oberen Werte, in unserem Beispiel sind das „Ich bin geizig.“ und „Ich bin verschwenderisch.“. Der Blitz symbolisiert die Gefahr, den diese Extreme für den persönlichen Erfolg bedeuten. Zwei wichtige Dinge zum Schluss: Die Auswahl der Unternehmer und Unternehmen für dieses Buch sagt nicht, dass wir alles als wertvoll erachten, was diese Unternehmer bzw. ihre Unternehmen im Laufe ihres Lebens getan haben oder noch tun. Es kann sein, dass Sie weitere oder ganz andere Werte aus den Geschichten heraus lesen. Prima! Dann war diese Geschichte ein wichtiger Impulsgeber in Ihrer persönlichen Entwicklung als Unternehmer und Führungskraft. An dieser Stelle sei auch der Hinweis gegeben, dass wir der Einfachheit halber

maskuline und feminine Formen aus rein grammatischen Gründen gewählt haben. Die Häufigkeitsverteilung des Sexus der Protagonisten in den Geschichten ist rein zufällig. Wir sprechen mit diesem Buch Führungskräfte jeden Geschlechts an. Bevor Sie nun anfangen die erste Geschichte zu lesen, nehmen Sie sich noch schnell einen Stift zur Hand. Sie werden inspiriert sein und dann kommen Ihnen eigene Ideen. Deshalb gibt es nach jeder Geschichte den Bereich YOUR HEART. Hier ist Platz für Ihr Herz! Schreiben Sie alle Gedanken nieder, die Ihnen beim Lesen der Geschichten und beim Überdenken unserer Wertevorschläge gekommen sind: egal ob Sie den Werten zustimmen oder ob Sie ein tiefes Unbehagen in der Magengegend verspüren. Jetzt wird es spannend, denn jetzt ist der Moment, in dem Sie wachsen können!

Es grüßen Sie herzlich,  
**Titus Lindl und Tim Walter**

## RENZO ROSSO

Italienischer Modeunternehmer, der unter anderem die Modemarke DIESEL gründete.

\*Auf dem Videportal [www.youtube.com](http://www.youtube.com) können Sie unter dem Suchbegriff: The Official Be Stupid Philosophy das Werbevideo dazu suchen.

Renzo Rosso, 1955 geboren, war ein wilder und mutiger Bauernsohn und von jeher ein Querdenker. In den 70er Jahren entschied er sich für eine Ausbildung im Textilbereich und gegen die Arbeit auf dem Hof seiner Eltern. Bereits 1975 wurde er Produktionsmanager der Firma Moltex und bescherte dem Unternehmen ein derartiges Wachstum, wie es sein damaliger Vorgesetzter, Adriano Goldschmied, nie für möglich gehalten hätte. Rosso wurde 1978 Teilhaber an dem Mutterunternehmen von Moltex, der Genius Group, einem Unternehmen mit mehreren erfolgreichen Jeans-Marken, und formte mit Goldschmied die neue Marke DIESEL. Der Name DIESEL spiegelt die Querdenkereigenschaft Rossos auf besondere Art und Weise wider, war der Diesel doch zur Zeit der Ölkrise eine Alternative zum Benzin. So sollte auch der Markenname DIESEL einen Kontrast zu den bestehenden Modemarken bilden und die Andersartigkeit ausdrücken. Rosso wollte also bewusst nicht den aktuellen Trends folgen. Zudem wird DIESEL im Wortlaut weltweit ähnlich ausgesprochen. Das spiegelt Rossos Denkansatz wider, dass sich der Markt

für Mode nicht durch politische oder geografische Grenzen aufteilt, sondern durch den Lifestyle der Menschen bestimmt ist. 1985 übernahm Rosso DIESEL komplett und hatte somit die volle Kontrolle über das Unternehmen. Er begann, mit Möglichkeiten zu experimentieren, Denim zu bearbeiten, um dessen Optik künstlich altern zu lassen. Der Querdenker Rosso nutzte Sandpapier und Steine, um die Jeans zu verändern, und entwarf die erste Vintage-Kollektion zu einer Zeit, in der Vintage noch gar kein Begriff war. Anstelle von breithartem Denim verkaufte Rosso geschmeidige Jeans zu einem viel höheren Preis. Nach schwierigen Anfangsjahren konnte Rosso durch seine Querdenker-Eigenschaft ein sehr

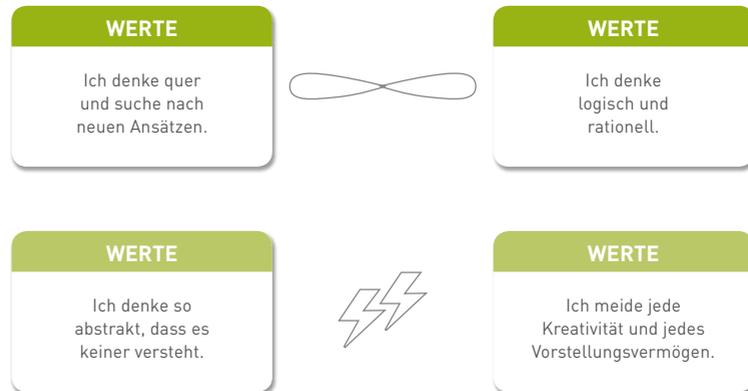


## RENZO ROSSO

erfolgreiches Unternehmen aufbauen. DIESEL ist nun eine weltweit bekannte Modemarke und betreibt neben mehreren Mode-Labels ein Hotel in Miami (Pelican Hotel) und ein Weingut in Italien. Die Firmenzentrale befindet sich nicht im schicken Mailand, sondern im kleinen Städtchen Molvena in Venetien. Renzo Rossos Strategie trägt den einfachen und provozierenden Namen: „Be Stupid“. Ein Werbevideo zeigt, was Rosso damit meint\*. Rosso fordert auf, stupid, also dumm, zu sein. Übersetzen wir zum besseren Verständnis stupid in diesem Kontext mit albern, irrsinnig, unvernünftig. Don't be stupid — dieser Satz wird als Zerstörer aller Möglichkeiten, als Konjunkturbrecher der Welt bezeichnet. Sich die Freiheit zu nehmen, Dinge auszuprobieren, Fehler zu machen und Gedanken zu spinnen — nur dadurch entstehen Innovationen, nur dadurch entsteht Neues. Ideen kleinzureden, weil man in seiner eigenen Vorstellung gefangen ist, hat eine zerstörerische Kraft, keine schöpferische. Vernunft ist eine wertvolle Tugend und notwendig, damit die Unvernunft nicht in einem Desaster endet. Könnte es aber sein, dass Vernunft und Besonnenheit erst dann zu Einsatz kommen sollten, nach-

dem die Unvernunft eine Idee geboren hat und es um deren reale Umsetzung geht? Zuerst brauchen Ideen Freiraum, um sich zu entwickeln. Dabei können sie auch unvernünftig sein. Besonnenheit, Vernunft und Klugheit dürfen nicht zu einem Hindernis werden, welches die spielerische Entwicklung von Innovationen verhindert. Wer kommt schon auf die Idee, neue Hosen mit Steinen zu malträtieren, wenn er vernünftig denkt? Würden wir heute fliegen, in Echtzeit über alle Grenzen hinweg miteinander kommunizieren oder mit dem Auto in den Urlaub fahren, wenn nicht jemand eben dieser Unvernunft genügend Platz gegeben hätte, Ideen zu gebären? Unser Apell lautet: „Denken Sie quer, think stupid!“ Lassen Sie sich inspirieren und scheuen Sie sich nicht vor verrückten Gedanken und Ideen, auch wenn sie Ihnen unmöglich erscheinen. Ohne die Freiheit, Ideen zu spinnen, werden Sie keine Innovationen entwickeln, werden Sie die Welt nicht verändern! Denn später einmal wird Ihre verrückte Idee ganz normal sein und jedem selbstverständlich erscheinen.

„Der Verrückte riskiert zwar etwas, setzt aber nicht alles aufs Spiel.“ Renzo Rosso



Querdenken, oder auch „Be Stupid“, wie Renzo Rosso sein Erfolgskonzept nennt, ist ein Wert, der oft in unternehmerischen Erfolgsgeschichten zu sehen ist. Die Geschichte des Modelabels DIESEL ist folglich die Geschichte eines Querdenkers, der sich nicht scheute, ungewöhnliche Ideen zu verfolgen, auch wenn diese „dumm“ und „gar nicht klug“ erschienen. So haben wir für unsere Wertematrix folgenden Vorschlag:

Als innovativer Unternehmer gilt es, den Wert Querdenken im Spannungsverhältnis zum logischen Denken zu leben, um erfolgreich zu sein. Demnach lautet un-

ser Wertevorschlag: „Ich denke quer und suche nach neuen Ansätzen“ und „Ich denke logisch und rationell“. Unterhalb der „roten Linie“, und damit eher zum Misserfolg tendierend, befindet sich derjenige, der die Werte „Ich denke so abstrakt, dass es keiner versteht“ oder „Ich meide jede Kreativität und schalte jedes Vorstellungsvermögen aus“ lebt. Wer sich ausschließlich links unten in der Matrix aufhält, wird wahrscheinlich als verrückt gelten, auf der anderen Seite kann ohne das Zulassen von zunächst verrückt erscheinenden Träumen und Spinnereien keine Innovation entstehen.



Wo befinden Sie sich innerhalb dieser Wertematrix?

Welche Träume haben Sie sich noch nie getraut, sich auszumalen?

An welcher Stelle wäre es angebracht, logische Fakten einzubeziehen, um ein fassbares Ergebnis zu erzielen?

## WILLIAM PROCTER &amp; JAMES GAMBLE

P&G ist ein US-amerikanischer in 70 Ländern vertretener Konsumgüterkonzern mit bekannten Marken wie Gillette, Duracell und Wella.

Bei vielen unternehmerischen Erfolgsgeschichten könnte man den Eindruck gewinnen, dass die Protagonisten einfach zur richtigen Zeit die nötige Portion Glück hatten. Dass dieser Erfolg zumeist nicht nur ein glücklicher Zufall gewesen ist, sondern von den Helden der Geschichte mit Weitsicht vorbereitet wurde, ist wesentlicher Bestandteil solcher Erfolgsgestories.

Wir schreiben das Jahr 1801. William Procter erblickt auf der Insel Großbritannien das Licht der Welt. Nach dem Besuch der Schule in seinem Heimatort Herefordshire eröffnet der junge William mit 17 Jahren ein Bekleidungsgeschäft in London. Doch ist ihm mit diesem Geschäft kein Erfolg beschieden. Zuerst brennt es nieder, später im Jahr 1830 wird es ausgeraubt. Er gibt sich dadurch jedoch nicht geschlagen. Zusammen mit seiner Frau Martha wagt er den großen Schritt und macht sich auf die Reise über den großen Teich, nach Amerika. Auf dem Weg gen Westen erkrankt seine Frau an Cholera, die zu dieser Zeit in den USA ihr Unwesen treibt. Kurz nach der Ankunft stirbt Martha. William Procter lässt sich daraufhin in der Nähe ihres Grabes nieder.

Als Kerzenzieher fasst er wieder Fuß und lernt Olivia Norris kennen und lieben.

Diese Verbindung soll noch einige Überraschungen bereithalten, denn Olivias Schwester Elisabeth ist mit James Gamble verheiratet, einem Seifensieder.

Der Schwiegervater von Procter, Vater der beiden Frauen, regt eine Idee an: Ein gemeinsames Geschäft von William und James. Persönlich betroffen vom Tod seiner ersten Frau versucht Procter nun zusammen mit Gamble, mehr Hygiene und Sauberkeit in die Welt zu bringen.

Die Lage von Cincinnati als Bahnknotenpunkt am Ohio River ist ein großer Vorteil für die beiden Männer. Mit ihren Seifen und Kerzen schaffen es Procter & Gamble 1859 die Eine-Million-Dollar-Umsatzmarke zu knacken.

Doch die Zeiten sollten sich ändern. Schon vor dem Jahre 1861 zeichnet sich in den



USA ein Bürgerkrieg ab. Für die Unternehmer würde ein Krieg den Verlust wichtiger Rohstoffe

bedeuten, die sie für ihre Produktion benötigen. Dies erkennen die beiden weitsichtigen und klugen Geschäftsleute und schicken ihre Söhne in den Süden, um das wichtige Kiefernharz in großen Mengen zu besorgen.

Als im Bürgerkrieg der 1860er Jahre Aufträge für die Armee folgen, können Procter & Gamble die Soldaten zuverlässig von Ohio aus mit Seifen und Kerzen beliefern. Die Konkurrenten hingegen haben in dieser Zeit der knappen Rohstoffe mit Engpässen zu kämpfen.

Von jener Zeit an sind William Procter und James Gamble landesweit bekannte und angesehene Geschäftsleute, die sich mit ihrem weitsichtigen Handeln einen sehr guten Ruf erarbeitet haben.

„Die Handlungen sind die Frucht der Gedanken. Waren diese weise, so sind jene erfolgreich.“ Baltasar Gracián y Morales

# WERTEMATRIX



Die Geschichte von P&G inspirierte uns, einen Wert herauszustellen, den wir als sehr wesentlich für langfristig erfolgreiche Unternehmer ansehen. Wir nennen ihn: „Ich agiere weitsichtig.“ Procter und Gamble sind dafür ein Vorbild, denn sie erkannten die politische Situation ihrer Zeit und agierten, anstatt sich später von den Konsequenzen überrollen zu lassen. Sie reagierten angemessen und legten größere Rohstoffbestände an, welche sie in jedem Fall benötigt hätten. Für jede kleinste Eventualität den Kurs eines Schiffes zu ändern, ist ebenso un-

gesund, wie die Zeichen der Zeit bewusst zu missachten und sie nicht in strategische Entscheidungen mit einzubeziehen. Deshalb gehört es zu einer gesunden Unternehmensführung dazu, ein gewisses Maß an Spontaneität zu behalten, um im Fall des Falles den „Plan B“ herausholen und auf neue Umstände reagieren zu können. Doch bedenken Sie: Wenn Sie ausschließlich reagieren, werden Sie von den Umständen bestimmt. Wenn Sie jedoch auch agieren, können Sie selbst die Umstände mitgestalten!

# YOUR HEART



Die Geschichte von Procter & Gamble lehrt: Wenn Sie ausschließlich reagieren, werden Sie von den Umständen bestimmt. Wenn Sie jedoch auch agieren, können Sie selbst die Umstände mitgestalten! Welche Umstände wollen Sie gestalten?

## JOCHEN SCHWEIZER

Deutscher Unternehmer und Stuntman, der mit dem tiefsten Bungee-Sprung der Welt ins Guinness-Buch der Rekorde kam.

Haben Sie schon einmal Ihre äußersten Grenzen überschritten? Etwas getan, von dem Sie dachten, dass es unmöglich sei oder vor dem sich jede Faser Ihres Körpers gefürchtet hat? Bei Jochen Schweizer begann dies schon als kleines Kind.

„Wenn er nicht brav sei, würde ihn der Wullewutz holen kommen“, versuchte die Mutter den stürmischen jungen Jochen zu bändigen. Der setzte sich irgendwann in den Keller, um herauszufinden, ob diese Schreckensgestalt wirklich in dem dunklen Gang neben dem Kohlenkeller wohne. Später als junger Mann, das Abitur in der Tasche und von der Abenteuerlust gepackt, wagte Jochen Schweizer eine Reise, die

ihn sehr verändern sollte. Mit

dem Motorrad fuhr er nach Afrika und durchquerte den heißesten Teil der Zentralsahara.

Als Halbstarker sei er losgefahren und als Mann zurückgekommen, wie er selbst erzählt. Die Reise mit ihren schweren

und harten Prüfungen hatte den Menschen Jochen Schweizer grundlegend verändert. Seine Fähigkeiten konnte der junge Extremsportler gut als Stuntman bei Filmen einsetzen. Als es beim Dreh des Films „Feuer, Eis & Dynamit“ eine Pause gab, nutzte Schweizer die ihm zur Verfügung stehende Zeit und sprang mit einem Gummiseil verbunden von einer 20 Meter hohen Brücke. Beeindruckt von dieser mutigen Aktion baute der Regisseur Willy Bogner den Stunt in seinen Film ein.

Die Faszination des freien Falls hatte Jochen Schweizer gepackt. Der junge Unternehmer eröffnete Ende der 80er Jahre die erste Bungee-Anlage in Deutschland und machte den Sport populär. Dass dieser Mann als Kind Angst vor der Höhe hatte, kann man sich kaum vorstellen. Wie hat er diese Angst besiegt? Als 15-jähriger stieg er in einer Nacht auf das Geländer einer Autobahnbrücke.

1997 krönte Jochen Schweizer seine Karriere als Stuntman mit dem tiefsten Bungee-Sprung der Welt: Von einem Helikopter aus sprang er knapp 1.000 Meter in die Tiefe und wurde in das Guinness-Buch der Rekorde aufgenommen. Dieser Höhepunkt war gleichzeitig das spekta-

kuläre Ende seiner Karriere als Stuntman. „Im Laufe meines Lebens habe ich meine persönlichen Grenzen, die des physisch und psychisch Machbaren, immer weiter verschoben. Nach vielen Jahren hat sich bei mir eine bahnbrechende Erkenntnis durchgesetzt: Nämlich, dass noch höher zu springen nicht automatisch auch noch mehr Glück bedeutet. Als ich an diesem Punkt angelangt war, wusste ich, dass ich diesen Weg bis ganz zum Ende gegangen war und habe mich neu orientiert“, berichtet Jochen Schweizer.

Ein tragischer Unfall im Jahre 2003 an einer seiner Bungee-Stationen stürzte das Unternehmen und den Menschen Jochen Schweizer in eine schwere Krise. Doch Schweizer rappelte sich wieder auf, getreu seinem Motto: Einmal mehr aufstehen, als man hinfällt. „Ich war völlig abgemagert, als ich mich entschloss, es wieder anzupacken. Ich habe angefangen, wieder einen Schritt vor den anderen zu setzen.“

Dass er keine Angst kenne, verneint der Abenteuerer. Jedoch sei Angst kein Gefühl, was ihn beherrsche. Entscheidend sei, was im Kopf der Menschen passiere. Dort würden die wahren Grenzen überschritten. Bei seinen Kunden sieht er das

oft, etwa auf der Bungee-Plattform kurz vor dem Absprung.

Das Motto seines Unternehmens lautet: „Du bist, was du erlebst.“ Durch das eigene intensive Erleben gewinnt der Mensch tiefgreifende Erkenntnisse, überwindet Ängste und verschiebt seine Grenzen.

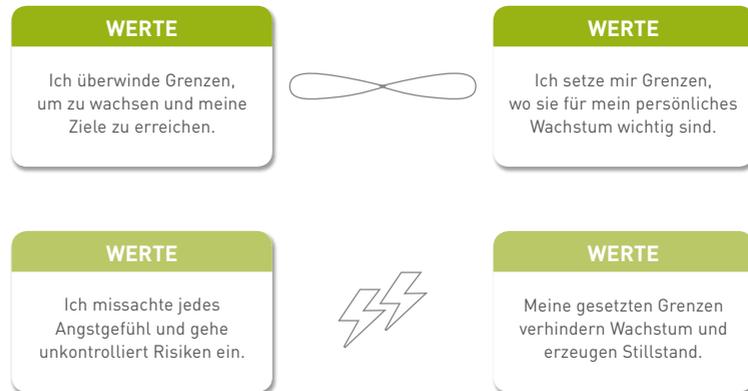
Es wäre falsch anzunehmen, dass Jochen Schweizer nach Beendigung seiner aktiven Karriere als Stuntman keine solchen Grenzerfahrungen mehr machen würde. Alles im Leben hat seine Zeit. Für Jochen Schweizer ist die Lebensphase voller waghalsiger Sprünge und kühner Kajakfahrten beendet. Andere Werte sind ihm wichtig geworden. „Wäre mein hauptsächlichster Lebensinhalt immer noch der, aus Flugzeugen zu springen, dann hätte ich vorher was falsch gemacht“.

Nun will er vor allem sein Werk vollenden und als Vater für seine Kinder da sein. Dabei wird er sicher immer wieder an neue Grenzen gelangen und diese mit der gleichen Abenteuerlust überwinden, mit der er als Kind den Wullewutz besiegt hat.

„Das Leben ist ein anstrengendes. Letztlich geht es darum, immer einmal mehr aufzustehen, als man hingefallen ist.“

Jochen Schweizer





Die Abenteuer des Jochen Schweizer haben uns inspiriert, folgende Wertematrix aufzustellen. Für Unternehmer und Führungskräfte ist es ein wichtiger Teil des persönlichen Wachstums, eigene Grenzen zu überwinden. Manchmal muss man dafür Entscheidungen treffen und Schritte wagen, die zunächst Angst bereiten. Jochen Schweizer sagt dazu: „Erst durch das wirkliche Tun können sich unsere ureigenen Potentiale entwickeln.“

Manchmal ist es notwendig, sich selbst Grenzen zu setzen, wenn weitere Schritte persönliches Wachstum nicht fördern. Als Jochen Schweizer einmal mit seinem Kajak einen 24 Meter hohen Wasserfall hinunterspringen wollte, verschlechterte sich das Wetter zunehmend. Trotz der vielen

versammelten Medienvertreter entschied er sich, den Stunt abubrechen. „Das Risiko erschien mir unkalkulierbar. Ich werde es zwar nie erfahren, aber möglicherweise war dies eine lebensrettende Entscheidung.“ Schweizer drückt das Ziehen von persönlichen Grenzen so aus: „Ich habe mehr Dinge NICHT getan, die ich hätte tun können, als ich Dinge getan habe.“

Bei alledem sollten diese Grenzen nicht auf Dauer zu Stillstand führen und die persönliche Entwicklung als Mensch verhindern. Genauso wie ein gesundes Angstgefühl dabei hilft, die vorhandenen Grenzen zu erkennen und damit die Entscheidung ermöglicht, diese Grenzen bewusst zu erweitern oder für den Moment zu akzeptieren.



Grenzen beginnen meist im Kopf. Hören Sie sich manchmal sagen: „Das geht nicht“, „Ich kann das nicht“, „Ich schaff das nicht“, „Ich brauch noch“ oder „Ich muss noch“? Behindern diese Glaubenssätze Sie, den nächsten Schritt in Richtung Ihres persönlichen Wachstums zu machen? Wer könnten Sie sein, wenn Sie diese Grenzen überwinden? Was ist Ihr konkreter nächster Schritt?

## ROBERT „BOBBY“ DEKEYSER

Ein belgischer Unternehmer und ehemaliger Fußballtorwart. Nach seinem Karriereende als Fußballer gründete er 1990 das Möbelunternehmen DEDON.

In einem Interview wurde Robert „Bobby“ Dekeyser gefragt: „Was bedeutet für dich Erfolg?“ Seine Antwort spiegelt das wieder, was auch sein Leben ausdrückt: „Erfolg ist eigentlich das Komplexe, wenn du mit dir selbst im Reinen bist, wenn du mit deiner Partnerschaft im Reinen bist, [...]. Ich finde das Problem ist, Erfolg definiert immer Geld und Macht, besonders für junge Leute ist das sehr trügerisch. [...] Ich finde Erfolg ist wirklich, wenn du mit dir zufrieden bist, was gerade läuft.“ Mit gerade einmal 15 Jahren verlässt Dekeyser die Schule. Sie sei nichts für ihn, Fußball hieß damals seine Leidenschaft.

Was anfangs für seine Mitschüler noch amüsant war, mündete in einen Vertrag mit dem FC Bayern München als Torwart. Dekeyser war damals 19 Jahre alt. Gefühl, so sagt er selbst, hatte er nie für den Ball. Hartes Arbeiten hätte ihn dorthin gebracht. Später jedoch sorgte ein schwerer Zusammenprall mit einem Spieler dafür, dass Bobby Dekeyser nicht nur um seine Karriere bangen musste, sondern auch um seine linke Gesichtshälfte. Als er aus der Zeitung erfuhr, dass schon ein Nachfolger für ihn verpflichtet wurde, hängte er seine Karriere als Leistungssportler an den Nagel. Noch im Krankenbett liegend gründete er die Firma DEDON. Dabei wusste er noch nicht, was er verkaufen oder produzieren wollte.

„Ich dachte nicht an den großen geschäftlichen Erfolg, sondern nur daran, mit Freunden und Familie Spaß zu haben.“ Viele Versuche scheiterten. Mit selbst besprühten Skiern zum Beispiel. Immer



## ROBERT „BOBBY“ DEKEYSER

mal wieder kurz vor dem Ruin, funktionierte es dann mit der entscheidenden Idee: Outdoormöbel aus einer widerstandsfähigen Kunststofffaser. DEDON wuchs und verkauft heute handgefertigte Outdoormöbel in die ganze Welt. Nach vielen Jahren kam der wirtschaftliche Erfolg und Dekeyser verkaufte das Unternehmen. Doch als er sah, dass das Unternehmen und vor allem die Angestellten unter der neuen Führung litten, kaufte er es zurück. Denn Bobby Dekeysers Unternehmensziel ist es, langfristig für alle Mitarbeiter zu sorgen und nicht, die Firma zu einem Jahrzehntprojekt zu machen. Mit dem finanziellen Erfolg war es für den Unternehmer Dekeyser noch lange nicht genug. „Es ist ein Trugschluss, zu glauben, dass man sich mit Geld irgendwann zur Ruhe setzt. Man hat dann nur mehr Möglichkeiten, seine Träume auszuleben“, sagte er in einem Interview. So gründete Dekeyser die Stiftung Dekeyser & Friends. Sie vermittelt Prominente als Mentoren an junge Menschen und hilft ihnen so, ihre Träume und Passionen zu verwirklichen. Menschen lagen ihm schon immer am Herzen. „Was mich wirklich fasziniert, ist die Kraft von zwischenmenschlichen Beziehungen“, sagt Dekeyser.

So hat er mittlerweile alle „wirtschaftlichen“ Positionen der Firma an andere abgegeben. Er selbst sitzt nicht mehr im Büro, sondern ist bei seinen Mitarbeitern. Robert „Bobby“ Dekeyser schafft sich viel Freiraum, um mit seinen Freunden, der Familie und seinen Mitstreitern zu reden, gemeinsam zu essen oder einfach nur Zeit zu verbringen. Arbeiter oder ähnliche Begriffe nimmt er nur ungerne in den Mund — er ist ein Familienmensch und genauso betrachtet er auch sein Unternehmen. Welche Eigenschaften muss ein Unternehmer haben, um als Mensch erfolgreich zu sein?

„Man sollte sich nicht so wichtig nehmen. Unternehmer sind Rahmenbauer und Servicekräfte. Ich möchte anderen nichts vormachen und mir selbst treu bleiben. Vertrauen ist wichtig, unter Freunden und in der Familie.“ „Sich treu zu bleiben, fordert Entscheidungen, die kann dir keiner abnehmen“, lauten Dekeysers Antworten auf diese Frage.

Wodurch bekommen Unternehmen ihre Seele? „Auch hier geht es immer los bei den Menschen, die das Unternehmen initiieren, die die Grundidee haben.“ Bobby Dekeyser im manager magazin

# WERTEMATRIX



Wie kann dieser Wert jedoch gelebt werden, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein? Mit Hilfe unserer Wertematrix haben wir deshalb den Wert „Sich selbst treu bleiben“ analysiert. Was bedeutet es, sich selbst treu zu bleiben? Wer sich selbst treu ist, handelt seinen Werten und seinem Wesen entsprechend. Die rote Linie überschreitet jedoch, wer sich selbst als das Maß aller Dinge bezeichnet und nar-

zisstische Züge annimmt. Auf der anderen Seite bedeutet „Sich selbst treu bleiben“ dennoch, Feedback anzunehmen, kritikfähig zu bleiben und in seiner Meinungsbildung eine gewisse Flexibilität zu besitzen. Nur so ist Wachstum möglich! Unter der roten Linie befindet sich auch, wer sich in seinen Entscheidungen fremdbestimmen und verbiegen lässt — eine Führungskraft trifft eigene Entscheidungen!

# YOUR HEART



„Meine Geschichte ist kein Ratgeber“, sagt Dekeyser selbst über seine Biografie. „Aber ich hoffe, dass sie andere inspiriert.“ Lassen Sie sich doch von diesem Unternehmer inspirieren. Finden Sie Ihre Werte heraus und leben Sie sie!

## ROBERTO GOIZUETA

Chief Executive Officer von Coca-Cola in den Jahren 1980 – 1997.

Ein Getränk, das die ganze Welt kennt. In über 200 Ländern auf der Erde wird die erfrischende Brause aus den USA verkauft. Die Erfolgsgeschichte der Coca-Cola begann als medizinischer Sirup. Er enthielt

Extrakte von Kokablättern und wurde als Medikament gegen Müdigkeit, Kopfschmerzen und Depressionen benutzt. Die Menschen kamen auf den Geschmack und schon bald galt die Coca-Cola als stärkendes und erfrischendes Modegetränk.

Von Anfang an spielte das Marketing für das Unternehmen eine große Rolle. Ungewöhnlich hohe Summen wurden für Werbung ausgegeben. Dass der Santa Claus über seinem dicken Bauch einen coca-cola-roten Mantel trägt, hat die Welt dem Unternehmen aus Atlanta zu verdanken. 1931 ist das Geburtsjahr der ersten Coca-Cola-Werbung mit dem bärtigen Geschenkebringer.

Zur gleichen Zeit wird in einer knapp 1.200 Kilometer entfernten Stadt ein Mann geboren, der die Geschichte der Coca-Cola Company entscheidend prägen sollte. Wir befinden



## ROBERTO GOIZUETA

den uns in Havanna, Kuba. Dort wird 1931 Roberto Crispulo Goizueta als Sohn eines Unternehmers und der Erbin einer Zuckerrafinerie geboren.

Die Möglichkeiten seiner vermögenden Familie nutzend konnte Goizueta in den USA studieren. An der Yale-University erlangte er seinen Abschluss als Chemieingenieur. Nach seinem Studium ging er zurück nach Kuba. Es ist leicht vorstellbar, dass sich seine Eltern wünschten, der Sohn würde nun im elterlichen Betrieb anfangen.

Doch Goizueta ging eigene Wege und bewarb sich 1954 auf eine Anzeige in der örtlichen Zeitung. Als er die Zusage erhielt und seine Arbeitsstelle antrat, stand er vor den Toren eines Coca-Cola-Abfüllers. Dies war der Beginn seiner langen Karriere bei Coca-Cola, die bis zu seinem Lebensende andauern sollte.

Es war kein einfacher Weg. Als Fidel Castro in Kuba die Macht ergriff, wanderte Goizueta mit seiner Familie nach Miami, USA, aus. Ein Koffer, etwas Bargeld und 100 Coca-Cola-Aktien mussten als Startkapital reichen.

Diese Aktien kaufte Goizueta zuvor auf Anraten seines Vaters. „Du solltest nicht für jemand anderen arbeiten, arbeite für

dich selbst“, soll sein Vater gesagt haben. Vielleicht liegt der Arbeit an eigenem Besitz eine ganz eigene Motivation inne.

Zu Beginn waren die Verhältnisse in den USA sehr bescheiden. Das Ehepaar Goizueta teilte sich mit seinen drei Kindern in den ersten Monaten ein enges Motelzimmer. Roberto Goizueta blieb bei Coca-Cola und arbeitete weiterhin als chemischer Ingenieur in Miami.

Obwohl er auf den ersten Blick nicht der wahrscheinlichste Anwärter für einen Aufstieg in die Leitungsriege von Coca-Cola war, begann Goizueta die Karriereleiter steil nach oben zu klettern, als er 1964 in die Hauptverwaltung nach Atlanta berufen wurde.

Schon zwei Jahre später wurde er zum Vice-President der technischen Abteilung – vergleichbar mit der Position eines Abteilungsleiters – berufen. Dieser Weg führte über mehrere Leitungspositionen 1981 zu seiner Ernennung zum CEO und Chairman von Coca-Cola. Roberto Goizueta hatte nun die Leitung eines Weltunternehmens inne.

Allerdings stand zu dieser Zeit das bisher eher konservativ geführte Unternehmen vor großen Herausforderungen. Seit Jahren waren die Umsätze und der Gewinn

Die drei wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft waren für Roberto Goizueta:

1. Übernahme die volle Verantwortung für die finanzielle Entwicklung des Unternehmens.
2. Übernahme die volle Verantwortung für den Charakter des Unternehmens.
3. Übernahme die volle Verantwortung für die Führung des Unternehmens.

rückgängig und Coca-Cola verlor zusehends Marktanteile.

Goizueta versprach bei seinem Antritt als Chief Executive Officer, dass er auch Risiken nicht scheuen würde, um das Unternehmen voran zu bringen. So räumte er den Konzern gründlich auf und konzentrierte die Geschäftstätigkeit auf die Soft-Drink-Sparte. 1982 brachte Coca-Cola unter der Führung von Goizueta die Diet-Coke heraus, die zu einem riesigen Erfolg wurde.

Die Konkurrenz schlief jedoch nicht. Obwohl Coca-Cola bereits von Beginn an Konkurrenten und Nachahmer aggressiv vom Markt verdrängt hatte, konnte sich ein weiteres Unternehmen mit einem eigenen Cola-Getränk etablieren: Pepsi.

Durch geschicktes Marketing und dank der starken Positionierung „the drink of the youth“ und „Pepsi Generation“ hatte Pepsi nach und nach Marktanteile erobert und Coca-Cola in Bedrängnis gebracht. Mit seiner „Pepsi-Challenge“ führte Pepsi eine erfolgreiche Marketingkampagne durch, in der Probanden mit verbundenen Augen bestimmen sollten, welches der beiden vor ihnen stehenden Getränke ihnen besser schmeckte. Im Spot entschieden sich mehr Personen für das Glas, in welches zuvor

Pepsi abgefüllt wurde. So änderte sich im Einzelhandel nach und nach das Bild und das Logo von Pepsi begann, die Läden zu dominieren. Was nun kommen sollte, nannte Goizueta selbst „den gewagtesten Marketing-schachzug in der Geschichte des Konsumgütergeschäfts“.

1985 änderte Coca-Cola nach intensiver Marktforschung die Rezeptur seines Getränks und Goizueta präsentierte die New Coke. Die Produktion nach der bisherigen Rezeptur wurde eingestellt.

Doch das Entsetzen über New Coke war groß. Aufgebracht und besorgte Kunden formierten sich gar zu den „Old Cola Drinkers of America“. Es gab Spekulationen über einen Verlust der Rezeptur. Haufenweise Protestbriefe erreichten die Firmenzentrale.

Der Marketingschachzug von Goizueta wurde zum Marketingdesaster. Andererseits erwies sich dieser Umstand als eine gute Gelegenheit, in der die hervorragende Führungsqualität von Roberto Goizueta voll zum Tragen kommen konnte.



Goizueta entschied nur 90 Tage nach Einführung der New Coke, die alte Rezeptur unter dem Namen Classic Coke wieder einzuführen. Coca-Cola konnte auf diese

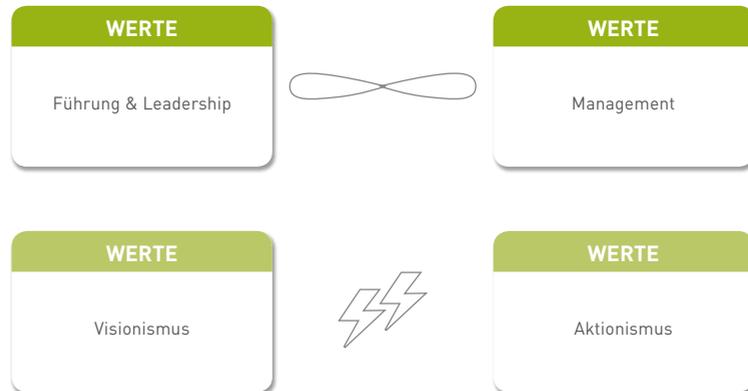
Art verlorenes Terrain zurückerobern, da viele Amerikaner eine Legende wiedererwachen sahen und dies ihre emotionale Bindung zu der alten Brause im Vergleich zu vorher noch erhöhte.

Von da an legte Goizueta den Schwerpunkt des Marketings auf die Pflege der Legende und schuf damit einen neuen Markenwert. Letzten Endes hatte das augenscheinliche Desaster der New Coke dem Unternehmen geholfen, besser dazustehen als je zuvor.

Als Goizueta 1997 starb, lag der Unternehmenswert von Coca-Cola 3500% über dem Wert zu Beginn seines Wirkens als CEO. Wie hatte er das geschafft? Roberto Goizueta gibt darauf eine einfache Antwort\*<sup>†</sup>: „Es ist für eine Führungskraft ziemlich einfach, wenn man ein gutes Team hat und wir bei Coca-Cola schätzen uns glücklich, ein grandioses Team zu haben.“

\*Auf dem Videportal [www.youtube.com](http://www.youtube.com) können Sie unter dem Suchbegriff: „Entrevista Director Coca-Cola“ das Interview dazu suchen.

## WERTEMATRIX



Roberto Goizueta, selbst ein starker Visionär und Leader, wusste, dass Führung und Management zwei unterschiedliche Paar Schuhe sind. Während eine Führungskraft Ziele und Visionen als Ihre Priorität sieht, kümmert sich ein Manager um die entsprechenden Aufgaben. Dass Führungskraft und Manager nicht unbedingt die gleiche Person sein müssen, wusste Goizueta und stellte sein Team danach auf. So holte er Don Keough ins Boot, der das operative Geschäft leitete und Goizuetas große Ideen umsetzte. Er selbst sah sich nicht als Manager von Coca-Cola. In einem Interview wurde er gefragt, wie sich das Unternehmen Coca-Cola in den zehn Jahren, in denen er es managte, verändert hatte. Seine Antwort

darauf begann wie folgt: „Nun ja, wenn ich ihre Frage zuerst ein klein wenig korrigieren dürfte, dann würde ich es so formulieren, dass ich das Unternehmen geführt habe. Es gab nur ein paar wenige Dinge, die ich gemanagt habe.“ In unserer Wertematrix stellen wir daher Führung & Leadership mit Management in ein positives Spannungsverhältnis. Zuviel Management kann in blindem Aktionismus enden, wenn es als Messlatte keine übergeordnete große Vision gibt. Ebenso reicht es nicht aus, sich in großen Träumen zu verlieren, was wir als Visionismus bezeichnen. Was nützen große Träume und Visionen, wenn sie nicht umgesetzt werden und die harte Arbeit nicht getan wird?

## YOUR HEART



Denken Sie einmal darüber nach, wo Sie Ihre Stärken sehen. Sind Sie eher Führungskraft oder eher Manager? Sie müssen nicht alles können. Wenn Sie merken, dass Sie bestimmte Fähigkeiten brauchen, dann stellen Sie Ihr Team entsprechend zusammen. „Nobody is perfect, but a team can be!“

## BILLY McLAUGHLIN

Amerikanischer Solo-Gitarrist mit irischer Herkunft, der sich aufgrund einer Krankheit das Gitarre spielen komplett neu beibringen musste.

Als McLaughlin das erste Mal linkshändig spielte und es entnervt aufgab, las er in einem Restaurant den folgenden Satz, der ihn wieder motivierte: „Many people fail because they quit too soon.“

[Deutsch: Viele Menschen scheitern, weil sie zu früh aufgeben.]

Ist ein Musiker noch ein Musiker, wenn er seine Fähigkeit zu spielen nahezu vollständig verliert? Diese Frage musste sich Billy McLaughlin stellen. Sein Leben ist die Geschichte eines Gitarristen, der trotz aussichtsloser Lage sogar seine virtuosenspielerischen Kollegen in großes Staunen versetzte. Sie zeigt, dass mit genug Willensstärke auch das scheinbar Unmögliche möglich ist. Insidern und Kennern der Szene ist sein Name mehr als nur ein Begriff. Einige anerkannte Größen in der Gitarrenszenenadeln ihn sogar als „Legende“. Über sich selbst sagt Billy McLaughlin, dass er nicht mit der Gitarre in der Hand geboren sei. Aber seitdem er sie zum ersten Mal im Alter von zwölf Jahren spielte, wollte er sie nicht mehr weglegen. Eine Leidenschaft entstand und so fühlte sich Üben für ihn nie wie „Arbeit“ an. Bereits mit 15 Jahren war er das erste Mal in einem Aufnahmestudio. Ein Musikstudium war für den aufstrebenden Musiker die einzige Option. Er schloss es mit Auszeichnung ab. Billy McLaughlin war es immer sehr wichtig, einzigartig zu klingen. Also eignete er sich ein paar unorthodoxe Spieltechniken an, um sich erkennbar von der Masse abzuheben. Das Schönste an Musik sei für McLaughlin, vor Menschen zu spielen. Und

so tourte er jahrelang von einer Küste der USA zur gegenüberliegenden. Tief in ihm verankert war das Bewusstsein, dass, wenn er seinen Traum konsequent verfolgte, er diesen auch erreichen würde. Das Ergebnis konnte sich sehen lassen: 20 Jahre nachdem er angefangen hatte zu spielen, unterschrieb er seinen ersten internationalen Plattenvertrag. Mit seinem ersten Album landete er im renommierten Billboard Magazine in den TOP 10 der Charts. Billy McLaughlin war ein virtuoser Gitarrist, der 20 Jahre lang sein Publikum mit komplexer und rhythmischer Musik erstaunte. Eines Tages wachte er auf und realisierte, dass er nun selbst in einem Atemzug mit den Gitarristen genannt wurde, die er vor langer Zeit noch als Legenden betrachtet hatte. Dass er manche von ihnen sogar noch übertreffen sollte, ahnte er damals wohl noch nicht. Denn ein langer Weg voller Tiefen und Strapazen sollte folgen. Im Jahr 1998 verlor er auf dem Weg zu einem Fotoshooting auf einem glatten Fußweg das Gleichgewicht. Seinen jüngsten Sohn schützend, streckte er die Hand nach hinten aus, um den Aufprall abzu-dämpfen und fiel unsanft zu Boden. Dabei verrenkte er sich Ring- und Mittelfinger. Billy McLaughlin stand direkt vor dem

Start einer neuen großen Tour, konnte jedoch soweit genesen, dass er wie geplant reisen konnte.

Im zweiten Teil der Konzertreise ging die Schwellung seiner Hand ganz zurück und die Finger fühlten sich wieder normal an. Das Gefühl, dass mit seiner Hand etwas nicht mehr im Gleichgewicht war, blieb jedoch bestehen. Er selbst berichtete: „Wenn du als Sologitarrist Konzerte spielst, ist es sehr beschämend, wenn du hier und da abrutschst.“ In zahlreichen Gesprächen rieten ihm Kollegen und Mentoren: „Nimm dir ein paar Monate Zeit und gönne deiner Hand eine Ruhephase.“

Das tat er und nahm sich eine zweimonatige Auszeit. Aber beim Versuch wieder zu spielen wurden die Symptome nur noch schlimmer. Er gab nicht auf und versuchte seine Finger wieder „in Schwung“ zu bringen. Getreu dem Motto: „Ich übe einfach solange, bis das Problem behoben ist.“

Doch damit hatte er keinen Erfolg. Seine eigenen Kompositionen konnte er nicht mehr spielen. Von nun an standen bis 2001 Konzertabsagen und der Besuch bei vielen Ärzten auf der Tagesordnung. Fokale Dystonie, eine unheilbare neuro-muskuläre Krankheit, war die spätere unheilvolle Diagnose. Es handelte sich nur um eine kleine

Einschränkung in der Beweglichkeit der Finger, doch Billy traf es wie ein Schlag und er fiel in ein tiefes Loch.

Das spiegelt auch die Zahl seiner Auftritte wider. Von 1988 bis 1999 gab Billy McLaughlin 1763 Auftritte aller Art, von 1999 bis 2006 nur 14. Ein Kapitel seines Lebens, geprägt von der Hingabe zur Musik, begann zu verschwinden. 2002 war seine Karriere offiziell beendet. Er verlor alles: seinen Plattenvertrag, sein Haus und seine Ehe.

Einige Jahre später, 2006, kam das, was keiner vermutete: Ein Comeback des unorthodoxen Spielers, ab sofort linkshändig! Von der individuellen und virtuosenspielerischen Weise mit der rechten Hand komplett auf die linke zu wechseln, hatte vor ihm noch niemand geschafft. Viele seiner Kollegen versuchten später vergeblich, einen Vergleich für die Komplexität dieser Leistung zu finden.

Nach all den Jahren des harten und mühseligen Trainings, des Sich-Überwasser-Haltens, der Demütigung und der finanziellen Probleme, konnte der Ausnahmegitarrist aus den Vereinigten Staaten in eine Zukunft blicken, in der er seinen Traum als Musiker weiter leben würde.

## BILLY McLAUGHLIN



# WERTEMATRIX



Billy McLaughlin sagt von sich, dass er ein leidenschaftlicher Unternehmer sei. Als er dies erkannte, wusste er, dass er selbst für seine Zukunft verantwortlich war. Er erkannte, dass nur er selbst aus seiner Situation das Beste machen konnte, auch wenn es hart und an manchen Stellen frustrierend sein würde. Daher steht in unserer Wertematrix links: „Ich werde aktiv und scheue die harte Arbeit nicht“. Was hilft an den Stellen, wo die harte Arbeit aussichtslos erscheint und man kurz vor dem Aufgeben ist? Dann gilt es, sich aufzurichten, den Blick zu heben und abermals sein Ziel zu fokussieren. Dann hilft der Glaube, dass man es schaffen kann. Das Heben des Blicks in Richtung

des Ziels, das man zu erreichen hofft. Erfolg besteht also in der Kombination aus dem Glauben an den Erfolg und dem konkreten und oft schweren Tun im Hier und Jetzt. Stärke zum Überwinden von Schwierigkeiten entsteht nicht, wenn der Blick nur auf das Vergangene beengt oder auf eine Traumwelt ausgerichtet bleibt und aktuelle Fakten ausgeblendet werden. Stellen Sie sich vor, Billy McLaughlin hätte weiterhin nur daran gearbeitet, wieder wie vorher mit der rechten Hand spielen zu können. Seine Krankheit hätte dies verhindert. Nur mit der linken Hand konnte er seinen Traum vom Gitarristen erneut zum Leben erwecken.

# YOUR HEART



Etwas gilt solange als unmöglich, bis es jemand gemacht hat. Der berühmte österreichische Psychologe Viktor Emil Frankl soll einmal gesagt haben: „Nur wer sich das Unmögliche zum Ziel setzt, kann das gerade noch Mögliche erreichen.“

An welcher Stelle in Ihrem Leben stehen Sie vor schier Unmöglichem?

Wo könnten Sie verzweifeln? Leid und Schicksalsschläge im Leben können überwunden werden. Auch wenn ein erfolgreicher Ausgang ungewiss ist, heben Sie Ihren Blick in Richtung Ihres Ziels und lassen Sie sich nicht davon abbringen!

## EDGAR FRIEDRICH

Schleuste unter anderem August Horch über die innerdeutsche Grenze und legte damit den Grundstein für den späteren Erfolg von Audi.

Nach dem Zweiten Weltkrieg standen viele deutsche Unternehmen vor dem Aus. Die zerstörten Städte und die vielen Opfer, die der Krieg forderte, demoralisierten die Menschen. Hinzu kam die baldige Teilung Deutschlands, verbunden mit zahlreichen Demontagen für Reparationszahlungen an die Besatzungsmächte, die vor allem für viele Unternehmen auf dem Gebiet der späteren DDR das Ende bedeutete. Auch eine der bedeutendsten Automobilmarken aus Deutschland hätte es beinahe erwischt: Audi. Der Sitz der Audi AG in Ingolstadt ist vielen bekannt. Umso interessanter ist zu erfahren, wie ein Netzwerk dazu beigetragen hat, dass dieser Sitz überhaupt zustande kam. Denn Audi produzierte schon lange vor Ingolstadt seit 1909 Automobile in Zwickau. Das Unternehmen, vom Automobilpionier August Horch gegründet, fusionierte in der Zeit der Weltwirtschaftskrise mit drei weiteren Automobilherstellern (Horch, Wanderer und DKW) 1932 zur Auto Union AG, einem der bedeutendsten Automobilhersteller der damaligen Zeit. Doch dann kam der Zweite Weltkrieg und mit dessen Ende standen nun fast alle Werke der Auto Union unter sowjetischer Besetzung (Ostdeutschland). Aufgrund des hohen Bestands an Auto-Union Fahrzeugen in der damaligen Trizone (Westdeutschland), entschied man sich, ein Zentrallager für Ersatzteile in Ingolstadt zu errichten, um mit der Auto-Union weiter machen zu können. Die kreativen Köpfe des Unternehmens befanden sich jedoch immer noch in Sachsen und damit in der Sowjetzone: Führungskräfte, Ingenieure, Techniker und Fachkräfte. Der Aufsichtsrat der Auto Union erkannte die Gefahr, die die russische Besatzungszone für die Autoindustrie in Ostdeutschland bedeutete. Ein riskanter Plan wurde geschmiedet, in welchem ein junger Mann die entscheidende Rolle spielen sollte. Edgar Friedrich war gerade aus dem grausamen Kriegsgeschehen an der Ostfront zurückgekehrt. Immer wieder wurde er verwundet und gesundheitlich in Mitlei-

denerschaft gezogen, verlor sogar ein Auge durch einen Granatsplitter. Zu Hause angekommen war es von nun an sein Plan, sich nie wieder in Gefahr zu begeben. Doch es sollte anders kommen. Sein Vater Hans war Besitzer eines Autohauses für Auto-Union-Fabrikate in Hof und musste die Flucht der Fachkräfte aus Sachsen koordinieren. So bekam Edgar von seinem Vater alsbald den Auftrag, diese Menschen über die Grenze zu bringen. Leichter gesagt als getan. Edgar Friedrich riskierte erneut sein Leben. Er baute ein Schleusernetzwerk auf, koordinierte Kurierere und brachte schließlich über 600 Spezialisten, Führungskräfte und in deren Schlepptau noch mehrere hundert Verwandte über die deutsch-deutsche Grenze bei Hof. Diese Grenze war streng bewacht und die ganze Aktion eine Gefahr für Leib und Leben. „Die Soldaten haben bei den kleinsten Bewegungen oder Geräuschen geschossen“. Laut Aussage von Edgar Friedrich waren die russischen Soldaten jedoch „...oft stockbesoffen. Das haben wir ausgenutzt“. Neben den Menschen gab es hufenweise wichtige Konstruktionspläne, die über die Grenze geschmuggelt wurden. Neben dem späteren VW-Vorstands-

vorsitzenden Carl H. Hahn traute sich auch der damals 77-jährige August Horch noch über die Grenze. So machte sich das Risiko auch für Edgar Friedrich persönlich bezahlt. Er durfte von ihm lernen, von „Papa Horch“ persönlich. Fünf Jahre lang, in der kleinen Werkstatt neben ihrem Haus, vermittelte August Horch dem jungen Edgar Friedrich sein Wissen, bis der Gründer von Audi 1951 dort verstarb.

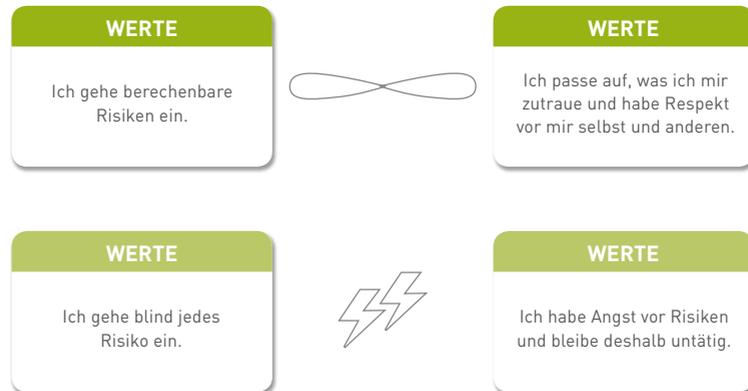
Den großen Erfolg von Audi erlebte Horch nicht mehr mit. Das Unternehmen hatte sich in Ingolstadt neu angesiedelt und war erst einmal mit dem Reparieren alter Auto-Union Wagen beschäftigt. Aber dank der erfahrenen Führungskräfte und Spezialisten trugen auch die neuen Ingolstädter zum Deutschen Wirtschaftswunder bei.

Im Mai 2015 stirbt Edgar Friedrich. Ohne den Einsatz und den Mut des jungen Schleusers und seiner Freunde hätte die Geschichte von Audi ganz anders verlaufen können. Sein Mut zum Risiko sorgte dafür, dass eine lange Automobiltradition in Deutschland fortbestehen konnte.

„Was wäre das Leben, hätten wir nicht den Mut, etwas zu riskieren?“ Vincent van Gogh

## EDGAR FRIEDRICH





Ein gewagtes Unterfangen, das sich die Friedrichs ausgedacht hatten. Wir können nur spekulieren, doch vielleicht waren die Erlebnisse aus dem Krieg und sein daraus resultierender Wunsch nach Sicherheit für Edgar eine wichtige Ressource, um mit dem Risiko des Fluchthelfer-Auftrags umzugehen. So scheinen die Pläne gut durchdacht und jeder sich der Konsequenzen bewusst gewesen zu sein. Es war zu der Zeit kein unmögliches Unterfangen. Der gesunde Umgang mit dem Risiko war sicher entscheidend für den Erfolg der Aktion. Als es ab 1947 zu riskant für alle Beteiligten

wurde, beendeten Edgar Friedrich und seine Helfer die Schleusungen.

Für unsere Wertematrix haben wir daher die Werte „Ich gehe berechenbare Risiken ein.“ und „Ich passe auf, was ich mir zutraue und habe Respekt vor mir selbst und anderen.“ in ein Spannungsverhältnis gesetzt. Wir glauben, dass der richtige Umgang mit Risiken für erfolgreiche Unternehmer ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Dagegen gefährden das blinde Eingehen von Risiken, genauso wie die lähmende Furcht davor, den Erfolg von Unternehmungen.



Wo hindert Sie Furcht davor, die notwendigen Schritte zu gehen?

Wo handeln Sie zu überstürzt?

Bedenken Sie die Konsequenzen für sich und Ihre Umwelt. Ein respektvoller Umgang mit Risiken bezieht auch die Konsequenzen für andere mit ein. Seien Sie mutig und gehen Sie voran, wenn Sie merken, dass es sich lohnt!

José Mujica ist ein Politiker und war von 2010 bis 2015 Präsident von Uruguay.

„Arm ist nicht der, der wenig hat, wirklich arm ist der, den es ohne Ende nach mehr und mehr verlangt.“ Wer dieses Zitat nicht kennt, könnte sich nun Gedanken machen, von wem es kommt. Interessanterweise hat dies kein Mensch gesagt, der Millionen auf dem Konto liegen hat. Die Rede ist hier von einem Mann, der monatlich mit etwa 900 € auskommt, obwohl ihm gesetzlich der zehnfache Betrag zusteht. Es ist der wahrscheinlich „ärmste Präsident der Welt“: José Mujica. Die meisten seiner Landsleute bekommen weniger, das ist Fakt. Das durchschnittliche Einkommen eines Uruguayers liegt jedoch theoretisch in diesem Bereich. Damit zeigt und lebt José Mujica seine Vorstellung von Nächstenliebe und Fairness. Ein Vorbild und damit eine Führungskraft, die ihr Land angemessen repräsentiert, oder? Auch zu nationalen Anlässen erscheint der Präsident des Landes nicht im Anzug oder fährt mit einem teuren Auto vor. Ein alter VW-Käfer tut es für ihn auch. Zu wirklich großen, meist internationalen Anlässen wechselt er dann doch das Auto: aus seinem Käfer wird ein Opel Corsa. Vielleicht entsteht gerade vor Ihrem geistigen Auge ein Bild dieser Person und Sie fragen sich, in was für einem Haus er

wohl lebt. Schließlich steht ihm als Präsident doch wohl ein entsprechendes Domizil zu? Auch hier überrascht José Mujica. Den offiziellen Sommerwohnsitz verkaufte er, um mit dem Erlös unter anderem für die Armen des Landes Schulen zu bauen. Über die wahren Gründe können wir nur spekulieren. Aber vielleicht war ein Anstoß für den Verkauf die Erkenntnis, dass diese Residenz niemandem gedient hat? Weder ihm noch dem Volk. So nahm er den Weg, der für alle Beteiligten von Vorteil sein könnte. Statt in der Sommerresidenz wohnt der Präsident des südamerikanischen Landes im Sommer wie im Winter zusammen mit seiner Frau auf einem Kleinbauernhof. Dort züchten sie Blumen und bauen Gemüse an. Das Haus selbst besteht aus drei kleinen Räumen und einer Küche. Versuche, auf das Gelände des Präsidenten zu gelangen, könnten maximal an dem einen Polizisten scheitern, der auf dem Zufahrtsweg Wache steht. In jüngeren



Jahren war José Mujica Mitglied einer Guerillaorganisation. Er verbrachte nach seiner Verhaftung elf von fünfzehn Jahren in Einzelhaft. Als die Demokratie wieder Einzug in Uruguay hielt, begann seine politische Karriere. Schritt für Schritt schaffte er es bis in das Präsidentenamt.

Der Großteil seiner Landsleute kann sich mit ihm identifizieren. Deshalb und weil José Mujica den Menschen des Landes in höchstem Maße dient, wird der alte, kleine Mann so hoch geschätzt. Die Menschen des südamerikanischen Kontinents nennen ihn einfach nur „Pepe“, Papa. Wir können nur einen kleinen Blick in das Herz von José Mujica werfen, wenn wir auf das blicken, was er als Präsident von Uruguay tut. Als „El Pepe“ des Landes hat José Mujica offenbar die „Vaterrolle“ für sein Land angenommen und scheint damit ein Diener des Landes und der Menschen zu sein. Seine Geschichte inspirierte uns dazu, einen Wert näher zu betrachten, den wir auch bei anderen erfolgreichen Führungskräften sehen können: „Ich diene den Menschen und unserer Vision.“

„Bescheiden können nur die Menschen sein, die genug Selbstbewusstsein haben.“ Gabriel Laub



Eine Entartung dieses Wertes wäre es, sich selbst ganz aufzugeben und ausschließlich der Vision zu dienen. Dies könnte auf lange Sicht dazu führen, dass die Vision am Ende nicht Realität wird, weil der Mensch vorher ausbrennt, selbst an wichtigen Stellen Mangel erleidet und deshalb nicht mehr vorankommt.

Aus diesem Grund haben wir als positives Gegenüber den Wert „Ich diene meinen eigenen Grundbedürfnissen“ zugeordnet. Neben dem großen Ziel den Fokus weiterhin auch auf sich selbst zu richten, ist ebenso notwendig, um anderen Menschen nachhaltig dienen zu können.



Eine kurze Frage an Sie: Ist es für Sie vorstellbar, solch eine dienende Haltung zu haben wie Präsident José Mujica? Als Elternteil, als Unternehmer oder Unternehmerin, als Mensch? Wie könnte Ihre dienende Haltung praktisch aussehen?

## MATTI NIEBELSCHÜTZ

Gründer von MyParfum — einem Onlineshop, bei dem Kunden ihr eigenes Parfüm kreieren und bestellen können.

Das mit dem Erfolg ist immer so eine Sache. Viele wollen ihn, am besten schnell. Die Forscher im CERN zum Beispiel haben dieses Problem bei der Beschleunigung kleinster molekularer Teilchen. Immer schneller muss es werden, aber spätestens bei 300.000 km/s ist Schluss. Irgendwann ist eine Grenze erreicht, schneller geht es (bis jetzt) nicht.

Was aber hat ein Teilchenbeschleuniger in der Schweiz mit Unternehmenswerten zu tun? Auch in der Geschäftswelt spielt Geschwindigkeit eine wichtige Rolle. Gerade Start-ups sollen rasant wachsen, damit Investoren durch einen baldigen Unternehmensverkauf hohe Gewinne erzielen können. Eine häufige Folge: Ungesundes Wachstum. Nur ca. 3 von 10 Start-ups überleben nach solchen Strategien.

Mit mehr Geduld wäre vielleicht auch MyParfum ein Aushängeschild für deutsche Start-ups geworden. Das Unternehmen ist durchaus bekannt, allerdings durch seine Misserfolge.

Alles ging sehr schnell. Die Idee wurde auf einer Party geboren. Als zwei Freundinnen von Matti Niebelschütz sich unterhielten, kam dieser auf die Idee, für jede Person ein individuelles Parfüm zu entwickeln. Denn ein gleiches Parfüm zu benutzen,

sei wie dasselbe Kleid auf einer Party zu tragen.

Sein Grundgedanke war, für jede Person einen individuellen Duft zu finden, ganz einfach via Internet selbst zusammengestellt und bestellt. Schnell überzeugte Matti Niebelschütz seinen Bruder und einen engen Freund von seiner Idee.

Alles begann ganz klein. Die Räume stellte die Familie, das Kinderzimmer fungierte als Büro. Verwandte unterstützen sie mit ihren Ersparnissen. Nach vier Monaten schließlich stand das erste kleine Gefäß mit einem gut riechenden Inhalt vor ihnen. Im Sommer 2008 verkauften sie ein bis zwei Flakons pro Tag, im Dezember waren es schon 100 Fläschchen innerhalb von 24 Stunden.

Schnelles Wachstum, vor allem durch unzählige Medienberichte, und die damit verbundene Nachfrage stellten das kleine Start-up auf eine harte Bewährungsprobe. Zeitweise musste Mutter Niebelschütz bis zu 20 studentische Angestellte bekochen, der Platz zum Leben im Elternhaus schmolz zusehends dahin. Aus diesem Grund wurde die Entscheidung getroffen MyParfum zu vergrößern. Raus aus dem Elternhaus und rauf auf 1.000 m<sup>2</sup> Fläche an der Spree.

Grenzen schien es damals nicht zu geben. Der Erfolg war „wie eine Droge“ und lenkte den Fokus der Geschäftsleitung hauptsächlich auf den Gedanken des quantitativen Wachstums. Investoren mussten her. Dank großer Werbekampagnen stiegen die Umsätze und Gewinne immer weiter. Keiner hatte Zweifel oder kam auf die Idee, dass das Wachstum nachgeben könnte. Die Geschäftsführung sprach mit möglichen Investoren bereits über Zahlen im Millionenbereich.

Die Inhaber von MyParfum wollten immer mehr. Als die jungen Unternehmer die Macht der Werbung erkannten, pumpeten sie Millionen von Euro genau dort hinein, ins Marketing. Ein folgenschwerer Fehler. Die Ziele waren zu hoch gesteckt und einfach nur noch unrealistisch. Ende 2012 wurde dieser Fakt allen Beteiligten bewusst. Das wichtige Weihnachtsgeschäft war vorüber, doch nicht einmal 25 Prozent der geplanten Umsätze wurden eingefahren.

Die durch das enorme Wachstum gestiegenen Fixkosten lasteten schwer auf dem Unternehmen. Im Frühjahr 2013 musste Insolvenz angemeldet werden.

Diese Insolvenz bot jedoch wiederum die Möglichkeit für einen Neuanfang. Die Brüder Niebelschütz kauften sich mit ih-

## MATTI NIEBELSCHÜTZ

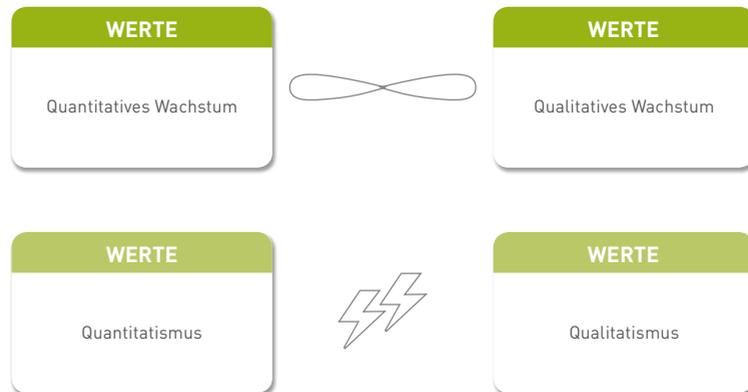
ren Ersparnissen das Unternehmen zurück. Von nun an üben sich bei MyParfum alle in Geduld. Bescheidenere Ziele wurden gesetzt. Das Unternehmen soll organisch wachsen.

Die Prioritäten sind andere als zuvor. Unter der Marke UNIQUE wird die Geschäftsidee neu aufgelegt. Der Computer läuft jedoch nicht mehr bis spät in die Nacht hinein und keiner versucht mehr, Investoren zu beeindrucken. Es ist alles wieder familiärer. Erstmals seit Jahren treibt Matti Niebelschütz wieder Sport, 2012 noch unvorstellbar.

Wir werden sehen, wie sich das Unternehmen im zweiten Anlauf schlägt. Matti Niebelschütz will es langsamer angehen: „Ich hab's nicht mehr so eilig. Wenn 's 50 Jahre dauert, dann dauert es eben so lange. [...] Was wäre, wenn das Unternehmen in 50 Jahren an unsere Kinder und Enkel überginge? Jeder Tag auf dem Weg dahin wäre ein besonderer.“

„Wachstum um des Wachstums willen ist die Ideologie der Krebszelle.“ Edward Abbey





In dieser Geschichte geht es vor allem um die Idee von Wachstum. Gesunde Entwicklung entsteht in der Balance zwischen quantitativem und qualitativem Wachstum, zwischen Zeiten des Blühens und Zeiten des Verholzens. Wie bei einem Baum. Unsere Wertematrix zeigt das Spannungsverhältnis, in dem organisches Wachstum stattfindet. Ohne qualitatives Wachstum, zum Beispiel in der Reifung eines Geschäftsmodells, führt ein rein zahlenmäßiges Wachstum zum „Quantitativismus“. Immer mehr Umsätze, immer mehr Mitarbeiter, immer größere Büros, immer

mehr Kosten. Bis der Baum umknickt. Der Stamm muss mitwachsen, qualitatives Wachstum muss folgen. Ein Baum gönnt sich die Zeit um zu verholzen, damit er im nächsten Frühjahr das neue Wachstum auffangen kann. Jedoch verhindert „Qualitativismus“, also die andauernde Verfeinerung bestehender Prozesse und der ausschließliche Blick nach innen, ebenso das Erreichen der Ziele und das Verwirklichen der Vision. Denn nach jedem Winter folgt ein Frühling. Was nützt ein dicker Stamm, wenn nicht im Sommer schöne, reife Früchte in der Krone hängen?



Wie ist der Status quo bei Ihnen? Haben Sie schon einmal gespürt, dass sich das übermäßige Fokussieren auf einen speziellen Bereich Ihres Lebens negativ auf einen anderen auswirkt? Was sind Ihre nächsten drei Schritte in den nächsten drei Monaten, wenn Sie ungesundes Wachstum bei sich oder in Ihrem Unternehmen feststellen?

Auch wenn es manchmal nur langsam voran geht, bewahren Sie Geduld. Es gibt Prozesse, die man nicht bis ins Unendliche beschleunigen kann. Spätestens bei 300.000 km/s ist Schluss.

## CHARLES PARSONS

Britischer Erfinder und Maschinenbauer, dessen revolutionäre Dampfturbine auch die Titanic antrieb.

Das 19. Jahrhundert war ein Jahrhundert der stetigen Veränderung. Besonders im technischen Bereich gab es Erfindungen, die unsere Gesellschaft bis heute maßgeblich prägen. Das Telefon und das Automobil sind nur zwei herausragende Beispiele, die Kommunikation und Mobilität maßgeblich verändert haben.

Auch auf dem Element Wasser beschleunigten technologische Änderungen das Leben. Dampfschiffe verdrängten die Bedeutung großer Segler für den Transport von Menschen und Waren über die Ozeane. Der damalige unangefochtene Herrscher der Weltmeere war Großbritannien. Und so feierte die maritime Großmacht das diamantene Thronjubiläum von Queen Victoria unter anderem mit der damals größten Flottenparade der Geschichte. 165 Schiffe versammelten sich an diesem Tag in der Meerenge Solent zwischen

Isle of Wight und der Südküste Englands. Als Höhepunkt dieses Spektakels fuhr die royale Yacht mit dem Thronfolger Kronprinz Albert Edward und zahlreichen Admiralen an Bord durch das Spalier der versammelten Kriegsschiffe. Ihre Salutschüsse abgebend huldigten die versammelten Schiffe gerade ihrer Majestät, als ein kleines, nicht eingeladenes Schiff durch die Reihen der Schlachtschiffe brach. Das im Vergleich zu den großen Schiffen winzige Boot stellte in den nun folgenden Minuten alle anderen Schiffe in den Schatten.

Der Kapitän der Nussschale war Charles Parsons. Der britische Adlige und Erfinder, 1854 in London geboren, entwickelte schon seit längerer Zeit eine Dampfturbinen-Technik, bei der Wasserdampf die auf einer Welle angebrachten Schaufeln anströmt und daraufhin eine Drehbewegung dieser Welle erzeugt. Seine Entwicklungen mündeten in die Parsons-Turbine.

Das Herzstück seines kleinen Bootes, das er Turbinia taufte, war mit genau einer solchen Turbine ausgestattet. Überzeugt von den Qualitäten seines Antriebs, hatte Parsons sein Schiff ein paar Wochen vor seiner wagemutigen Aktion den Experten der Royal Institution of Naval Architects vorgestellt.



## CHARLES PARSONS

Doch das Interesse an seiner Erfindung war eher gering gewesen und sie wurde nicht weiter beachtet. Man sah sie als eine in einem embryonalen Stadium befindliche Entwicklung an. Parsons Schiff drohte mitsamt seiner Turbine in den Abgründen der Vergessenheit zu versinken.

Charles Parsons war jedoch zutiefst von seiner Technologie überzeugt. Mit Hilfe dieser Überzeugung ersann er einen Plan, wie er die Überlegenheit seines Antriebs vor der Weltöffentlichkeit demonstrieren könnte. Also schlich er sich zwei Monate später mit seinem kleinen Schiff in die Meerenge ein, die an diesem Tag mit großen Schlachtschiffen gefüllt sein sollte.

Die Verhaltensnormen seiner adligen Herkunft vergessend, hisste Parsons einen roten Wimpel, brach aus der Parade aus und deklassierte vor den Augen der anwesenden Würdenträger die Schiffe der britischen Marine. Die Turbinia fuhr allen Schiffen der Royal Navy, die nun darauf angesetzt waren, das kleine Boot zu stoppen, auf und davon. Mit mehr als 34 Knoten (ca. 63 km/h) raste Parsons mit seinem "Dampfschiff" durch die Meerenge. Bis dahin hatte noch kein Schiff der Navy mehr als 27 Knoten (ca. 50 km/h) erreicht.

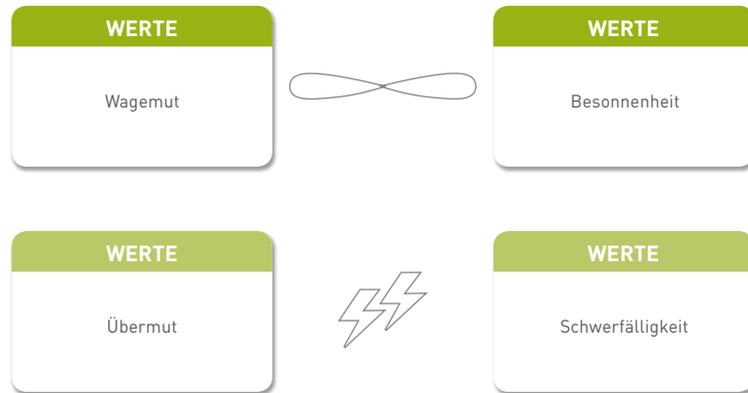
Die riskante PR-Aktion von Parsons war gelungen. An der Überlegenheit seines Antriebskonzeptes gab es nun keinen Zweifel mehr. Auch die britische Marine war überzeugt und beauftragte Parsons, zwei Zerstörer mit eben jenem Antrieb zu bauen. Wenig später wurde durch die königliche Admiralität verfügt, dass künftig alle Schiffe der Marine einen Turbinenantrieb erhalten sollten. Schließlich wurde das erste große Schlachtschiff der Welt, die HMS Dreadnought, mit Parsons-Turbinen gebaut.

Aus der Privatwirtschaft kamen nun ebenfalls lukrative Aufträge. Der Passagierdampfer RMS Mauretania der britischen Reederei Cunard Line war für über 22 Jahre das schnellste Schiff auf der Strecke Europa-New York. Auch die bekannte Titanic war mit einer Parsons-Turbine ausgestattet. Parsons hatte es mit seiner Turbinia geschafft, ein neues Zeitalter in der Schifffahrt einzuleiten.

„If you believe in a principle, never damage it with a poor impression. You must go all the way.“

[Deutsche Übertragung: Wenn du an eine Sache glaubst, schade ihr nicht, indem du einen armseligen Eindruck hinterlässt. Du musst alles geben.“] Charles Parsons

# WERTEMATRIX



Wagemut, also Dinge zu wagen, auch wenn sie ein Risiko beherbergen, gehört zu einem unternehmerischen Grundwert. Das gilt gerade für Innovatoren. Ein Unternehmer muss den Mut haben, Dinge zu tun, die vor ihm kein anderer getan hat. Charles Parsons war ein Mann, der den Mut hatte, etwas Außergewöhnliches zu tun, um seine Innovation bekannt zu machen. Entfernen wir uns etwas von der Geschichte und bin-

den diesen Wert in unsere Wertematrix ein. Als Schwestertugend stellen wir neben den Wagemut den Wert Besonnenheit. Wenn Gefahren und Risiken für die Erreichung des Ziels als notwendig erachtet und bewusst in Kauf genommen werden, sollte man sie vorher wohl überlegen und gründlich abwägen. Erst dann kann eine gute Entscheidung getroffen werden, ohne dass der Wagemut zu Übermut führt.

# YOUR HEART



Haben Sie ein klares Ziel vor Augen, es bisher jedoch nicht erreicht? Wo fehlt Ihnen der Mut, den nächsten Schritt zu wagen? Entfalten Sie Ihr Potential. Dann können Sie Großartiges erreichen.

## RICHARD H. ANDERSON

CEO von Delta Air Lines, der das Unternehmen nach einer Insolvenz zu neuem Glanz führte.

Es ist ein uralter Traum der Menschheit: der Traum vom Fliegen. Einem Vogel gleich durch die Lüfte zu schweben, faszinierte schon seit jeher die Menschen. Es ist nicht sehr viel mehr als einhundert Jahre her, als die ersten motorisierten Maschinen in die Wolken stiegen. Seitdem hat sich das Bild am Himmel massiv geändert. Riesige Maschinen transportieren Menschen vom einen zum anderen Ende der Erde. Ein Global Player in diesem Bereich ist die amerikanische Luftfahrtgesellschaft Delta Air Lines (kurz: Delta). Die Historie der Fluggesellschaft geht bis auf das Jahr 1924 zurück. Damaliges Geschäftsmodell war die Bestäubung von Kulturpflanzen mit Hilfe von Flugmaschinen. Nach einigen Umzügen und Namensänderungen ließ sich das Unternehmen 1941 in Atlanta nieder. Vier Jahre später erhielt es seinen heutigen Namen. Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts wuchs das Unternehmen zu einer der größten Airlines der Welt heran. Durch Übernahmen angeschlagener Fluggesellschaften und den Ausbau des Flugnetzes wuchs Delta

immer weiter. In den 2000er Jahren wurde das Unternehmen allerdings von heftigen Turbulenzen heimgesucht. Schwachstellen in der Unternehmensstruktur, hohe Treibstoffpreise und der internationale Preiskampf sorgten für große Probleme. Viele Personalstellen wurden abgebaut. Im September 2005 wurde schließlich nach vielen Umbauversuchen die Insolvenz beantragt. Ein Tiefpunkt in der Geschichte der traditionsreichen Airline. Das US-Recht machte es jedoch möglich, dass das Unternehmen trotz der Insolvenz den laufenden Betrieb aufrechterhalten konnte. Zwei Jahre später schaffte es der Vorstand, das Unternehmen wieder zahlungsfähig machen. Zu dieser Zeit stieg ein Mann „an Bord“, der die weitere Geschichte der Airline entscheidend prägen sollte. Richard H. Anderson, geboren 1956, ist ein Mann, der auf viele Jahre Erfahrung in der Flugbranche zurückgreifen konnte. 2001 stieg er bei seinem damaligen Arbeitgeber Northwest Airlines zum CEO auf. Als er 2007 bei Delta einstieg, wurde er fünf Monate später auch dort zum CEO ernannt. Seine besondere Fähigkeit, ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen und dabei den einzelnen Mitarbeiter wertzuschätzen, sollte zum Erfolg von Delta Air Lines beitragen. Richard H. Anderson erklärte in einem



## RICHARD H. ANDERSON

Artikel selbst, dass er nicht alle notwendigen Fähigkeiten besäße, um ein so großes und kompliziertes Unternehmen alleine zu leiten. Nur mit Hilfe seiner erfahrenen Mitarbeiter und anderen Führungskräfte, die jene Bereiche abdeckten, welche er selbst nicht ausreichend zu bedienen wusste, konnten die notwendigen Schritte für Delta eingeleitet werden. Nach einer langen und intensiven Vorbereitungsphase fusionierte Delta im Oktober 2008 mit Northwest Airlines. In den darauffolgenden Jahren beteiligte sich Delta bei ausländischen Fluggesellschaften in Brasilien, Mexiko und Europa. Zeitgleich wurden die Preise für Flüge angepasst und der Service für die Kunden verbessert. Zudem entstand ein Flugnetz, das fast den gesamten Globus abdeckte. Richard H. Anderson und sein Team trafen in dieser Zeit im Luftfahrtgeschäft übliche aber auch sehr ungewöhnliche Entscheidungen, wie etwa den Kauf einer kompletten Ölraffinerie. Doch wirklich ausschlaggebend für die positive Entwicklung der Airline waren weder Kostensenkungen noch Fusionen. Die Grundlage, dass diese Entscheidungen überhaupt fruchten konnten, wurde durch die Führungsphilosophie und das Engagement der Mitarbeiter gelegt. Dass monetäre Anreize eine

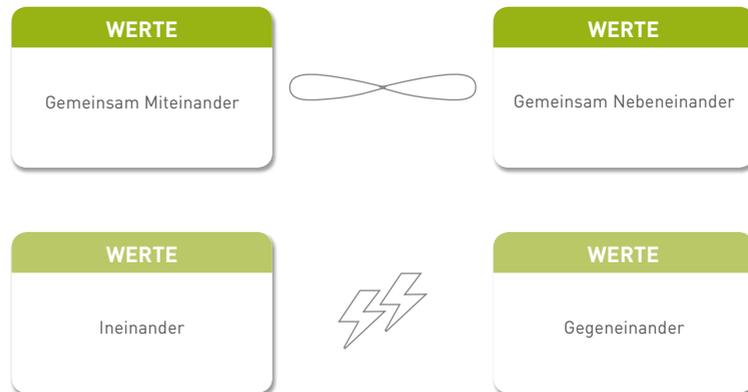
bestimmte, jedoch nur begrenzte Wirkung auf die Motivation von Menschen haben, ist bekannt. So blieben verschiedene Beteiligungsprogramme auch nicht die einzigen Maßnahmen im Bereich Personal, um das Unternehmen neu ins Spitzenfeld der Luftfahrt zu führen. Das Team um Richard H. Anderson beschäftigte sich mit den Wurzeln von Delta und studierte die Schriften des Gründers der Airline, C.E. Woolman. Aus dessen Zitaten und Gedanken erarbeitete das Unternehmen einen Leitfaden, der für alle Mitarbeiter, vom Bodenpersonal über den Piloten bis hin zum CEO, gilt. Jeder im Unternehmen kennt das kleine Heftchen, genannt „Rules of the Road“. Darin festgeschrieben sind die Kernwerte von Delta und konkrete Verhaltensrichtlinien, um diese Werte auch zu leben. Im spannenden Vorwort dieses kleinen Heftchens unterstreicht Richard H. Anderson die Bedeutung, die er der Unternehmenskultur bei Delta beimisst: „Our „rules of the road“ are timeless.“, übertragen ins Deutsche: Unsere Kulturleitlinien sind zeitlos.

„Our values are the basis for everything we do.“  
[Deutsch: Unsere Werte sind die Basis für alles, was wir tun.]

Richard H. Anderson

Unter dem Link [bit.ly/Rules\\_of\\_the\\_Road](http://bit.ly/Rules_of_the_Road) können Sie sich das Heft zur Mitarbeiterkultur von Delta herunterladen und einsehen.

# WERTEMATRIX



Die Herangehensweise von Richard H. Anderson inspirierte uns zu folgender Wertematrix. Als Schwestertugenden haben wir Miteinander und Nebeneinander eingesetzt. Wie die Geschichte von Delta zeigt, ist es für unternehmerischen Erfolg von Vorteil, wenn es etwas Verbindendes zwischen den Mitarbeitern gibt. Bei Delta waren dies die „Rules of the Road“ – ein gemeinsamer Werte- und Verhaltenskodex, der für alle Mitarbeiter gleichermaßen gilt und ein tragendes Fundament für den Erfolg von Delta darstellt. Daneben ist jeder Mensch ein Individuum mit spezifischen Stärken. Richard H. Anderson erkannte, dass er es niemals alleine schaffen würde, ein so großes und komplexes Unternehmen zu führen und

stellte ein entsprechendes Team zusammen. Bei Delta arbeiten Ölraffinerie und Fluggesellschaft nebeneinander gemeinsam am Erfolg. Eine wichtige Aufgabe als Führungskraft ist es, ein Team aus Individuen so zusammenzustellen, dass sich deren Stärken ergänzen und die Schwächen ausgleichen. Im unteren Teil der Matrix finden wir die Extreme Ineinander und Gegeneinander. Ein das Individuum auflösender Kollektivismus, in dem es keinen Raum für die Entfaltung des individuellen Potentials gibt, wird Erfolg genauso behindern, wie eine Kultur des Gegeneinanders, in der sich Menschen gegenseitig ausspielen und es keine Achtung und Wertschätzung für die Verschiedenheit gibt.

# YOUR HEART



Arbeiten Sie mit Ihrem Team gemeinsam am Erfolg Ihres Unternehmens? Was verbindet Sie miteinander? Welche Kompetenzen könnten Ihr Team ergänzen und seine Schlagkraft erhöhen? Bauen Sie ein tragendes Fundament für die Arbeit an einer gemeinsamen Vision!

## HENRY JUSZKIEWICZ

Amerikanischer Unternehmer, der einen legendären Hersteller von Musikinstrumenten vor dem Untergang rettete.



Was wäre das Leben ohne Musik? Vielleicht mögen Sie sagen, dass Sie unmusikalisch sind oder kein Instrument spielen. Dennoch hören Sie vielleicht gern Musik. Und was wäre die romantischste Szene in einem Liebesfilm ohne die entsprechende musikalische Untermalung? Oder schalten Sie bei der nächsten gruseligen Szene im Fernsehen einmal den Ton auf stumm. Sie werden erleben, wie der kalte Schauer mitsamt der Musik verschwindet. Es gibt nur wenig, das wie Musik einen so unmittelbaren und starken Einfluss auf unsere Gefühlswelt hat. Sie erheitert, lässt uns träumen, sie polarisiert, beruhigt oder wühlt auf und beeinflusst sogar unsere Art zu denken. Musik ist eine Kunst. Genauso künstlerisch gestaltet sind oft die Instrumente, mit denen Schallwellen auf komplexe und wunderbare Weise komponiert werden. Manche Instrumente erlauben gar nie dagewesene Klänge und läuten ganz neue Stilepochen ein. Was wäre die moderne Rock- und Popmusik zum Beispiel ohne die E-Gitarre?

Gibson ist einer der ältesten amerikanischen Hersteller von Zupfinstrumenten und hat durch seine Instrumente die Gitarrenwelt entscheidend geprägt. Das berühmteste Modell des Herstellers, die „Les Paul“, wurde zu einem Klassiker unter den E-Gitarren.

Es war 1856 als Orville H. Gibson im US-Bundesstaat New York geboren wurde. Er war mit dem Klang der zu dieser Zeit angebotenen Mandolinen unzufrieden und baute in seiner Freizeit selbst Instrumente. Die Instrumente wurden ein großer Erfolg und schon bald überstieg die Nachfrage seine Produktionskapazität. Zu Beginn des Jahres 1902 kaufte eine Investorengruppe Gibson dessen Marken- und Patentrechte ab und gründete die Gibson Mandolin-Guitar Manufacturing Company.

Auch wenn Orville H. Gibson seine Anteile an dem Unternehmen schon ein paar Monate später verkaufte, sollte es das Privileg des Gründers bleiben, dass sein Name auf den bedeutendsten Gitarren des 20. Jahrhunderts prangte.

Das Unternehmen wuchs beständig, bis der zweite Weltkrieg einen Mangel an Material mit sich brachte und es 1944 an die Chicago Musical Instruments Co. verkauft wurde. Doch Gibson behielt seine Innovationskraft

bei und entwickelte bedeutende Innovationen im E-Gitarrenbereich, die bis heute als Standard gelten. Vom Erfolg angezogen interessierte sich ein weiteres Unternehmen für den erfolgreichen Instrumentenbauer. So begann eine Ära, an deren Ende die erfolgreiche Gitarrenmarke fast vor dem Aus stand. Der südamerikanische Konzern ECL kaufte Gibson und gliederte die Marke seiner Geschäftseinheit Norlin Industries an. Mit dem Ziel, Gewinne zu optimieren, spielten Kostengesichtspunkte eine immer größere Rolle. Damit einhergehend verloren die Gitarren von Gibson immer mehr an Qualität.

Verbunden mit einer Flaute in den 80er Jahren waren die teuren Instrumente bei mittlerer Qualität nicht mehr zu verkaufen. Das Aus drohte. Doch wie so oft bietet die dunkelste Stunde auch die Möglichkeit für einen Neuanfang. Und dieser kam — in Person von Henry Juskiewicz.

Der 1953 im argentinischen San Nicolas geborene Mann hatte von jeher eine Leidenschaft für Musik. Schon als Schüler und Student spielte er mit seiner Gibson-Gitarre in verschiedenen Bands. 1986 schließlich übernahm er mit zwei Freunden den traditionsreichen Gitarrenhersteller. Juskiewicz wurde neuer CEO von Gibson.

„Ich zahlte soviel, wie ich besaß. Das war kein Vermögen, aber es war alles, was ich hatte“, berichtet Juskiewicz über den Kauf des Unternehmens.

Veränderungen standen nun bei Gibson an. Zwar waren Entlassungen notwendig, aber durch eine Neuausrichtung des Marketings und der Produktqualität konnte das Unternehmen aus der Krise geführt werden.

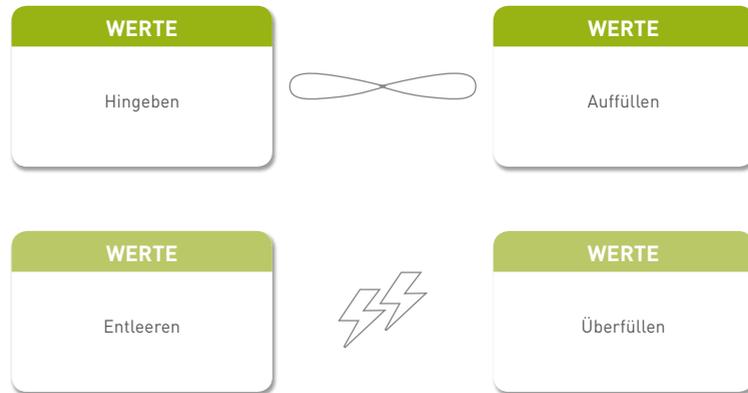
2009 sah sich das Unternehmen mit dem Vorwurf konfrontiert, illegales Tropenholz in den Gitarren zu verbauen. Durch diese anstrengende Zeit hindurch halfen ihm sicher seine Erfahrungen, sich als Student das Geld für das Studium selbst verdienen zu müssen. „So habe ich gelernt, in Kauf zu nehmen, was sein muss, wenn man überleben möchte, und gleichzeitig mit Leidenschaft für etwas zu kämpfen, was mehr Wert hat, als man in Geld ausdrücken kann.“

Henry Juskiewicz nennt seine Berufung: „kränkelnde Unternehmen vollkommen auf den Kopf zu stellen und wieder nach vorne zu bringen.“ Das hat er geschafft. Gibson baut nun seit mehr als 100 Jahren Gitarren.

„Die Musik drückt das aus, was nicht gesagt werden kann und worüber zu schweigen unmöglich ist.“ Victor Hugo

## HENRY JUSZKIEWICZ

## WERTEMATRIX



Es ist ein fundamentales Führungsprinzip: das Prinzip der Hingabe. Nur wer sät, wird ernten. Führt Hingabe allerdings dazu, dass sich ein Unternehmer als Mensch entleert fühlt, wird er nicht mehr die Kraft haben, seine Vision zu erreichen. Jeder Mensch braucht eine Quelle, aus der er seinen Tank wieder auffüllen kann. Übervoll zu sein, ist jedoch genauso hinderlich wie sich leer

zu fühlen. Ein überfüllter Magen schmerzt ebenso wie ein leerer.

Wahrscheinlich war Henry Juskiewicz große Leidenschaft für die Musik ausschlaggebend dafür, dass er sein ganzes Vermögen in die Hand nahm, um das Unternehmen Gibson zu kaufen. Nun leitet er ein Unternehmen, das zu den bedeutendsten Gitarrenherstellern der Welt gehört.

## YOUR HEART



In welchem Bereich sollten Sie sich etwas verstärkt hingeben, damit Sie Ihrem Ziel näher kommen? An welcher Stelle merken Sie, dass Sie in Gefahr geraten, sich entleert zu fühlen oder gar auszubrennen? Wo können Sie wieder neu auftanken?

## INSPIRATIONSVERZEICHNIS

### WERTEMATRIX:

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 2003.

### GESCHICHTE 1 – RENZO ROSSO:

Roth, Silke: Der Patron von Jeans-City. In: Flair Magazin, Ausgabe 04/2013, S.32 – 33.

Van den Bergh, Joeri; Behrer Matthias: how cool brands stay hot. London: Kogan Page 2011.

Fundinguniverse: DIESEL SpA History.

URL: [www.fundinguniverse.com/company-histories/diesel-spa-history/](http://www.fundinguniverse.com/company-histories/diesel-spa-history/) – abgerufen am 02.12.2014.

Engeser, Manfred (2013): Der verrückte Herr Rosso. URL: [www.wiwo.de/erfolg/management/serie-geheimnis-meines-erfolgs-i-der-verrueckte-herr-rosso/7586282.html](http://www.wiwo.de/erfolg/management/serie-geheimnis-meines-erfolgs-i-der-verrueckte-herr-rosso/7586282.html) – abgerufen am 10.02.2016

### GESCHICHTE 2 – WILLIAM PROCTER & JAMES GAMBLE:

Schisgall, Oscar: Blick nach vorn. Der Aufstieg des Markenartikel-Herstellers Procter & Gamble. Wiesbaden: Springer Fachmedien 1985.

Procter & Gamble Germany GmbH & Co Operations oHG (2012): Procter trifft auf Gamble.

URL: [www.pgnewsroom.de/blog/geschichte/procter-trifft-auf-gamble](http://www.pgnewsroom.de/blog/geschichte/procter-trifft-auf-gamble) – abgerufen am 08.04.2015.

### GESCHICHTE 3 – JOCHEN SCHWEIZER

Marquart, Maria; Rickens, Christian (2012): Erlebnis-Unternehmer Schweizer: Herr des Vollkasko-Kicks. URL: [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/interview-mit-jochen-schweizer-ueber-die-lust-der-deutschen-auf-abenteuer-a-847209.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/interview-mit-jochen-schweizer-ueber-die-lust-der-deutschen-auf-abenteuer-a-847209.html) – abgerufen am 04.01.2016

Mahle, Natascha (2011): Jochen Schweizer – Ich brauche nicht mehr die ganz große Dosis.

URL: [www.planet-interview.de/interviews/jochen-schweizer/35350/](http://www.planet-interview.de/interviews/jochen-schweizer/35350/) – abgerufen am 04.01.2016

Nitzl, Nies (2011): Jochen Schweizer „Warum Menschen fliegen können müssen“.

URL: [www.klassik-muenchen.de/portraits/jochen-schweizer-interview](http://www.klassik-muenchen.de/portraits/jochen-schweizer-interview) – abgerufen am 04.01.2016

## INSPIRATIONSVERZEICHNIS

### GESCHICHTE 4 – ROBERT BOBBY DEKEYSER:

Hölper, Sabine: „Der Keyser“. In: startingUP, – Ausgabe 02/2013, S. 26 – 31.

Griese, Inga (2012): Das neue Leben des gescheiterten Bayern-Torwarts.

URL: [www.welt.de/vermishtes/prominente/article106350569/Das-neue-Leben-des-gescheiterten-Bayern-Torwarts.html](http://www.welt.de/vermishtes/prominente/article106350569/Das-neue-Leben-des-gescheiterten-Bayern-Torwarts.html) – abgerufen am 17.02.2015

Veken, Dominic (2015): „Man muss den Berg der Blödsinnigkeiten erst mal bestiegen haben“.

URL: [www.manager-magazin.de/lifestyle/leute/interview-dedon-gruender-dekeyser-ueber-fortschritt-a-1018138.html](http://www.manager-magazin.de/lifestyle/leute/interview-dedon-gruender-dekeyser-ueber-fortschritt-a-1018138.html) – abgerufen am 17.02.2015

### GESCHICHTE 5 – ROBERTO GOIZUETA:

Schwartz, Jerry (1997): Roberto C. Goizueta, Coca-Cola Chairman Noted for Company Turnaround, Dies at 65. URL: <http://www.nytimes.com/1997/10/19/us/roberto-c-goizueta-coca-cola-chairman-noted-for-company-turnaround-dies-at-65.html?pagewanted=2> – abgerufen am 16.09.2015

Stacey, Jones (1997): Coca-Cola CEO Roberto Goizueta left his mark on Emory, Atlanta and the world.

URL: [www.emory.edu/EMORY\\_REPORT/erarchive/1997/October/eroctober.27/10\\_27\\_97Goizueta.html](http://www.emory.edu/EMORY_REPORT/erarchive/1997/October/eroctober.27/10_27_97Goizueta.html) – abgerufen am 16.09.2015

Schmeh, Klaus (2008): Wie Pepsi den großen Rivalen Coca Cola ärgerte.

URL: [www.heise.de/tp/artikel/27/27033/1.html](http://www.heise.de/tp/artikel/27/27033/1.html) – abgerufen am 16.09.2015.

### GESCHICHTE 6 – BILLY MCLAUGHLIN:

Divine, Mary (2009): Taking matters into his own hands.

URL: [www.twincities.com/music/ci\\_13475776](http://www.twincities.com/music/ci_13475776) – abgerufen am 26.08.2015

CBS Interactive Inc. (2011): Guitarist switches playing hand to make comeback.

URL: [www.cbsnews.com/news/guitarist-switches-playing-hand-to-make-comeback/](http://www.cbsnews.com/news/guitarist-switches-playing-hand-to-make-comeback/) – abgerufen am 26.08.2015

Albert Lea Tribune.com (2009): Who is Billy McLaughlin?.

URL: [www.albertleatribune.com/2009/11/who-is-billy-mclaughlin/](http://www.albertleatribune.com/2009/11/who-is-billy-mclaughlin/) – abgerufen am 26.08.2015.

## INSPIRATIONSVERZEICHNIS

### GESCHICHTE 7 - EDGAR FRIEDRICH:

Wieland, Bernd (2007): Ein Held für Audi.

URL: [www.auto-motor-und-sport.de/news/ein-held-fuer-audi-portraet-1104012.html](http://www.auto-motor-und-sport.de/news/ein-held-fuer-audi-portraet-1104012.html)  
- abgerufen am 27.08.2015

Stedel, Ulrich: Der letzte Lehrling von August Horch. In: Deutsche Handwerkszeitung. - Ausgabe 08/2011

### GESCHICHTE 8 - JOSÉ MUJICA:

Meyer-Wellmann, Jeny (2013): Besuch beim Präsident der Armen.

URL: [www.welt.de/print/die\\_welt/hamburg/article115419949/Besuch-beim-Praesident-der-Armen.html](http://www.welt.de/print/die_welt/hamburg/article115419949/Besuch-beim-Praesident-der-Armen.html) - abgerufen am 10.04.2015.

Fink, Andreas (2013): Uruguay: Der bescheidenste Präsident der Welt.

URL: [diepresse.com/home/politik/aussenpolitik/1410680/print.do](http://diepresse.com/home/politik/aussenpolitik/1410680/print.do) - abgerufen am 10.04.2015.

### GESCHICHTE 9 - MATTI NIEBELSCHÜTZ:

Heuser, Kathrin (2014): MyParfum: individuelle Düfte.

URL: [www.tagesspiegel.de/themen/gruenderzeit/made-in-berlin-myparfum-individuelle-duefte/10819578.html](http://www.tagesspiegel.de/themen/gruenderzeit/made-in-berlin-myparfum-individuelle-duefte/10819578.html) - abgerufen am 21.08.2015.

BerlinValley (2013): My Parfum reloaded — das Leben nach dem Hype.

URL: [berlinvalley.com/myparfum-reloaded-das-leben-nach-dem-hype/](http://berlinvalley.com/myparfum-reloaded-das-leben-nach-dem-hype/) - abgerufen am 21.08.2015.

Hansen, Axel: Nochmal von vorn. In: brand eins Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 11/2013, S. 64 - 68.

### GESCHICHTE 10 - CHARLES PARSONS:

Klaeren, Jutta (2012): Das 19. Jahrhundert. Editorial.

URL: [www.bpb.de/izpb/142103/editorial](http://www.bpb.de/izpb/142103/editorial) - abgerufen am 12.11.2015.

## INSPIRATIONSVERZEICHNIS

Patalong, Frank (2013): Der Dampfhammer. Schnellboot-Revolution „Turbinia“.

URL: [www.spiegel.de/einestages/schnellboot-turbinia-schiffsmotorenrevolution-per-dampfturbine-a-951031.html](http://www.spiegel.de/einestages/schnellboot-turbinia-schiffsmotorenrevolution-per-dampfturbine-a-951031.html) - abgerufen am 12.11.2015.

justsomebodythatyouusedtoknow (2012): „If you believe in a principle, never damage it with a poor impression. You must go all the way.“ Charles Parsons.

URL: [www.metafilter.com/116627/If-you-believe-in-a-principle-never-damage-it-with-a-poor-impression-You-must-go-all-the-way-Charles-Parsons](http://www.metafilter.com/116627/If-you-believe-in-a-principle-never-damage-it-with-a-poor-impression-You-must-go-all-the-way-Charles-Parsons) - abgerufen am 12.11.2015.

### GESCHICHTE 11 - RICHARD H. ANDERSON:

Anderson, Richard H.: Mit neuem Schub aus der Insolvenz. In: Harvard Business Manager. - Ausgabe 04/2015, S. 68 - 73.

Delta Air Lines, Inc. (2015): Richard Anderson CEO.

URL: [de.delta.com/content/www/en\\_US/about-delta/corporate-information/delta-leadership/richard-anderson-ceo.html](http://de.delta.com/content/www/en_US/about-delta/corporate-information/delta-leadership/richard-anderson-ceo.html) - abgerufen am 27.10.2015.

### GESCHICHTE 12 - HENRY JUSZKIEWICZ:

Peoples, Glenn (2014): Corner Office: Henry Juskiewicz, Chairman/CEO of Gibson Brands, on Surviving Scandal and Setting Up Shop on the Sunset Strip.

URL: [www.billboard.com/articles/business/6327626/corner-office-henry-juskiewicz-chairmanceo-of-gibson-brands-on-surviving](http://www.billboard.com/articles/business/6327626/corner-office-henry-juskiewicz-chairmanceo-of-gibson-brands-on-surviving) - abgerufen am 27.11.2015.

Kiani-Kreß, Rüdiger (2014): Gibson-Chef Henry Juskiewicz „Wir lieben Gitarristen“.

URL: [www.wivo.de/unternehmen/handel/gibson-chef-henry-juskiewicz-wir-lieben-gitarristen/9825976-all.html](http://www.wivo.de/unternehmen/handel/gibson-chef-henry-juskiewicz-wir-lieben-gitarristen/9825976-all.html) - abgerufen am 27.11.2015.

Vukovic, Sonja (2012): Die Rettung der Klang-Legende „Les Paul“.

URL: [www.welt.de/wirtschaft/article106407887/Die-Rettung-der-Klang-Legende-Les-Paul.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article106407887/Die-Rettung-der-Klang-Legende-Les-Paul.html)  
- abgerufen am 27.11.2015.

## WORK HEARTER

Die Formel für Ihren persönlichen und unternehmerischen Erfolg liegt in Ihrem Herzen. Dieses Buch kann Ihnen helfen, Ihre individuellen Werte herauszufinden, damit Sie Ihr Potential voll zur Entfaltung bringen können!

## WERTEVOLLE UNTERNEHMERGESCHICHTEN

Das sind spannende Geschichten für lehrreiche Pausen.

Das sind praktische Werte für unternehmerischen Erfolg.

Das sind wertvolle Inspirationen für persönliches Wachstum.

Lesen Sie die faszinierenden Lebensgeschichten von Menschen und lernen Sie mit der WERTEMATRIX, wie Sie ebenso erfolgreich sein können.

## DAS AUTORENTEAM



TITUS LINDL



TIM WALTER

„Wir wünschen Ihnen viel Freude und intensive Momente der Reflexion mit diesem Buch. Nutzen Sie die Notizseiten und schreiben Sie Ihre Gedanken nieder. Dann kann es Ihnen auf Ihrem persönlichen Weg helfen, Ihr Potential zu entfalten.“

