

Lu**Pe** I 02 Liebich & Partner

Wilfried Bantle

Liebe Leserinnen und Leser,

Karl Valentin wird der Satz nachgesagt, "Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie mal war!" Das ist eine Frage der Perspektive. Bei Google finden sich zum Stichwort Zukunft über 31 Millionen Eintragungen, zur Vergangenheit hingegen nur knapp 10 Millionen. Offensichtlich halten es viele für sinnvoller, sich mehr mit der Zukunft zu beschäftigen, als mit der Vergangenheit. Wer über Zukunft nachdenkt, sucht Sicherheit, sucht Orientierung. Dazu sagte einst Albert Einstein: "Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben." Dieser Gedanke gilt sicherlich für uns alle, weshalb das Thema Zukunft für Sie und für uns als Berater gleichermaßen relevant ist.

Betrachten wir die aktuelle Lage in Wirtschaft und Politik, so begegnen wir eher allgemeiner Unsicherheit und Orientierungslosigkeit. Wie aber gibt man Orientierung? Letztlich kann nur derjenige Orientierung geben, der selbst orientiert ist: Wer also weiß, woher er kommt, wo er steht und welche realistischen Optionen es für die Zukunft gibt, der ist in der Lage, Orientierung zu geben. Das klingt logisch, ist aber gar nicht so einfach.

Viele unserer Kunden kümmern sich intensiv und mit großem finanziellem Engagement um die Zukunft ihres Unternehmens. Zum Beispiel in der Personalentwicklung, in der Marktentwicklung und in der Produktinnovation. Wir von Liebich & Partner begleiten Sie dabei und geben Impulse.

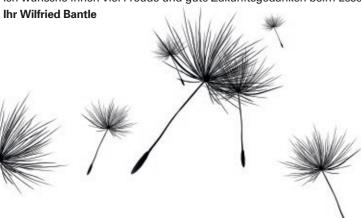
Die nachfolgenden Beiträge in unserer zweiten Ausgabe der Lu**Pe** geben Ihnen Anregungen, welche Dimensionen die Gestaltung von Zukunft hat und wie Orientierung konkret geschaffen werden kann.

Lassen Sie sich inspirieren, fangen Sie den Ball auf und diskutieren Sie die Zukunft in Ihrem Team. Laden Sie uns dazu ein, denn gemeinsam schaffen wir Orientierung und damit Zukunft!

In diesem Sinne schließe ich mit den Worten von Albert Camus:

"Die wahre Großzügigkeit der Zukunft gegenüber besteht darin, in der Gegenwart alles zu geben!" Ich finde, er hat Recht.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und gute Zukunftsgedanken beim Lesen unserer Lu**Pe!**



Impressum

Lu**Pe** – Kundenmagazin Nr. 1/10 Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgebe

Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG Schützenstraße 3, 76530 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Redaktions-Team (L&P):

Hendrik Saur, Norbert Wölk

Redaktion

RA&P Marketingkommunikation GmbH, Stuttgart

Gostaltung

Gestaltung Ars Cordis Werbe & Konzept Agentur, Stuttgart

Autoren

Monika Andreasch (RA&P), Wilfried Bantle (L&P), Dr.-Ing. Jan Burghardt (L&P), Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P), Werner Dieterle (L&P), Kersten Janik (L&P), Bernhard Knaisch (L&P), Markus Weber (L&P), Norbert Wölbl (L&P), Elisabeth Wolf (RA&P), Prof. Dr. Christopher Stehr (Karlshochschule Karlsruhe)

Rildnachweis

Porträts: Marcus Gernsbeck; Porträt Professor Stehr: Prof. Dr. Christopher Stehr; Porträt Herr Mölich-Zebhauser: Jochen Sand; Titelbild, Editorial: Fotolia



Adrossändarungan

Mitteilungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an schindzielorz@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.



Spitzenleistung möglich machen -

Die zehn Felder des Unternehmenserfolgs

Die Zeiten sind turbulent und unsicher, alle Zeichen stehen auf Veränderung. Welches sind nun die richtigen Gestaltungshebel, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern? In ihrem neuen Buch befassen sich Jan Burghardt und Christoph Dill mit erfolgreichen, zukunftsorientierten und menschengerechten Strukturen und Prozessen. Sie zeigen, wie das Management die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen kann. Hierzu die Autoren im Gespräch.

LuPe: Dr.-Ing. Burghardt, Dr.-Ing. Dill, um zu den Besten zu gehören, müssen Unternehmen alle Potenziale in den Wertschöpfungsprozessen in Richtung Spitzenleistung mobilisieren. Wie gelingt das?

Jan Burghardt (JB): Dies gelingt, indem die Führungskräfte veranlassen, dass die Mitarbeiter selbst alle Wertschöpfungsprozesse permanent optimieren. Führung und Mitarbeiter müssen den erreichten Status immer wieder hinterfragen und neue Ansätze für Verbesserungen identifizieren.

Christoph Dill (CD): Das ist wie beim Sport. Dort benötigt Spitzenleistung kontinuierliches Training. Für Organisationen gilt das Gleiche. Alle Mitarbeiter müssen in allen Prozessen kontinuierlich trainieren. Gleichzeitig ist das Management dafür verantwortlich, dass jeder Prozess über Rahmenbedingungen verfügt, die Spitzenleistung zulassen



LuPe: Was hat Sie motiviert, dieses Buch zu schreiben?

JB: Wir sehen jeden Tag Menschen, die sich an ihren Arbeitsplätzen quälen und Unternehmen, die ihre Potenziale nicht nutzen. Und wir wissen, dass es

nicht die eine Lösung gibt. Es reicht nicht, sich "nur" die Prozesse vorzunehmen oder eine gute Strategie zu haben. Unser Lösungsansatz ist ganzheitlicher und identifiziert zehn Unternehmensfelder, die sich gegenseitig beeinflussen. Daher müssen auch alle "beackert" werden, um langfristige Erfolge zu erzielen.

LuPe: Könnten Sie in kurzen Worten Ihre Methode beschreiben?

CD: Wir gehen im ProExcellence[®]-Projekt in drei Schritten vor. Erstens: Wir erfassen den wirklich gelebten Ist-Zustand in den Geschäftsprozessen der Organisation mit allen Stärken und Schwächen. Zweitens: Wir gewichten die erkannten Probleme nach 'Größe' und 'Dringlichkeit' und leiten daraus einen Umsetzungsplan ab. Und drittens: Wir setzen diesen Plan um.

LuPe: Was ist das Besondere an Ihrer Methode?

JB: Unsere Methode kann ohne technischen Aufwand umgesetzt werden. Sie ist praxisnah und effizient. In allen Betrachtungen stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt.

Lu**Pe**: In Ihrem Buch schreiben Sie auch ausführlich zum Thema Führung. Ist es Aufgabe der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu motivieren? JB: Führungskräfte müssen die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit Leistung und Freude entsteht. Und die Mitarbeiter müssen Motivation von sich aus mitbringen. Wir treffen leider viel häufiger den Fall an, dass Mitarbeiter durch Vorgesetzte demotiviert werden.

LuPe: Demnach kann das Management Spitzenleistung auch gezielt

CD: Richtig. Unklare Entscheidungen, keine eindeutigen Richtungsvorgaben und mutloses Arbeiten sind der beste Weg, um Spitzenleistung zu verhindern.

LuPe: Wie und welche Effekte werden in den Unternehmen mit Ihrem Konzept erzielt?

CD: Indem man wirklich hinsieht, wo die Probleme sind, also wirklich in den Schmerz geht, anstatt zu lamentieren. Nur so schaffen wir wirtschaftlichen Erfolg und langfristige Sicherheit, verbessern die Kultur des Miteinanders und schaffen ein Klima von Wohlfühlen und Zufriedenheit auf allen Hierarchieebenen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das neue Buch von Jan Burghardt und Christoph Dill ist im LOG_X-Verlag erschienen und kann dort online unter www.log-x-shop.de bestellt werden. Spitzenleistung möglich machen Die zehn Felder des Unternehmenserfolgs



2 3

Lu**Pe** I 02 Liebich & Partner

"Der verschwundene Exportleiter"

– Ein Fall für Lup

"Er ist eines Morgens einfach nicht mehr zur Arbeit erschienen", berichtet sein junger Partner aufgeregt. Wolf-Dieter Lup* verzieht keine Miene. Ein verschwundener Exportleiter bringt ihn schon lange nicht mehr aus der Ruhe. Es war nicht der erste in den vergangenen Jahren und wird wahrscheinlich auch nicht der letzte sein …

Text: Werner Dieterle, Norbert Wölbl

Lup und sein Partner sind auf dem Weg zum Unternehmen des verschwundenen Exportleiters. "Was meinen Sie, war der Druck zu hoch?", fragt sein Partner. "Nein", sagt Lup be-Sein Partner ist neu im Job, woher wissen, dass die Exportleiter zu ei-

stimmt. Sein Partner ist neu im Job, woher sollte er wissen, dass die Exportleiter zu einer aussterbenden Art gehören. Sie wurden in den letzten Jahren in internationalen Unternehmen zunehmend durch Key Account Manager ersetzt, die sich nicht nur auf ein Land, sondern auf weltweite Kunden spezialisieren. Damit wäre der Fall für Lup eigentlich abgeschlossen. "Und was ist damit?", fragt ihn sein Partner und deutet auf einige Unterlagen, die er aus der Exportabteilung geholt hat.

Die Dokumente machen Lup stutzig. Es scheint, als wären sie hier auf einige Ungereimtheiten gestoßen. Er kombiniert: "Wie es auf den ersten Blick aussieht, hat das Unternehmen die Globalisierung gründlich verschlafen. Nicht selten werden neue Trends in alte Abläufe und Konzepte gepresst, das kann nicht gut gehen."

Die Beweise häufen sich – typische Fehler im internationalen Vertrieb

"Schauen Sie hier", sagt Lup, "ein typischer Fehler, den Unternehmen im Aufbau ihrer internationalen Vertriebsstrukturen immer wieder machen. Sie unterscheiden nicht zwischen zentralen und dezentralen Strukturen. Das heißt, es werden übergreifende Themen wie Prozesse und Systeme oder auch die unternehmerische Vision mit länderspezifischen Strategien gemischt. Dabei gehen Ef-

fizienz und Positionierung in die Binsen."
Sein junger Partner schaut ihn verständnislos an. Lup führt fort: "Das Gleiche gilt für die Markenführung, hier variiert die Inszenierung von Kommunikation und Kampagnen bis hin zum Medieneinsatz von Land zu Land – das kann völlig in Ordnung sein und hängt oft vom kulturellen Hintergrund ab. Gefährlich wird es allerdings, wenn die dezentralen Manager anfangen, die Marke neu zu erfinden. Ich sage immer "Finger weg vom Markenkern" und vom grundsätzlichen Erscheinungsbild, das kann zu verheerenden Image- und Markenkollisionen führen – Das wieder geradezubiegen, kann ein Vermögen

Sein Partner nickt. "Und wie erklären Sie das hier?", fragt er, und wedelt mit einer langen Liste unterschiedlicher Ländernamen. "Ich finde, das ergibt überhaupt keinen Sinn". "Da gebe ich Ihnen Recht", antwortet Lup, "das riecht nach der gewohnt erfolglosen Strategie 'Viel hilft viel'. Die Produkte werden unreflektiert in beliebig viele Länder verkauft." In Gedanken fügt er hinzu:

"Ich arbeite schließlich auch nicht an mehreren Fällen gleichzeitig, um eine höhere Aufklärungsrate zu bekommen. Entscheidend ist und bleibt eine strukturierte Potenzial-Analyse der Länder und Märkte. Aber auch hier kann man viel falsch machen, denn ein attraktiver Markt definiert sich beispielsweise nicht nur über Umsatz!" Ein Klopfen an der Tür reißt Lup aus seinen Gedanken. Ein

Mann mittleren Alters steht im Riiro Kurz und knapp stellt er sich als Vertriebsleiter Manfred von der Hatz vor. Gestresst sagt er: "Ich habe nicht viel Zeit, ich muss heute noch nach Frankreich. Sie kennen ja die Franzosen, da muss man immer viel Zeit mitbringen - die haben es nicht so mit Effizienz in ihren Meetings." "Kann es sein, dass Sie in Frankreich nicht wirklich erfolgreich sind?", fragt Lup provokativ. "Da könnten Sie Recht haben", gibt der Vertriebsleiter etwas kleinlaut zu. Lup weiß, Beziehungsmanagement gehört auch zu den Hausaufgaben im internationalen Vertrieb. Er gibt von der Hatz einen Tipp: "Nur wenn man sich auch auf andere Kulturen einlässt und versucht sie zu verstehen, kann man Vertrauen schaffen. Dafür gibt es eine einfache Formel:

Beziehung = (Zeit + Kompetenz + Vertrauen)

Die Überführung

Lups Beweisaufnahme ist beendet. Für ihn ist der Fall eindeutig: "Ihr Produkt stimmt, Ihr Team ist gut, trotzdem haben wir schlüssige Beweise, dass Sie Beratungsbedarf in der Ausrichtung Ihres internationalen Vertriebs nötig haben. Anders gesagt, was Sie brauchen ist eine strukturierte Strategie, verständliche Potenzialorientierung und ein bisschen mehr Rücksicht auf Kulturen – wir helfen Ihnen dabei."

(*Name von der Redaktion frei erfunden)

Die häufigsten Fehler im internationalen Vertrieb:

- 1. Vertriebsstukturen aus dem Inland werden auf andere Länder übertragen
- 2. Vermischung zentraler und dezentraler Strukturen
- 3. Fehlende Priorisierung der Schwerpunkt-Länder
- 4. Falsche Priorisierung der Schwerpunkt-Länder: Oft steht nur der Umsatz im Vordergrund und nicht das zukünftige Potenzial eines Landes
- 5. Häufige Vorurteile gegenüber ausländischen Geschäftspartnern erschweren die Zusammenarheit
- 6. Missachtung kultureller Hintergründe bei der Internationalisierung von Unternehmen
- 7. Veränderung des Markenkerns und des Erscheinungsbilds der Marke auf dem internationalen Markt

Das Rad neu erfunden

Neues HR-Modell von Liebich & Partner: strukturiert, integriert und professionalisiert

Um den fortschreitenden Ansprüchen an zukunftsfähiges HR-Management gerecht zu werden, reicht es nicht aus, nur nach vereinzelten Lösungen zu suchen. Das neue "HR-Rad" von Liebich & Partner liefert in einem ganzheitlichen Modell strukturierte und professionelle Lösungen für alle Bereiche des HR-Managements. Bernhard Knaisch, Vorstand bei Liebich & Partner, erklärt warum es wichtig war, das Rad noch einmal neu zu erfinden.

LuPe: Herr Knaisch, es gibt unzählige Modelle für das Thema HR-Management in Unternehmen. Das Expertenteam von Liebich & Partner hat einen neuen, weiterführenden Ansatz entwickelt. Warum noch ein Modell?

Bernhard Knaisch: Weil wir einen ungebrochenen Trend zu Professionalisierung und Ganzheitlichkeit im HR-Magement bei unseren Kunden erleben. Viele Unternehmen haben längst erkannt, wie wichtig diese Erfolgssäule ist. Unser HR-Rad ist eine logische Konsequenz aus diesem Trend. Da finden sich durchaus Begriffe, die man schon mal gehört hat, das heißt, wir haben die HR-Welt nicht neu erfunden, aber dieses Modell hat eine Tiefe und praxisorientierte Dichte, die wir so bisher nirgends gefunden haben. Wir haben – und das könnte der wichtigste Unterschied sein – nicht nur Prozesse und Themen gründlich analysiert, sondern wir

liefern auch reife Lösungen und erprobte Beratungsprodukte als Antwort auf die aktuellen HR-Management-Fragen.

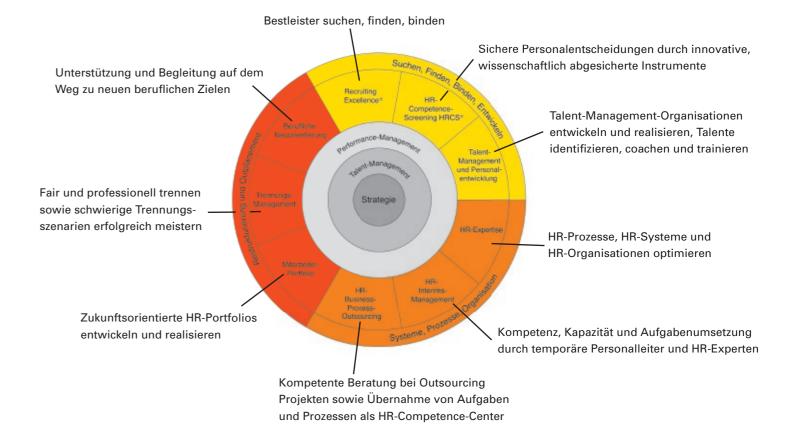
LuPe: Können Sie uns ein Beispiel geben?

Bernhard Knaisch: "Wenn Unternehmen beispielsweise in Technik oder Maschinen investieren, sind in aller Regel strukturierte Auswahlprozesse hinterlegt, im Sinne einer optimalen Investitionsentscheidung. Wesentlich weniger professionalisiert sind oft die Prozesse bei der Einstellung neuer Fachund Führungskräfte. "Gesucht" wird mit einer Anzeige und "entschieden" nach ein oder zwei Gesprächen. Wir stellen ein Modell dagegen, das den "Bestleister" in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt: Recruiting Excellence. Dahinter verbirgt sich nichts weiter als ein strukturiertes und komplettes Vorgehensmodell, das alle relevanten Teil-

aspekte berücksichtigt, bis hin beispielsweise zu einer intelligenten Absage-Kultur – für Bewerber, die nicht genommen werden.

LuPe: Gibt es so was wie eine Kernaussage zu diesem Gesamt-Modell?

Knaisch: "Wenn Sie's ganz knackig haben wollen: Integriert – professionalisiert – strukturiert. Das Modell verkörpert einen integrierten Ansatz, der mittelständische Unternehmen und Konzerne in ihrer Personal-Entwicklung dort abholt, wo sie gerade stehen. Es geht uns nicht darum, immer ein Gesamtmodell zu platzieren, sondern den optimalen Einstieg in das Modell zu finden – vom Talentmanagement bis zum Stichwort "Trennungsmanagement". Entscheidend bleibt, dass wir uns als Treiber professioneller HR-Strukturen und Prozesse verstehen – Das HR-Rad liefert den Beweis."



4

LuPe I 02 Liebich & Partner

Wenn das Arbeitsrecht nicht mehr weiterhilft

- schwierige Personalfälle konstruktiv lösen

Es ist ein leidiges Thema, aber in vielen Unternehmen Alltag: ein Mitarbeiter, der einfach nicht mitzieht! Hat selbst das dritte Mitarbeitergespräch noch keine Besserung gebracht, scheint das Ende einer Sackgasse erreicht. Was tun, wenn aus arbeitsrechtlicher Sicht nicht gekündigt werden kann? Abfindung auf den Tisch und fertig? Immer mehr Unternehmen setzen auf Outplacement mit einer vorgeschalteten Perspektivenberatung, um diese vertrackte Situation konstruktiv zu lösen.

■ Text: Markus Weber

Die innere Kündigung eines Mitarbeiters beeinflusst nicht nur sein persönliches, sondern auch sein berufliches Umfeld. Frustration, Leistungsabfall und schlechte Stimmung bringen die Arbeit ganzer Abteilungen zum Stillstand. Für das Unternehmen ist im Grunde die Entlassung der einzige Weg, um das Rad wieder in Schwung zu bringen. Oft fehlt aber zu diesem Schritt die rechtliche Grundlage – sei es mangels Dokumentation der geringen Leistung oder wegen unzureichend geführter Mitarbei-

tergespräche. Aus diesem Grund scheuen sich viele Unternehmer vor der Entlassung. Dabei gibt es zwei klare Ziele: für das Unternehmen, sich effizient ohne Imageverlust zu trennen, für den Mitarbeiter, die alte Firma mit neuer Perspektive zu verlassen. Um das Rad ins Rollen zu bringen, können Geschäftsführer und Unternehmer auf die Tandemlösung "Outplacement + vorgeschaltete Perspektivenberatung" zurückgreifen. Liebich & Partner hat hierfür ein Beratungsprogramm entwickelt, das alle entscheiden

den Inhalte für eine erfolgreiche Trennung vom Mitarbeiter umfasst.

Am Ende ergibt sich für das Unternehmen in jeder Hinsicht eine doppelte Rendite: Der Mitarbeiter verlässt das Unternehmen und setzt seinen beruflichen Weg bei einem anderen Arbeitgeber fort. Das Unternehmen selbst kann die vakante Position nun mit einem leistungsfähigeren Mitarbeiter besetzen und neu durchstarten. Dies bedeutet auch, dass vormals blockierte Entwicklungen wieder freigesetzt sind.



Markus Weber

ist Leiter des Competence Centers Restrukturierung und Outplacement bei Liebich & Partner. Der diplomierte Volks- und Verwaltungswirt war über 12 Jahre lang bei unterschiedlichen Industrieunternehmen im Personalmanagement tätig, zuletzt als Niederlassungsleiter einer großen deutschen Unternehmensberatung im Bereich Outplacement und Trennungsmanagement. Weitere Beratungsschwerpunkte von ihm sind Performance- und Talentmanagementsysteme sowie strategische Personalentwicklung.

Erfolgreich in eine neue Position

Strukturiert, aber individuell – dies sind die entscheidenden Faktoren für die erfolgreiche Beratung zur beruflichen Neuorientierung. Liebich & Partner arbeitet mit einem Beratungsprogramm, das anhand eines strukturierten Prozesses in vier Phasen erfolgt.

Phase 1 - Standortbestimmung

Berufliche Perspektiven und Ziele erarbeiten – optimales Wirkungsfeld ermitteln – Trennungs-analyse – Leistungs- und Erfolgsbilanz erstellen – Wirkung auf Dritte – Fremdbild-/Eigenbild-Analyse – Potenzial- und Kompetenzanalyse

Phase 2 – Marktauftritt professionalisieren

Marketingdossier erarbeiten (Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzen) – individuelle Analyse des Arbeitsmarktes – "Fahrstuhl-Spot" erarbeiten

Individuelle Kommunikationsstrategie entwickeln – professionelles Networking

Phase 3 – Job aktiv – professionelles Agieren auf dem Arbeitsmarkt

Analyse des offenen und verdeckten Arbeitsmarktes – individuelle Such- und Vermarktungsstrategie – Ansprache von Zielfirmen und Personalberatern – Coachings für Interviews und Auswahlverfahren – erfolgreiches Um-

Phase 4 - Entscheidung

Strategische und systematische Vorbereitung bei Vertragsverhandlungen – Begleiten der individuell richtigen Entscheidung – Vorbereiten auf die angestrebte Position – Begleiten während der ersten 100 Tage

setzen der Vermarktungsaktivitäten



Entschuldigen Sie bitte, kennen Sie den richtigen Weg in die

"Zukunft der Mobilität"?

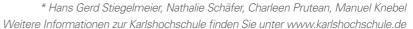
In ihrer Studie "eMobility der Weg in eine neue Mobilität?" machen sich Prof. Dr. Christopher Stehr von der Karlshochschule International University in Karlsruhe und Kersten Janik von Liebich & Partner auf die Suche nach Antworten.

Text: Prof. Dr. Christopher Stehr, Kersten Janik

Fragt man junge Menschen heute, wie wichtig ihnen ein eigenes Auto ist, hat es nicht mehr annähernd die Bedeutung, die es noch in der eigenen Elterngeneration hatte. Wesentlich wichtiger ist ihnen der Zugang zu Informations- und Kommunikationstechniken. Statussymbole wie: "mein Haus, mein Auto, meine Yacht" sind von gestern. Was zählt, sind der Zugang zu Informationen, Zeitersparnis und Komfort, wie ihn die neuen Medien bieten. Von dieser Form der Unabhängigkeit profitieren die neuen Mobilitätskonzepte. Ob Fahrrad, Auto oder Öffentlicher Personennahverkehr, alles lässt sich auch kurzfristig mieten. Ein Trend, der heute schon in vielen Großstädten gerne angenommen wird. Ein System, das ein eigenes Auto irgendwann überflüssig machen könnte.

Eine Gruppe von Studenten*, Kersten Janik und Prof. Christopher Stehr untersuchten in ihrer Studie die Auswirkungen verschiedener Faktoren, die das künftige Mobilitätsverhalten beeinflussen werden. Dabei ist eines sicher: "Wer den Anschluss im Bereich der 'Mobility' nicht verpassen will, muss jetzt wichtige Entscheidungen für die Ausrichtung seines Unternehmens treffen."

Konkret bedeutet das für die Automobil- und Zulieferindustrie, sich auf eine völlig veränderte Marktsituation einzustellen und kurzfristige, mittelfristige und langfristige Entscheidungen gleichzeitig zu treffen. Das heißt kurzfristig kosteneffizient planen, mittelfristig die eigene Wettbewerbsfähigkeit im Auge behalten und auf längere Sicht sich neuen Märkten und Mobiltätskonzepten zu öffnen. Welcher Weg ist der richtige und wie wird Mobilität morgen aussehen? In der Studie wurden hierzu 15 Experten befragt. Die Meinungen liegen weit auseinander.







Die "eine Wahrheit" scheint es nicht zu geben. Umso wichtiger ist es nach Meinung von Prof. Christopher Stehr und Kersten Janik, die wichtigsten Einflussfaktoren zu beobachten, die Mobilität nachhaltig verändern können, zum Beisniel:

Das gesellschaftliche Verhalten: Hier ist die Prämisse, dass Mobilität in Zukunft "häppchenweise" konsumiert wird. Ob dieser Trend das eigene Auto verdrängen wird, bleibt jedoch ungewiss. In Paris hat sich dieses neue Mobilitätskonzept aber bereits etabliert. Hier besitzen 58 Prozent der erwachsenen Bewohner kein eigenes Auto mehr. Zum Beispiel bietet ein Mobilitätsprovider eine Punktekarte, mit der sich überall in Paris Mobilität buchen lässt. Nimmt

die Urbanisierung weiter zu, könnte dieses Konzept in Zukunft noch weitere Kreise ziehen.

Die Antriebskonzepte: Die am heißesten diskutierte Debatte. Die Industrie geht davon aus, dass die Fünfprozentmarke an Elektroautos bis 2020 nicht erreicht wird. Die Gründe dafür liegen in den Kosten für Batterien und ihren geringen Reichweiten. Eine Innovation auf diesem Gebiet könnte die Karten wieder neu mischen.

Der politische Einfluss: Dieser Einflussfaktor beinhaltet, dass 2020 Elektroautos noch vom Staat subventioniert werden müssen, um Käufer zu finden. Sollte dieses Modell jedoch nicht reichen, um den Konsumenten vom Elektroauto zu überzeugen, bleibt uns der Verbren-

nungsmotor noch länger erhalten. Das kann sich jedoch schnell ändern, wenn die Politiker umdenken

Die Klimaänderung: Größere klimainduzierte Katastrophen könnten das Aus für den Verbrennungsmotor bedeuten – was jedoch nicht eintreffen muse

Sichere Aussagen lassen sich nicht treffen. Im Moment scheint es, als bekommen wir einen Mix aus den verschiedenen Mobilitätskonzepten. Für Unternehmen heißt das, wachsam und vorbereitet zu sein. Der schlimmste Fehler, den ein Geschäftsfüher heute begehen kann, ist, alles so weiterzumachen wie bisher, meint Kersten Janik.

6 Phase 3 – Job Aktivi

Was als Fiasko begann, wurde zur Legende -

das Festspielhaus Baden-Baden

Am historischen Bahnhof zu Baden-Baden, wo lange Zeit Könige, Kaiser und Zaren zur Sommerfrische anreisten, steht heute das zweitgrößte Opernhaus Europas. Jedoch vor mehr als zehn Jahren war das Festspielhaus Baden-Baden im Grunde pleite. Intendant und Geschäftsführer Andreas Mölich-Zebhauser verwandelte das Millionengrab in ein florierendes Unternehmen von Weltrang, das bisher auch als einziges ausschließlich privat finanziert wird. Die LuPe unterhielt sich mit dem Impresario.

LuPe: Herr Mölich-Zebhauser, unter Ihrer Leitung ist das Festspielhaus Baden-Baden eine Erfolgsgeschichte geworden. Wie haben Sie das geschafft?

Mölich-Zebhauser: Im Sommer 1998 hing wirklich alles am seidenen Faden. Damals begann ich aber nach dem Grundsatz: "In der allergrößten Not ist das Mittelmaß der Tod" zu handeln. Das heißt, wir setzten von Anfang an auf die großen Namen der Klassikszene sowie auf Newcomer, die eine interessante Entwicklung erkennen lassen. Was größenwahnsinnig klang, wurde zum Erfolgsrezept.

Das Festspielhaus Baden-Baden hebt sich heute von vielen anderen Häusern ab, weil es der Musik Vorrang vor der Regie und deren geschmäcklerischen Mätzchen einräumt. Das bringt auch Gegenwind. Aber mal ehrlich: Wir machen das hier allein für die Musik und wir verstehen uns als Partner - manchmal auch Diener - der Künstler und des Publikums. Und siehe da: Es gefällt beiden vor-

den Charme des Festpielhauses aus?

oft im Detail: Wir versuchen das Leitbild der "perfekten Gastgeberin" zum Leben zu erwecken. Das beginnt an den Türen des Foyers, wo noch ein "schöner Abend" gewünscht wird, bis zum Umgang mit den Künstlern, denen wir jeden Wunsch von den Augen ablesen. Kurzum, wir bestechen mit unserer Menschlichkeit und Freundlichkeit.

LuPe: Worauf dürfen sich Besucher des Festspielhauses in diesem Jahr freuen?

Mölich-Zebhauser: Zunächst darauf, dass es wieder gelungen ist, die besten Künstler aus der Welt der Klassik nach Baden-Baden zu lotsen. Natürlich prägt die Oper das Image des Hauses. Daher sind unsere neue "Carmen" zu Pfingsten oder der russische Rossini "II viaggio a Reims" mit dem St. Petersburger Mariinsky-Theater besondere Schmankerl. Ich empfehle auch die konzertante Aufführung der Barockoper "Dido and Aeneas" von Purcell. Sie wird von dem positiv verrückten griechischen Dirigenten Teodor Currentzis dirigiert. Wer pure Energie und schöne Körper liebt, wird bei "Hubbard Street Dance" aus Chicago auf seine Kosten kommen.

Spitze. Das Festspielhaus Baden-Baden bietet heute schon beides und ist in der Champions-League der Opern- und Konzerthäuser angekommen. Ich denke aber, dass auch das internationale Opernpublikum demnächst einen Abstecher nach Baden-Baden ebenso fest einplanen wird, wie die obligatorischen Pilgerfahrten nach Bayreuth oder Salzburg. Dort wird gern die Vergangenheit angebetet, hier die Zukunft gefeiert. Darüber hinaus befindet sich das "Musikverhalten" wegen des wachsenden Online-Angebots in einem großen Umbruch. Das sollte nicht verschlafen werden, wohl wissend aber, dass die Bedeutung von Live-Erlebnissen wegen ihrer Emotionalität nicht schwächer, sondern immer stärker wird.

Herr Mölich-Zebhauser, haben Sie herzlichen Dank für dieses Gespräch.

