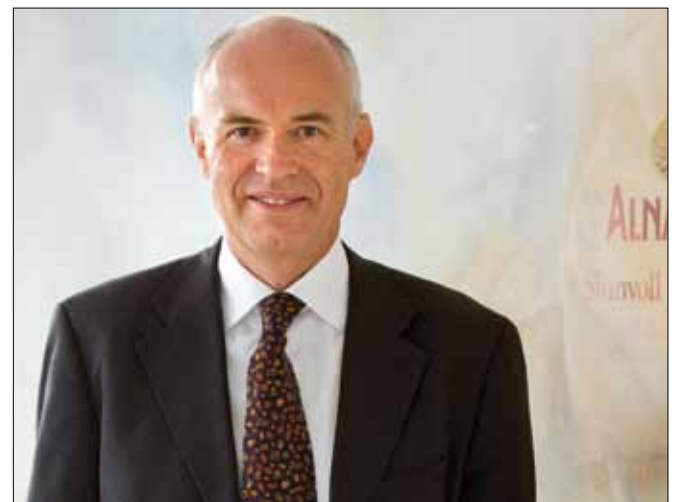


# retail intrapreneur no.1



## Mission Intrapreneurship

Wollten wir nicht gestern noch unsere Arbeitswelt verändern? Dann kam das Leben dazwischen und jetzt hat die Work-Lifebalance Vorrang. Bei allen? In ganz Gallien? Nein, ein paar Aufrechte haben sich aufgemacht, im Kleinen und Großen Veränderungen zu schaffen. Ihr Unternehmen mitzugestalten, als Mitarbeiter, als Manager – als Intrapreneure.

Intrapreneure, nie gehört? Dabei gibt es allein im deutschsprachigen Einzelhandel potenziell mehr als 3 Mio. Intrapreneure, häufig unentdeckt oder vor Jahren stillgestellt. Mit unserer Zeitung retail intrapreneur möchten wir das ändern, möchten regelmäßig über diese Talente erzählen. „Wir“, das ist eine Gruppe Retail-Manager, die das Glück haben, mit einer Reihe dieser Talente arbeiten zu dürfen. Die ihnen helfen, Managementaufgaben umzusetzen. Seit einigen Jahren sind wir im europäischen Retail als Unternehmensentwickler unterwegs, überzeugt und begeistert vom Kreativpotenzial „Ihrer“ Mitarbeiter. Davon wollen wir im retail intrapreneur berichten, wollen motivieren, dass Sie Eigeninitiative wieder verstärkt fördern. Dass Sie selbst Initiative ergreifen und Mut machen weiter zu machen, auch wenn es zwischenzeitlich schwierig wird.

**In dieser Ausgabe:** Wir stellen „Intrapreneurship“ und seine Geschichte vor, berichten von kleinen und großen Bewegungen („Du bist Intrapreneur“, S. 3), den Unterschieden im deutschsprachigen und amerikanischen Ansatz oder was Forrest Gump den Nicht-Intrapreneuren voraus hat (S. 8). Dann ist da die Geschichte von den Bewohnern eines deutschen Dorfes, die Intrapreneurship beweisen und sich den großen „Römern des Einzelhandels“ mit Mut und Herz widersetzen (S. 6). Dass Intrapreneurship im Retail stattfindet und wie es wirkt, dazu mehr bei Domicil (S. 18) oder bei Alnatura (S. 10). Dass es auch Marken hilft und besonders in der Existenzkrise wirkt, dazu Jochen Zeitz, „der schnellste Intrapreneur der Welt“: Nach dessen Interview ab S. 14 möchte man Karstadt und den anderen, die gerade straucheln, einfach wünschen, dass Sie mit dem neuen Management so viel Glück haben, wie Puma mit dem Intrapreneur, der am 2. Januar 1990 in Herzogenaurach anfang. Fazit: Eigenengagement lohnt immer, doch es braucht manchmal den kleinen Anstoß von außen. Genau daran möchten wir mit dem retail intrapreneur gemessen werden. Wir würden uns freuen, wenn Sie sich hiermit von uns gestupst fühlen.

Wenn Sie diese Zeitung spannend finden, ein persönliches Exemplar regelmäßig und kostenfrei beziehen möchten, schicken Sie Ihre Kontaktdetails an:  
**redaktion@retail-intrapreneur.com.**  
Garantiert schicken wir Ihnen darüber hinaus kein Info- oder Werbematerial.





Die (Intrapreneur-) Welt in Zahlen:

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anzahl Beschäftigte im deutschsprachigen Einzelhandel 2009 in Mio                                                    | 3,6 |
| Anteil Beschäftigte allein in Deutschland, die 2009 ihre beruflichen Chancen als „eher schlecht“ einstufen in %      | 42  |
| Anteil der Beschäftigten allein in Deutschland, die sich einen Schritt in die Selbständigkeit vorstellen können in % | 17  |
| Anzahl potenzielle Intrapreneure im deutschsprachigen Einzelhandel in Mio                                            | 3,6 |



Die Bilder stammen aus dem Buch „Schöne Geschäfte“, ISBN 978-3-88506-462-6, Junius Verlag, 19,90  
Fotos (im Uhrzeigersinn): Mutterland, Hamburg – Foto: Mathias Turm  
Und aus dem Buch „Zeitkonserven“, ISBN 978-3-937774-84-8, CoCon Verlag, 29,90  
Bock-Apotheke, Frankfurt; Schulz & Souard, Frankfurt; Cream Music, Frankfurt – Fotos: Harald Schröder

Du bist Intrapreneur

Intrapreneur - schon mal gegoogelt? Im deutschsprachigen Handel gibt es potenziell mehr 3 Mio Intrapreneure. Unter den Einkäufern, den Lageristen, bei den Vorständen, in der Buchhaltung, in kleinen und großen Unternehmen. Alle sind angestellte „Unternehmer“ im Unternehmen, wenngleich vom Unternehmertum ein wenig oder manchmal auch viel verloren ging, seit ihrem ersten Arbeitstag.

Die Sprachschöpfung aus **Intra**-corporate und Entre-**preneur** verdanken wir dem Thought Paper der Studenten Gifford Pinchot und Elizabeth S. Pinchot („I will call this new class of intra-corporate entrepreneurs Intrapreneurs“), als sie 1978 die „School for Entrepreneurs“ in New York besuchten. Seit Pinchot reklamieren allerdings auch andere eine Deutungshoheit für den Begriff. Google verzeichnet zu „Intrapreneur“ 49.600 Einträge (Stand 4. Juli 2010), 70.900 Einträge zu „Intrapreneurship“ und sicher weit über 100 Definitionen; und bei Amazon kann man in 915 aktuellen und älteren Büchern stöbern.

Vielleicht wäre die Pinchot-Wortschöpfung längst vergessen, hätte nicht der große Steve Jobs die frühen Erfolge von Macintosh (für die Internet-Generation: diese Firma kennt man heute als Apple) im Intrapreneurship gesehen: „The Macintosh team was what is commonly known as intrapreneurship -- only a few years before the term was coined – a group of people going, in essence, back to the garage, but in a large company.“ Das sagte Jobs 1985 und war überzeugt, dass er den Begriff geprägt („coined“) hatte. Was auch immer wahr war oder ist – heute steht Steve Jobs sicher nicht mehr im Verdacht, dass sein Führungsstil Intrapreneurship fördert. (Aber das ist eine andere Geschichte.)

Intrapreneur – Historisches

**1767-1832**  
Jean-Baptiste Say, früher französischer Ökonom, prägt den Begriff des „Entrepreneur“, des schöpferischen Unternehmers (im Unterschied zum nur finanzierenden Kapitalisten)

**1978**  
Gifford and Elizabeth Pinchot schreiben ein Research Paper über den intracorporate entrepreneur während sie die „The School for Entrepreneurs“ in Tarrytown, New York besuchen.

**1985**  
Gifford Pinchot publiziert sein Konzept von “Intrapreneuring”

**1992**  
Das amerikanische Heritage Dictionary fügt Intrapreneur ins Dictionary ein

**1999**  
Mit “Intrapreneuring in Action” zeigen Gifford Pinchot & Ron Pellmann die praktische Seite der Implementierung

Binnenunternehmertum – und sofort!

So jung und amerikanisch der Begriff Intrapreneurship als solcher sein mag – der Gedanke des unternehmerisch handelnden Mitarbeiters ist es nicht. Frühe Spuren von europäischer Mitarbeitermobilisierung finden sich bei Alfred Krupp. 1872 heißt es im Regulativ, den Grundsätzen der Geschäftsführung: „Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Kreisen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu nehmen und durch Vermittelung des nächsten Vorgesetzten an die Procura zu befördern, damit diese ihre Prüfung veranlasse.“ Da hört man geradezu das „Hackenzusammenschlagen“ zur Mobilmachung von Motivation.

130 Jahre später ist das natürlich anders, und die deutsche Wikipedia erläutert diese neue Denke: „Intrapreneurship bzw. Binnenunternehmertum bezeichnet das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Die Mitarbeiter sollen sich so verhalten, als ob sie selbst Unternehmer (Entrepreneure) wären.“ Jawohl, das sollen sie! Lieber Wiki-Autor, Intrapreneurship, vom Arbeitgeber angeordnet, ist so erfolgreich wie die Schaffung von Corporate Identity über den Gehaltsscheck! Fehlt nur noch der Satz: Wer Intrapreneuring eigen-engagiert praktiziert ist ein Streber!

Eigentlich sind wir dem anonymen Autor dankbar, denn bei Wikipedia hat die „Volksseele“ Deutungshoheit und der Vergleich der englischen und deutschen Texte zu Intrapreneurship zeigt den ganzen kulturellen Spannungsbogen und das Dilemma von Eigen-Engagement im Angestelltenverhältnis: Intrapreneurship ist gut fürs Unternehmen, gut für den Unternehmer, aber wie gut ist es für mich und meine Karriere?





# Du bist Intrapreneur

## Macht Intrapreneurship erfolgreich?

Wird Intrapreneurship mit Karriere belohnt oder sind von außen geholte Manager erfolgreicher? Liest man die Wirtschaftsmedien, schaut in die Bücherregale, Abteilung Wirtschaftssachbuch und CEO-Porträts, muss man zuerst an das Macher-Gen großer Gurus glauben. Zumindest, wenn Turnaround und Rentabilität der Maßstab sind. Jim Collins, auch einer aus dem Regal, aber definitiv ein Fachmann und gut recherchierender Autor (u.a. „Built to Last“), weiß es genauer. Er studierte die Finanzgeschichte von 1.435 US-Unternehmen („Good to Great: Why some companies make the leap „ ...and others don’t“), analysierte Geschäftsberichte aus drei Jahrzehnten und suchte nach den wahren Erfolgsfaktoren guter Unternehmen. Seine Erkenntnis: Bei zehn der elf finanzwirtschaftlich und strategisch „wahrhaft“ erfolgreichen US-Unternehmen (davon sind drei Einzelhandelsunternehmen) ist das Erfolgsmanagement inhouse herangewachsen, waren die guten CEO dem Intrapreneurship entwachsen. Die von „zugekauften“ Gurus geführten Unternehmen gehörten eher nicht zu den nachhaltig erfolgreichen Unternehmen.



Aber funktioniert Intrapreneurship auch jenseits großer US-Unternehmen, in Kleinbetrieben, funktioniert es in Europa? Das Hotel Schindlerhof in Nürnberg ist ein gutes Beispiel. Gründer und Geschäftsführer Klaus Kobjoll ist seit 1984 ungewöhnliche Wege gegangen, hat seine Mitarbeiter alleine machen lassen. Sie bestimmen ihr Gehalt und ihre Aufgaben selbst, haben eine freie Dienstwagenwahl, übernachten zur Qualitäts- und Wettbewerbsbeobachtung auf Firmenkosten bei der Konkurrenz (natürlich mit Ehepartner) und der Chef hat sich im Wesentlichen aufs Training von Managern zurückgezogen. Ob Tellerspüler (mit einem eigenen Einkaufsbudget für kaputte Teller) oder Azubi – heute besteht das Unternehmen praktisch nur aus Intrapreneuren.

Seine pragmatischen Konzepte, so z.B. der Mitarbeiter-Aktienindex, mögen in Teilen ein bisschen unorthodox, vielleicht sogar verrückt sein, und nicht selten wurde Kobjoll vorher gesagt, irgendwann kippt das, aber wir sind seit 1988 immer wieder mal Gast in seinem Hotel und man spürt die Kraft des Intrapreneurship bei der Begegnung mit jedem seiner Mitarbeiter bis heute.

## Filialen an die Macht!

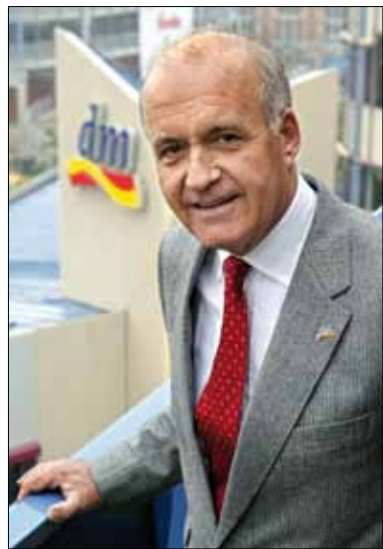
Empirische Erfolgsstudien wie die von Collins gibt es über den Einzelhandel in Europa noch nicht. Aber auch hier lehrt die Praxis: Erfolg kommt von innen. Die DM Drogeriekette ist so ein Fall. 1973 von Götz W. Werner gegründet, macht sie zuletzt 5,2 Mrd. Umsatz in 2.221 Filialen und elf Ländern, und ist durch und durch beseelt von dem Leitbild „Die Mitarbeiter entscheiden es.“

Klingt verdächtig „basisdemokratisch“, ist es aber nicht. Doch woher kommt dann dieses Modell des Intrapreneurships? Weithin bekannt ist die Anekdote aus den Anfängen von DM, als Werner sich mit einer Filialleiterin über Schwund austauscht, die Mitarbeiterin zur Problemlösung auf den Bezirksleiter verweist, der informiert sei. Da soll Werner der Blitz getroffen haben: „Was läuft falsch, wenn eine Filialleiterin das Problem zwar erkennt, es aber nicht löst? Warum nimmt sie keinen Schraubenzieher in die Hand oder beauftragt einen Handwerker... wartet auf den Bezirksleiter .... der tausend andere Probleme hat?“

Der Rest der Story ist Geschichte: Götz W. Werner macht die Filialisierung unter dem Diktat der Effizienz als das Grundübel aus und begibt sich auf die Suche nach einer anderen Unternehmenskultur.

## Mit Intrapreneurship aus der Krise.

Soviel zum PR-Teil der Unternehmensgeschichte. Die andere Wahrheit: DM hatte 1977, wenige Jahre nach der Gründung, eine echte



Götz W. Werner

Wachstumskrise. Filialen wurden geschlossen, die Rentabilität sank, das Geschäftsmodell hatte in der bestehenden Form offensichtlich Schwächen. Nach aufwühlenden internen Diskussionen zur künftigen Organisation beschließt das Management einen radikalen Schritt: die Ebene der Gebietsverkaufsleiter wird gestrichen. Statt um ein Dutzend Filialen kümmert sich der Bezirksleiter danach um zwei Dutzend Filialen; er hat gar keine Zeit mehr für Details, die Filialen müssen es selbst richten. Der Begriff „Filialen an die Macht“ wird geboren, und fortan gelebt.

Die DM-Krise wurde also die Geburtsstunde des Intrapreneur-Modells, dort entstand das Leitbild, das heute so gelobt und überzeugend gelebt wird. Und die Filialen heute? Sie steuern ihre Wirtschaftlichkeit selbst, stellen Personal ein (mit oder ohne Segen des Bezirksleiters), bestimmen den Rhythmus der Warenanlieferungen, haben maßgeblichen Einfluss auf die lokale Sortimentszusammensetzung. Das widerspricht jeder Erkenntnis über effiziente Filialisierung, aber dass es wirtschaftlich funktioniert, beweisen 23 Jahre ertragreiches Wachstum. Auch wenn die geschaffene besondere DM-Unternehmenskultur heute verdächtig kitschig verklärt wird, hatte sie einen sehr pragmatischen Ursprung. Ist Intrapreneurship also ein Fall für Sanierungssituationen? Puma-CEO Jochen Zeitz sagt: „In einem Umfeld, in dem es an Vision und Führung fehlt, ist es leichter, als Manager aufzustehen und voranzugehen (s. Interview)“. Vermutlich hat er recht, aber die Reihe der Intrapreneure in erfolgreichen Unternehmenssituationen ist mindestens genau so lang, nur bekommen diese Fälle weniger Aufmerksamkeit. Übrigens meint auch Jim Collins, Turnaround sei leicht, aber von „Good to Great“, das erst ist die wahre Leistung.

## Nachtrag: Und Intrapreneur bist du!

Der selbsterklärte Intrapreneur Steve Jobs macht seinen Aktionären große Sorgen weil er gesundheitlich gefährdet ist und Apple zu wenig Intrapreneure hat. Jim Collins neuestes Buch heißt: „How the mighty fall“ (die „geniale“ deutsche Übersetzung: „Der Weg in die Schande“), in dem er erläutert, warum einige der elf Great Companies dann 2008 plötzlich doch die Krise ereilte.

Kobjoll hatte sich vor Gründung des Schindlerhofs schon an sechs anderen Gastronomiekonzepten versucht, bevor er bei sich und dem Intrapreneurkonzept ankam. Werner scheiterte als Angestellter und Intrapreneur bei seinem Arbeitgeber mit der Idee einer Drogeriekette, er wählte den „leichteren“ Weg, wurde Entrepreneur und gründete DM.

Mit dieser ergänzenden Sicht der Dinge – sind jetzt die vorherigen Überväter des Intrapreneurships vom Sockel gefallen? Fühlen Sie sich wieder auf Augenhöhe mit den vorgestellten Größen, an Ihren bisherigen Entwicklungsweg erinnert? Gut, denn wer genauer hinschaut, sieht: Alle hatten und haben ihre Kämpfe, haben es nicht gleich geschafft. Also kein Grund, dass Sie jetzt aufgeben, sich auf die Work-Life-Balance zurückziehen oder gar nicht erst anfangen. Es sind nicht die Anderen, an denen Sie hochschauen sollten. Haben Sie heute schon intrapreneurt? Oder intrapreneuren lassen? Also was uns anbetrifft, wir haben es hiermit bei Ihnen versucht. Jetzt sind Sie dran!

Guido Schild

## Die 10 Gebote für Intrapreneure

(nach dem Erfinder des Begriffs Gifford Pinchot)

- I. Komme jeden Tag mit der Bereitschaft zur Arbeit, gefeuert zu werden.**
- II. Umgehe alle Anordnungen, die Deinen Traum stoppen können.**
- III. Mache alles, was zur Realisierung Deines Zieles erforderlich ist, unabhängig davon, wie Deine eigentliche Aufgabenbeschreibung aussieht.**
- IV. Finde Leute, die Dir helfen.**
- V. Folge bei der Auswahl Deiner Intuition und arbeite nur mit den besten zusammen.**
- VI. Arbeite solange es geht im Untergrund - eine zu frühe Publizität könnte das Immunsystem des Unternehmens mobilisieren.**
- VII. Wette nie in einem Rennen, wenn Du nicht selbst darin mitläufst.**
- VIII. Denke daran - es ist leichter um Verzeihung zu bitten, als um Erlaubnis.**
- IX. Bleibe Deinen Zielen treu, aber sei realistisch im Bezug auf die Möglichkeiten, diese zu erreichen.**
- X. Halte Deine Sponsoren in Ehren.**



Retail Intrapreneure in Jülich-Barmen.

## Dorf macht DORV



Heinz Frey

In der rheinländischen Provinz ist der Kunstbegriff Intrapreneur ein Fremdwort. Trotz der historisch bedingten Affinität zu frankophilen Einschüssen in der regionalen Sprache wird sich hier nur ein verschwindend geringer Teil der Bevölkerung einen Reim auf diese Wortschöpfung machen können. Auch den realen Intrapreneuren des Dorfes Barmen, Gemeinde Jülich, 1400 Seelen, ist der Begriff vermutlich schleierhaft, sie wissen nicht um seine Bedeutung. Davon unbeeindruckt haben sie in den letzten Jahren ein Paradebeispiel von Intrapreneurship realisiert, das landauf-landab seinesgleichen sucht. Und zunehmend auch findet.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends gibt es in Barmen keinen einzigen Laden mehr. Keine Quelle der Bedarfsdeckung mit dem Nötigsten, keinen Ort der flüchtigen Begegnung für die Bürger. Die Leute treffen sich wortsinnig am Friedhofstor, die Ortsmitte wird geographisch durch den Post-Briefkasten im authentischen 70er-Stil definiert. Dabei ist Barmen schön, wenn man ihm einen zweiten Blick gönnt: Eine sich windende Durchgangsstraße, historische Gebäude, gepflegte Gärten. Nur eben kein Laden, keine Gaststätte. Vom Metzger, Bäcker oder Gemüsehändler ganz zu schweigen. Zuletzt hat die Sparkassen-Filiale den Ort aufgegeben und ein leeres Ladenlokal zurückgelassen.

Heinz Frey ist Barmener und Lehrer. Er ist überzeugt, dass sich ein Laden im Ort rechnen würde und befragt die Bürger des Ortes persönlich, was sie sich an Waren und Dienstleistungen wünschen. Er gewinnt die Gemeinde und deren Verantwortliche überparteilich für die Idee, im Ort ein lokales Nahversorgungszentrum zu etablieren. Eines, das allein von den Barmenern gemeinschaftlich finanziert, getragen und weiter entwickelt wird. Das alles geschieht im Jahre 2005, in dessen Folge Heinz Frey die Initiative des DORV-Ladens ersinnt: „Dienstleistung und Ortsnahe Rundum Versorgung“. Schließlich findet er in der ehemaligen Bankfiliale im Ortskern den perfekten Standort.

Die Barmener Bürger gründen, durch Freys Vision motiviert, einen Trägerverein, jedes Mitglied zahlt Bares in DORV-Aktien ein. Ohne Option auf Gewinnausschüttung – der wertvollere Profit ist die neue, alte Lebensqualität im Ort. Die Bürger bringen sich ehrenamtlich ein, renovieren die künftigen Ladenräume in Eigenarbeit, ergänzen sie um eine benachbarte Erdgeschoßwohnung auf 150 qm Verkaufsfläche.

Der Laden ist keine Schönheit, will er auch nicht sein. Logo-Sammelurium an der Fassade. Innen keinerlei Tante-Emma-Romantik, keine polierten Holztresen. Stattdessen nüchterne, zweckmäßige Warenträger und pragmatisch abgeklebte Schaufenster, das schafft



Foto: Pressefotografie Georg Lukas

Platz für die Inhalte: Es gibt hier heute unter einem Dach mehr Waren und Dienstleistungen als je zuvor im ganzen Ort: Lebensmittel, Obst und Gemüse, frische Backwaren, Fleisch und Käse, Drogerieartikel, Getränke, Schreib- und Tabakwaren. All das in einer selektierten, entschleunigten Auswahl. Den Barmenern reicht das Sortiment, sie haben es sich selber ausgesucht.

Es gibt eine Paketstation, eine Belegarzt-Praxis, einen Geldautomat, Versicherungsdienstleistungen, auch behördliche Formulare der Gemeinde. Alles inklusive persönlicher Beratung, jeder der acht vernünftig bezahlten Mitarbeiter kann hier alles. Und lebt es auch, jeder hier ist Intrapreneur par excellence, ohne Koketterie. Die Barmener sind stolz auf ihren DORV-Laden, der sich wirtschaftlich ohne fremde Hilfe trägt und heute bundesweit als best-practice-Modell für handelsverwaiste Orte gilt. Die Intrapreneure von Barmen werden überregional zu Beratern für funktionierenden Handel der ehrlichsten Art. Die Marketingstrategie ist hier menschliche Begegnung und das Engagement jedes Einzelnen.

Heinz Frey, ehrenamtlicher Geschäftsführer der DORV GmbH, hat im Eingang gut sichtbar das Foto der örtlichen freiwilligen Feuerwehrmannschaft direkt neben die Urkunde der Bundesinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ gehängt. Sie hat den DORV-Laden zu einem „ausgewählten Ort“ erklärt.

Alexander von Keyserlingk



### An der Kasse belauscht:

**Nicola steht im Laden an ihrer Kasse und telefoniert mit Heidi. Sie organisiert, wie jeden Freitag, den Lieferservice des DORV-Ladens für jene Mitbürger, die es körperlich nicht mehr bis zum Ortskern schaffen. Aber Heidi hat offenbar heute kein Auto zur Verfügung, muss improvisieren. Nicola meint, ihr Nachbar könne doch seins zur Verfügung stellen, das müsse eben heute mal gehen. Dessen Sohn könne ja mit dem Fahrrad zum Training fahren, bei dem schönen Wetter. Und die Milch für Frau Singer dürfe Heidi bei dieser Hitze keinesfalls vor die Tür stellen sondern nur direkt abgeben, sagt Nicola. Frau Singer sei ab 16 Uhr zuhause.**



Die Post hat eineinhalb Jahre gebraucht, um ihren einzigen Barmener Briefkasten aus den 70er-Jahren von seinem alten Standort zum DORV-Laden umzuziehen.



Ein Filmklassiker, aus Intrapreneursicht interpretiert

## „Dumm ist, wer Dummes tut.“

Wir kennen ihn alle. Sechs Oscars und drei Golden Globes hat Forrest Gump 1995 bekommen und allein in den USA rund 500 Millionen Dollar eingespielt. Der weltweite Erfolg des Films ist wohl dem einzigartigen Charakter seines Titelhelden und dessen intuitivem Wesen geschuldet. Betrachtet man den Hollywood-Klassiker einmal neu, aus Intrapreneursicht, gibt es viel zu lernen vom Protagonisten mit seinem ärztlich bescheinigten IQ von 75. „Dumm ist, wer Dummes tut“, sagt er dazu.

Denn „Forrest, Forrest Gump“ ist ein Intrapreneur ohne Plan: „Ich lief bis zum Ende der Straße, der Stadt, bis zum Ende von Greenbow County. Als ich dort ankam, sagte ich mir: Wenn ich soweit gekommen bin, kann ich auch noch weiter laufen. Also lief ich bis zum Ende des Staates Alabama und weiter bis zum Ozean. Als ich dort ankam, sagte ich mir: Wenn ich soweit gekommen bin, kann ich auch noch weiter laufen. Also lief ich bis zum anderen Ozean...“

Intrapreneure im Mittelstand

## „Ich mache nur das, was mir Spaß macht.“

Klaus Kobjoll ist Unternehmer, Gastgeber, Motivator, Autor und Softwarearchitekt in einer Person. Er lebt die Überzeugung, dass im Menschen die notwendigen und richtigen Ideen für den persönlichen Erfolg bereits vorhanden sind. Und er unterstützt sie bei deren Verwirklichung.

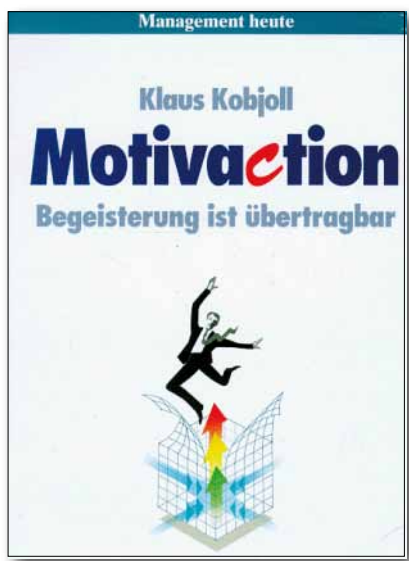
Dafür hat er „on the job“ in seinem Nürnberger Hotel Schindlerhof unter anderem ein Programm zur Mitarbeitermotivation und –bindung namens MAX entwickelt, das mittlerweile von rund 100 weiteren Unternehmen eingesetzt wird.

Das Buch ist das Protokoll eines Vortrages von Klaus Kobjoll über Marketing und Motivation. Keine schwere Kost, keine wissenschaftliche Methodik. Kobjoll plaudert anekdotenreich über Fronterfahrungen im täglichen Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Gästen. Darüber, wie seine Leute es schaffen, auch trockene funktionelle Notwendigkeiten mit Kreativität und Freude zu verbinden. Und warum Geldverdienen nicht mehr als ein Abfallprodukt dessen ist, was man mit Spaß und echter Überzeugung macht.

So läuft Forrest Gump 3 Jahre, 2 Monate, 14 Tage und 16 Stunden quer durch die USA, gefolgt von immer mehr Anhängern, die in ihm einen Hoffnungsträger sehen. Dann bleibt Forrest stehen – und geht nach Hause. Er sagt: „Ich hatte einfach Lust, zu laufen!“

Forrest Gump ist der Intrapreneur seines Lebens, er lebt im Hier und Jetzt. Als Kind bringt er Elvis das Tanzen bei. Wird College-Stipendiat und gefeierter Star des US-All Star-Footballteams. Und der Tischtennis-Nationalmannschaft. Rettet im Vietnamkrieg Leben, erhält die Tapferkeitsmedaille. Entlarvt Watergate, trifft drei US-Präsidenten. Wird als Krabbenfischer zum Millionär, investiert in die Apple Corp. („...irgendwas mit Obst“). Und die Liebe seines Lebens schenkt ihm schließlich Forrest Junior, mit normalem IQ. So hat Forrest Gump alles, alles richtig gemacht.

**Forrest Gump, USA 1994, 136 min. Auf DVD und Blu-ray erhältlich.**  
Regie: Robert Zemeckis. Mit Tom Hanks, Robin Wright Penn, Sally Field u.a.



Klaus Kobjoll: Motivaction – Begeisterung ist übertragbar  
orell füssli Verlag; ISBN 3-280-02192-8

## Literatur & Links



**Intrapreneuring in Action, Gifford Pinchot & Ron Pellmann**

1999, McGraw-Hill Professional, das (überarbeitete) Original vom Erfinder des Begriffes Intrapreneur. Ein Umsetzungs-Handbuch mit Rezepten für den praktischen Alltag, für alle Berufs- und Hobby-Change Agents.

**Dialogische Führung -Grundlagen, Praxis**

**Fallbeispiel: DM-Drogerie Markt,**

Campus, 2002, Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht. Die Autoren haben Götz W. Werner und das Unternehmens-Modell DM mehrere Jahre durch Beratung, Workshops & Seminare begleitet. Dies ist ihr spannender Praxisbericht, wie und wann Intrapreneuring wirkt oder nicht.

<http://www.intrapreneur.org/>

„The official website by those who coined the term“.

**Dialog, Führung und Zusammenarbeit:**

**Führungspädagogik als Agogik,**

Ludwig Paul Häußner, Universitätsverlag Karlsruhe. Grausamer Titel einer Dissertation, aber Intrapreneuring aus der erfrischend ehrlichen Perspektive, der DM Mitarbeiter, u.a.

**Die Insassen, Katharina Münk**

2009, DTV. Ein Roman über einen CEO, der seinen unfreiwilligen Aufenthalt in der geschlossenen Anstalt nutzt, sich zum Intrapreneur zu entwickeln. Witzige Idee, leider nicht immer spannend erzählt.

<http://www.neuwaldegg.at/>

Die Alt-Meister der systemischen Entwicklung

**Intrapreneurship Success: A Prime Example**

**Dr. Howard Edward Haller**

2009, VDM Verlag. How a small OTC traded company used Intrapreneurship to become the # 1 performing stock on the NYSE, eine amerikanische Erfolgsstory.

[http://www.wissen.brandeins.de/uploads/tx\\_templavoila/mck08\\_12.pdf](http://www.wissen.brandeins.de/uploads/tx_templavoila/mck08_12.pdf)

Die Geschichte der Intrapreneurship-Revolution bei DM.

**Der Weg zum Wesentlichen, Covey, Merrill & Merrill**

2005, Campus. Der Weg zum erfolgreichen Intrapreneur in eigener Sache. Ein Leitfaden für die Wiederentdeckung des Selbst-Engagements.

**Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager**

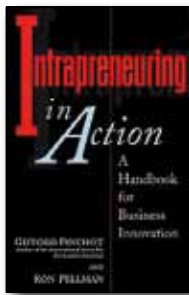
2008, Königswieser & Exner. Die Meister der Systemischen Entwicklung, der organisierten Form des Intrapreneuriums, mit einem Handbuch für Berater oder interne Organisations-Entwickler, viele praktische Workshoptipps.

**Corporate Entrepreneurship im strategischen Management, Dirk Haid**

2004, Gabler Verlag. Eine wissenschaftliche Abhandlung des Themas Strategisches Management und wie Intrapreneurium da wirken kann. Für alle, die das Thema strukturiert und trocken aufbereitet brauchen.

<http://www.retail-excellence.com/>

Die Herausgeber vom retail intrapreneur.





## Durch den Nebel – mit Radar.



**Eine eigene „Wertbildungsrechnung“ unterstützt alle Alnatura-Mitarbeiter, unternehmerisch zu handeln.**

Es ist der Morgen der Eröffnung des Alnatura-Biosupermarktes im hessischen Königstein, Neben der Brottheke lehnt ein Mann an der Wand und sagt: „Das ist ja hochspannend hier. In drei Wochen kann ich sagen, wie der Laden funktioniert.“ Darauf ist Götz E. Rehn wirklich neugierig, auch wenn er hier bereits seine 37. Filiale eröffnet. Der 58-jährige ehemalige Nestlé-Manager ist Gründer, Geschäftsführer und alleiniger Besitzer der Alnatura Produktions- und Handels GmbH – und Anthroposoph.

Über die Jahre hat Herr Rehn einen Blick dafür entwickelt, was den Erfolg eines Supermarktes ausmacht. Doch bei Alnatura ist er nur einer von rund tausend Mitarbeitern, die das beurteilen können, wenn sie wollen. Weil er es so gewollt hat. Während andere Unternehmer meist nur ausgewählten Managern Zugang zu den Geschäftszahlen gewähren, entschied Rehn sich für Alnatura radikal anders. Seit 2003 kann sich hier jeder darüber informieren, welche Ergebnisse die Kollegen erwirtschaften. Ob Personalreferent, Kassiererin oder Vorstandsassistentin: Ein Mausklick an einem der

für jeden zugänglichen Firmencomputer, schon erscheint auf dem Bildschirm eine Excel-Tabelle. Die zeigt nicht nur die Umsätze einer Filiale, sondern auch detaillierte Angaben über die Ausgaben: Wie teuer waren die Produkte im Einkauf? Was kosteten Fremdleistungen wie Strom oder Telefon? Welcher Aufwand seitens der IT war nötig?

Wertbildungsrechnung heißt das in Deutschlands Unternehmen seltene und von Wissenschaftlern vielfach geforderte Instrument bei Alnatura: Es sorgt für Transparenz in die Erfolgs- und Risikofaktoren im Tagesgeschäft und ermöglicht aktive Verantwortung und Kontrolle an der Basis. So entspricht es Rehns Überzeugung: Wenn Angestellte unternehmerisch denken lernen sollen, müssen sie verstehen, aus welchen Posten sich Einnahmen und Ausgaben zusammensetzen und wie die Leistungsströme innerhalb einer Firma verlaufen. Erst dann können sie das Geschäft unternehmerisch mitgestalten.

„Früher habe ich den Umsatz aus meiner Filiale abends an die Zentrale gemeldet“, sagt Andreas Grünzinger, heute Gebietsverantwortlicher bei Alnatura. „Was genau wir verkauft haben, wusste ich nicht. Ich habe mich gefühlt wie ein Kapitän, der ein Schiff durch Nebel fährt, ohne ein Radargerät zu besitzen.“ Denn auch bei der Bio-Supermarktkette, die mit einem Umsatz von über 361 Millionen Euro (Geschäftsjahr 2008/2009) das Segment anführt und jährlich um 20 bis 30 Prozent zulegt, war die Wertbildungsrechnung lange kein Thema: Als Götz E. Rehn 1987 seinen ersten Alnatura-Markt eröffnete, gab es erst einmal Wichtigeres zu klären als die Frage, ob es sinnvoll sein könnte, den Mitarbeitern die Geschäftszahlen zugänglich zu machen.

Fundamental ändern sollte sich das erst, als Alnatura auch nach der Jahrtausendwende unvermindert weiter wuchs. „Wie können wir den Filialleitern helfen, ihre Märkte so eigenständig wie möglich zu führen?“, begann sich die Geschäftsführung angesichts der Ausdehnung des Filialgebiets zu fragen. Rehns Management entschloss sich zur Flucht nach vorn: Verlagerung möglichst vieler Kompetenzen in die Filialen; Verzicht auf verbindliche Umsatzziele; Selbstständigkeit beim Erstellen der Budgets; Festlegung der Preise für Obst, Gemüse und Backwaren sowie der Höhe der Mitarbeiterinnen in den Filialen. All das hatte zuvor allein die Zentrale bestimmt.

### Leistungen statt Kosten.

Mitte des Jahres 2003 wurde den Mitarbeitern die Reform präsentiert - in Gestalt einer Tafel Schokolade. „Stellen Sie sich vor, diese Schokolade ist der ganze Umsatz Ihrer Filiale“, sagten sie, brachen die ersten beiden Riegel ab und erklärten: „Dann sind diese acht Stücke die Summe der Vorleistungen, die Sie für Ihre Arbeit von anderen Firmen beziehen.“ Stück für Stück zerlegten sie die Schokolade, bis die Eigenleistung der Filiale in Form weniger Riegel übrig blieb. Doch auch die zerteilten sie weiter in „Leistungen“: für Gehälter, Steuern, Rücklagen für Investitionen, den Gewinn. Das Wort Kosten fiel nicht ein einziges Mal, bis die Tafel Schokolade vollständig in „Leistungen“ aufgeteilt war.

Gut sieben Jahre sind seither vergangen. Jeder bei Alnatura kann nun die Leistungen der einzelnen Filialen kontrollieren. Den Führungskräften vom Filialleiter an aufwärts stehen auch die Zahlen der zentralen Abteilungen offen. Hat sich der Aufwand für die Wertbildungsrechnung gelohnt?

Kornelia Rother arbeitet seit Februar 2006 als fest angestellte Verkäuferin in einer Alnatura-Filiale in Mainz. Die 29-Jährige ist vor allem für die Tee- und Gewürzregale zuständig. Sie finde es „spannend“, wie sich die Umsätze ihrer Filiale zusammensetzen, in ihrem Alltag spiele die Wertbildungsrechnung aber aus Zeitgründen nur eine „untergeordnete Rolle“, wie für die meisten Verkäuferinnen



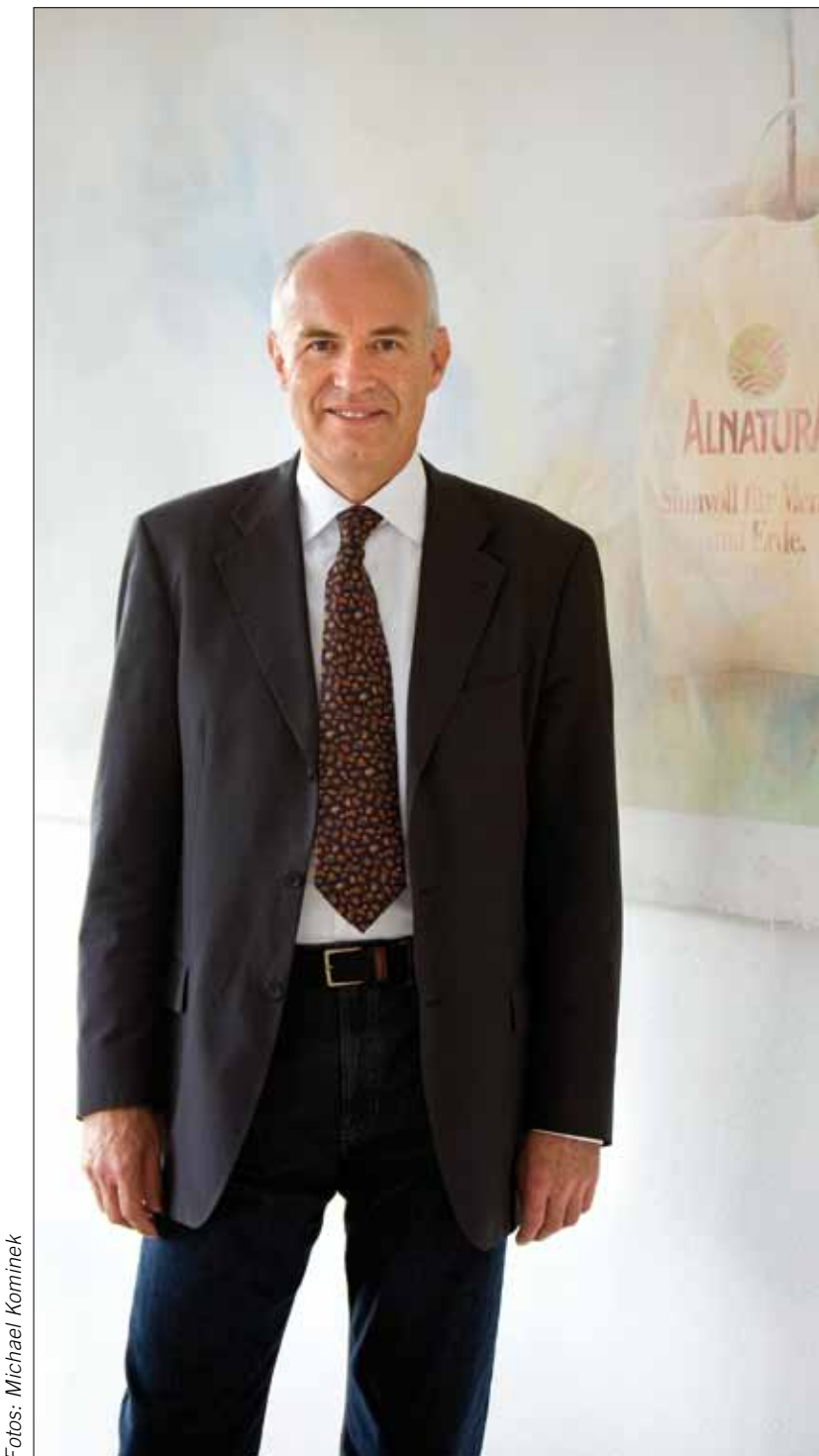
*Kann Excel-Tabellen wenig abgewinnen: Kornelia Rother*

nen oder Kassiererinnen. Anders bei den Führungskräften: Andreas Grünzinger kann zwar nicht im Detail erklären, wie sich die Wertbildungsrechnung auf Umsatz und Gewinn ausgewirkt hat. Doch er schaut regelmäßig in die Zahlen und ist froh, wenn er im Vergleich mit den Kollegen gut dasteht. Das neue Verfahren unterstütze ihn, sagt er, weil es ihm mehr Selbstständigkeit bei der Arbeit erlaube.

Seit Grünzinger die Zahlen einsehen kann, tauscht er sich mit Filialleitern darüber aus, ob sich die Anschaffung eines zusätzlichen Kühlregals lohnt. Die IT-Abteilung wird gefragt, wie sie die Wartung der Supermarktkassen in Rechnung stellt. Und die Personalabteilung hat zu begründen, warum welche Fortbildung sinnvoll ist. „Aufgrund der Wertbildungsrechnung werden die Preise und Inhalte externer wie interner Leistungen durch die Mitarbeiter automatisch und permanent überprüft“, erläutert Erich Harsch, der Vorsitzende der dm-Geschäftsführung, wo man ebenfalls mit der Wertbildungsrechnung arbeitet. „So bleibt ein Unternehmen von selbst vital und modernisiert sich eigenständig.“



## Durch den Nebel – mit Radar.



Fotos: Michael Kominek

Alnatura-Chef Götz Rehn

Für das Management von Alnatura war es ein mehrjähriger Prozess, das richtige Maß zwischen Selbständigkeit, Verantwortung, Delegieren und Führen zu finden. Mit der Folge, dass so manche Neuerung, kaum dass sie beschlossen war, schon wieder korrigiert wurde. So wurden im Geschäftsjahr 2007 sämtliche 400-Euro-Stellen in reguläre Arbeitsverhältnisse umgewandelt; auch mit dem Hintergedanken, dass nicht aus Interesse an einem hohen Bonus Einzelner überwiegend Aushilfskräfte beschäftigt werden. Weil bei einer Image-Studie herauskam, wie wichtig den Kunden die Wiedererkennbarkeit der Marke Alnatura ist, werden die Preise, das Sortiment und der Aufbau der Waren zentral vorgegeben. Auch der Beschluss, den Filialen die Hoheit über Teile des Marketingbudgets zu überlassen, wurde wieder kassiert.

Die Verkäuferin Kornelia Rother sagt, sie genieße die Freiheiten bei Alnatura. Sie dürfe beispielsweise mitentscheiden, welche Artikel am Verkostungsstand im Laden angeboten werden. Gleichzeitig finde sie es „vollkommen in Ordnung“, wenn die Zentrale bestimme, wie es in den Filialen auszusehen habe, sonst gebe es „Chaos“. Dass sie und ihre Kolleginnen im Unterschied zu den Filialleitern nicht wüssten, wie hoch die Gewinnmargen der einzelnen Artikel seien, sei ihr im Übrigen recht: „Ich möchte mir nicht über alles Gedanken machen müssen.“

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich manche Angestellte von der Erwartung überfordert fühlen, dass sie mehr Engagement und Selbstständigkeit aufbringen sollen, nur weil ihr Arbeitgeber die Geschäftszahlen offenbart. Wo es an gegenseitigem Vertrauen fehlt, kann die mit der Wertbildungsrechnung einhergehende Transparenz manchmal sogar zu einem schlechteren Arbeitsklima führen. Denn statt die zusätzliche Information über Leistungen der Kollegen als Zeichen der Offenheit wahrzunehmen, fühlen sich manche Mitarbeiter beobachtet, kontrolliert, durchleuchtet.

Bei Alnatura ist das zumindest im Falle Grünzingers und Rothers nicht der Fall. Vielleicht, weil sich die Umstellung in einem maßvollen Tempo vollzieht. Oder weil sich der ungewöhnliche Führungsstil herumgesprochen hat: Auf Stellenausschreibungen melden sich häufig Bewerber, die offenbar auch als Angestellte die Aussicht auf mehr Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken reizt. Andreas Grünzinger sagt, im Gegensatz zu früher frage er sich heute nicht mehr, wie er Kosten sparen könne, wenn eine Filiale schlecht laufe. Sondern er überlege sich, „wie kann ich unsere Leistung so verändern, dass der Kunde sie wieder will“. Trotz Wertbildungsrechnung fühle er sich oft noch immer wie der Kapitän eines Schiffes im Nebel. Doch der Nebel lichte sich häufiger. „Und außerdem“, sagt er, „habe ich jetzt ein Radar.“

Mathias Irle

*Der Artikel basiert auf dem Text „Zahlen, bitte“, der im Wirtschaftsmagazin brand eins erschien. In voller Länge ist er unter [www.brandeins.de](http://www.brandeins.de) zu finden.*

## „Wie war dein Tag, Schatz?“

Huber hat schlechte Laune. Diesmal hatte der Workshoptag sogar am Samstag stattgefunden. Für Müller und Hach mag das ja egal sein, die haben keine Familie. Aber aus seiner Sicht ist es wirklich nicht notwendig gewesen.

„Wie war denn dein Tag, Schatz?“, fragt seine Frau am Abend. Eigentlich hatte er genug geredet den ganzen Tag und brummt nur „Mhm, ganz o.k.“. Hubers Laune wird nicht gerade besser und er hofft das Gesprächsthema abgeschlossen zu haben. „Was heißt denn ganz o.k.?“ bohrt sie nach. „Jetzt lass dir doch nicht alles aus der Nase ziehen“. Huber gibt sich geschlagen und setzt sich zu seiner Frau, die gleich fragt:

„Was habt ihr denn dort gemacht?“ Jetzt muss Huber erst mal grübeln. Sie hatten über das Team gesprochen, das sie jetzt bilden wollten und hatten überlegt, wie das gehen soll. Aber wie kann er das denn jetzt in einem Satz erklären? Sie schmunzelt ein wenig: „Na, das scheint ja echt wertvoll gewesen zu sein, wenn du schon am Abend Schwierigkeiten hast zu erklären, was ihr am gleichen Tag gemacht habt.“ Doch, denkt Huber, es war gut und fasst jetzt genauer zusammen, was sie gemacht hatten. Er beschreibt den Ablauf, wie sie das Thema gemeinsam definiert und wie sie in Workshop-Sessions das Ergebnis erarbeitet hatten.

„Und, was ist dabei herausgekommen?“, fragt seine Frau weiter. Huber läuft langsam warm: „Wir haben herausgefunden, dass wir dachten, wir seien ein Team, aber bei genauer Betrachtung stellten wir fest, dass wir nur ein Haufen sind, der am gleichen Thema arbeitet.“ Er macht eine kurze Pause.

**Kennen Sie die Situation, ein Unternehmensworkshop oder Seminar endet, und es kommen die Standardfragen: Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? Hat sich der Tag gelohnt? Was nehmen Sie mit? Lob gibt es und große Vorsätze werden formuliert, doch Wochen, wenn nicht sogar Tage danach hat alle der Alltag eingeholt, das gezündete Engagement erlischt. Die vier Fragen, die Frau Huber stellt, entstammen aus dem Team Retail Excellence Methodenbaukasten und werden nach Workshops gestellt, um Intrapreneurship über das Tagungsende hinauszutragen. Probieren Sie es aus beim nächsten Workshop oder prüfen Sie doch einfach mal den letzten Workshop, an dem Sie teilgenommen haben.**

„Aber wir haben auch herausgefunden, dass wir wirklich ein Team sein wollen und dass dafür eigentlich gar nicht so viel fehlt. Mir ist klar geworden, wo ich im Team stehe und was meine persönlichen Hürden sind, das Team mit aufzubauen. Ich habe auch die Positionen der anderen besser verstanden und womit die so kämpfen.“ Huber ist jetzt wieder mitten im Workshop und berichtet von den offenen Diskussionen, von den Ecken und Kanten seiner Kollegen und von den Höhen und Tiefen im Workshop.

„Wie geht es denn jetzt weiter?“ Schon wieder so eine Frage. Natürlich hatten sie Maßnahmen aufgeschrieben und Verantwortlichkeiten verteilt. Wie in jedem Workshop – aber wie geht es denn jetzt weiter? Huber kommt zu dem Schluss, dass er da noch mal nachhaken muss, auf einmal ist er mit diesem Punkt nicht mehr wirklich zufrieden. Es erscheint ihm plötzlich zu technisch, ohne wirkliches Herzblut. Er nimmt sich vor, sich die Maßnahmen noch einmal genau anzuschauen und Müller und Hach direkt am Montagmittag noch einmal zusammenzurufen, um das zu diskutieren.

„Und, glaubst du dran?“, lässt seine Frau nicht locker. Er spult den ganzen Workshop noch einmal in Gedanken ab und fängt plötzlich an zu lachen: „Ja Schatz, aber erst nachdem du mir jetzt diese Fragen gestellt hast. Vorher war es ganz o.k., aber jetzt erst glaube ich dran. Montag stelle ich genau die gleichen Fragen Müller und Hach. Sag mir bitte noch einmal, wie deine vier Fragen genau lauteten.“

Huber nimmt sich vor, jetzt nach jedem Workshop diese vier Fragen zu stellen – und zwar an sich und seine Kollegen. Er ist sich sicher, dass es dann auch o.k. sein kann, einen Samstag zu opfern.

„Danke Schatz, mein Tag war super!“

Wolfgang Wannig

### Impressum

Über uns: Der retail intrapreneur erscheint so oft wir das schaffen und wird kostenfrei an ca. 1000 Intrapreneure & Manager im deutschsprachigen Retail verteilt. Die Autoren sind Praktiker, Angestellte, Manager, Retailer, Berater, Coachs, Psychologen, Journalisten, oder besser: Intrapreneure mit einer Liebe für die Retail-Vielfalt. Schreiben Sie uns: was gefällt, nicht gefällt oder auffällt. Schreiben Sie, wenn Sie über Intrapreneurship erzählen möchten, einen Tipp haben, wo wir ihn finden, oder wenn Sie Hilfe brauchen, wie Sie Intrapreneurship initialisieren können. Schreiben, Sie uns, wenn Sie diese Zeitung spannend finden, ein persönliches Exemplar regelmäßig beziehen möchten.

Redaktion: Retail Intrapreneur, c/o Team Retail Excellence GmbH, Tußmannstr. 70, D-40477 Düsseldorf, [redaktion@retail-intrapreneur.com](mailto:redaktion@retail-intrapreneur.com)

Herausgeber: Team Retail Excellence GmbH, Tußmannstr. 70, D-40477 Düsseldorf, Tel: +49 211 4403860  
Redaktion und Koordination: Alexander von Keyserlingk | Gestaltung: Klaus E. Neelen, Düsseldorf | Druck: Fries Printmedien, Köln



Jochen Zeitz, CEO Puma AG

## Der schnellste Intrapreneur der Welt

2. Januar 1990, Winter in Franken. Ein 27 Jahre junger Manager hat seinen ersten Arbeitstag bei Puma, nach erfolgreichen ersten Berufsjahren im professionell geführten Weltkonzern Colgate-Palmolive. Nach Stationen in New York und Hamburg stößt Jochen Zeitz in Herzogenaurach auf Provinz und Mittelmäßigkeit. „Wir haben Sie gar nicht erwartet“ - das persönliche Erlebnis am Firmen-Empfang ist bereits der 3. Warnschuss, nachdem noch vor seinem Start sein künftiger Chef gefeuert wurde und Zeitz auf der globalen Vertriebstagung das Marketingelend in voller Deutlichkeit erleben durfte.

Es sollte noch schlimmer kommen: Wenige Wochen nach dem Start ist klar, Puma ist entgegen den Lippenbekenntnissen des Vorstandes weder saniert, noch sind ausreichend Investitionsmittel vorhanden, der (früheren) Marke ein gutes Marketing-Konzept für den Turnaround zu verpassen. Eigentlich eine glasklare Ausgangssituation, als Zeitz' früherer Arbeitgeber ihm eine neue Karriere-Perspektive im vertrauten internationalen Kontext anbietet. Doch es kommt anders! Zeitz nimmt die Herausforderung Puma an, will als Marketing-Manager der Raubkatze neues Leben einhauchen - einer Marke, die zum damaligen Zeitpunkt eher für Wühltischaktionen und Missmanagement bekannt ist.

2 ½ Jahre oder drei Vorstandsvorsitzende lang liefert der Marketing-Manager frischen Wind, gestaltet neue Kampagnen, räumt mit dem CI & Logo-Wildwuchs auf und schafft mit seiner Markenvision innen und außen neue Aufmerksamkeit. Es ist Frühjahr 1993, als der schwedische Investor Proventus die Übernahme von Puma prüft, auf den dynamischen Marketing-Manager trifft und ihn auffordert, sich mal Gedanken zur Zukunft des Unternehmens zu machen. Zeitz fliegt nach Malmö, stellt seine Vision der Neuausrichtung vor und bekommt am Ende des Gespräches die Frage, ob er nicht das Unternehmen führen wolle (statt nur Marketing zu machen). Es folgt Schlag auf Schlag: Proventus übernimmt Puma, setzt den gerade erst neu bestellten Restrukturierungs-CEO ab und stellt den seit Jahren auf Turnaround wartenden Banken den 30-jährigen Turnschuh-Manager Jochen Zeitz als die Zukunft Puma's vor. Zeitz ist am Ziel, mit außerordentlichem Intrapreneurship in Rekordzeit vom Manager zum CEO.

Der Rest der Geschichte ist Geschichte: Der Turnaround gelingt mit einem Team aus ausschließlich internen Managern, ohne Berater, aber mit unzähligen weiteren Puma-Intrapreneuren. Es folgt ein strahlendes Marketing- und Turnaroundmärchen und Jochen Zeitz wird anschließend einer der erfolgreichsten Vorstandsvorsitzenden der deutschen Nachkriegsgeschichte.

Quelle: Die Puma-Story, von Rolf-Herbert Peters, Hanser Verlag



Immer auf der Suche nach einer neuen Challenge: Jochen Zeitz

**Hr. Zeitz, als Sie 1990 zu Puma kamen und sich aufmachten, einen Turnaround anzustoßen, wie schwierig war das?**

„Zweifelloos sehr schwierig, denn Puma war schon mehrere Jahre in einer sehr kritischen Situation. Die Raubkatze hatte in einem tiefen Winterschlaf gelegen. Alle Versuche für einen Neuanfang waren zuvor schon gescheitert. Das Managementteam musste deshalb damals mit vielen internen und externen Widerständen kämpfen. Doch in einem Umfeld ohne Vision und Struktur schafft man als junger Manager leichter Aufmerksamkeit für neue Ansätze.“

**Ist ein schwaches Managementumfeld eine Einladung für das Engagement talentierter Intrapreneure?**

„Man kann in der Krise zwar leichter Veränderungen anstoßen, doch bieten sich solche Chancen jederzeit, an jedem Arbeitsplatz - so wie auch heute bei Puma. Damals hatten wir nicht mehr viel zu verlieren. Wenn ich da immer gewartet oder jeden gefragt hätte, wäre sicher nicht viel passiert. Ich ermutige unsere Manager, sich besonders dort zu engagieren, wo das Unternehmen Lücken lässt. Allerdings: Wer dann Veränderungen anstößt, der muss auch dafür kämpfen und darf nicht gleich nach der ersten Niederlage wieder aufgeben. Es ging auch bei mir nicht alles sofort glatt.“

**Nach dem Erfolg der letzten 17 Jahre ist Puma heute ein erfolgreiches Unternehmen. Wo erleben Sie da persönlich noch Intrapreneurship?**

„Eigentlich täglich, insbesondere in den letzten zwei Jahren. Nach den Erfolgen der Vorjahre mussten wir das Unternehmen im Rahmen eines Restrukturierungs- und Reengineering-Programms in einigen Bereichen umbauen, um wieder zukünftiges Wachstum generieren zu können. Wir haben also die Finanzkrise gezielt genutzt und in dieser Zeit habe ich bei Puma viele Intrapreneure wirken sehen. Wir sind heute als Unternehmen sicher besser aufgestellt als vor zwei Jahren.“

**Sind Sie als CEO heute noch Intrapreneur?**

„Ja, denn auch innerhalb des Vorstands ist Intrapreneurship heute gefragt. Es wirkt mobilisierend nach innen und als Vorstand versuchen wir, Veränderungen anzuregen statt anzuordnen. Der Sportlifestyle- und Fashion-Markt ist sehr wettbewerbsintensiv und stellt uns vor ständige und dynamische Veränderungen. Wir können davon nur profitieren wenn das ganze Team den Trends vorausseilt, Innovationen schafft und sich regelmäßig neu aufstellt. Wenn ein Vorstand einer globalen Marke nicht mehr als Intrapreneur wirkt, dann verliert sein Unternehmen.“

**Wo und wie lebt Puma Intrapreneurship heute konkret?**

„Intrapreneurship ist ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur - ein Unternehmenswert, den wir auch im Leitbild vermitteln. Wir stellen jede Woche weltweit neue Mitarbeiter ein, die wir von Beginn an dazu ermutigen, die ihnen übertragenen Aufgaben aktiv mitzugestalten. Wenn zum Beispiel ein neuer Kollege in Indien immer darauf warten würde, was eine Prozessbeschreibung aus Deutschland dazu sagt, wären wir nicht mehr dynamisch. Unser neues Programm für Talentmanagement setzt verstärkt auf diesen Gedanken: Wir wollen Talente, das heißt auch Intrapreneure früher erkennen, sie besser fördern und gezielt weiter entwickeln.“

**Hr. Zeitz, Danke für das Gespräch!**

Das Interview führte Guido Schild



Puma's schnellster Mann der Welt: Usain Bolt





## „I live in fear of not being misunderstood.“<sup>(Oscar Wilde)</sup>

Volker Remy, Creative Business Development, Texter, Textcoach und Autor. Experte für die Entwicklung kreativer Verkaufs- und Aufmerksamkeitslösungen. Lebt in Berliner Bars und Restaurants, auf dem Land sowie in ausgedachten Landschaften jenseits des Flusses Mainstream.

„Wie wundervoll sind diese Wesen, die, was nicht deutbar, dennoch deuten, was nie geschrieben wurde, lesen, Verworrenes beherrschend binden, Und Wege noch im Ewig-Dunkeln finden.“

(Hugo von Hofmannsthal, in „Der Tor und der Tod“)

Der Prokurist spricht Fachbuch. Der Kreative Roman. Der Kontakter Prosa. Die Geschäfts-führerin Sachbuch. Lyrik ist gefragt. Alles Neue ist lyrisch. Intrapreneure sind Lyriker des Unternehmertums. ‚Dichtung und Wahrheit‘ schieben sich übereinander. Mit ande-ren Worten: Visionen und Ziele erhalten einen Ursprung. In der konkreten Peilung neu-er unternehmerischer Architekturen ist die Schaffung einer eigenen Sprachwelt von großer Bedeutung. Arrivierte Begriffe bezeichnen arrivierte Positionen. Sie sind zu Beginn des Neuen nicht mehr hinreichend. Die Reduktion unternehmerischer Sprache auf das, was das Wesentliche erst sein wird, entscheidet über die Klarheit in der Sache. Es geht um die Richtung, um das Offenhalten von Optionen, ohne dem Zaudern den Status der Klugheit zu verleihen.

### Vorstands-Risotto.

Vor einigen Jahren bestellte ich beim Vorstand eines MDAX-Unternehmens das Tages-Risotto mit Steinpilzen. Ich hatte es mir gerade im Speisewagen eines ICE gemütlich gemacht, als auch schon ein Kellner an mir vorbei eilte. Ein dezenter Blick brachte ihn zum Stehen. Der Mann, etwa Anfang fünfzig, sah mich aufmerksam an, nahm die Bestellung zur Kenntnis und verschwand.

Natürlich wunderte ich mich ein wenig, als er Minuten später am Nachbartisch saß und Akten studierte. Endlich kam mein Risotto. Zum Dessert eine Visitenkarte an sehr feinem Papier, mit serifenloser Typo hauchdünn geraspelt.

Antipreneur:

### Mit Geizen reizen.

Über die Woche gesehen, stehen mehr Gäste vor der verschlosse-nen Bartür, als die Bar an ihren drei Öffnungstagen an Menschen fassen kann. Etwa sechsmal soviele. Sie hat 19 Stunden geöffnet, es waren einmal doppelt so viele. Jetzt ist Freitags, Montags und Mittwochs zu. Dafür hat der Besitzer den Alkoholgehalt seiner Spirituosen radikal nach oben verschoben. Die Basisgetränke für die besten Cocktails der Stadt haben jetzt alle an die fünfzig Umdrehungen. Er zapft kein Bier mehr und serviert als einzigen Softdrink Sodawasser mit Grenadine und Kokossirup. Das Getränk heißt ‚Frisör‘.

Dann hat er die niedrigsten Wattbirnen in die Achtzigerjahrelam-pen eingedreht, die beiden kleinen Sitzecken neu gepolstert, und die Siebzigerjahrekacheln in den Waschräumen und auf dem Bo-die liebevoll restaurieren lassen. Der Teakholztresen war ihm eine neue Politur wert, die billigen Ascher flogen raus, sechs silberne Cocktailbecher wurden eingeführt und im Übrigen gelangte nur Bleikristall an die Lippen der geschliffenen Gäste.

Draussen hängt ein Leuchtkasten. Darin befindet sich das offizielle Gäste-Bulletin. Öffnungszeiten sowie Atomdichte der Drinks. Ein paar Verhaltenstipps noch, das war’s. Institut für Fortgeschrittenes Trinken.

It used to be that people needed products to survive. Now products need people to survive. (Nicholas Johnson, 1971, in ‚The New Republic‘)

„Seine Majestät haben sehr unruhig geschlafen“, sagte der Erste Kammerdiener im gedämpften Ton und hielt dabei ein seidenes Tuch vors Gesicht, gleich so, als dürfe ihn niemand dabei sehen, wie er mit dem Doktor spricht. Dieser hatte vor Wochen beim König eine akute Konsumverweige-rung diagnostiziert. Selbst mit dem Sisserl hatte es nicht geklappt. Die Kaiserin begleitete Lud-wig nach München, wo sie bei Prada einkehrten. „Faaaaaaaaaaaaaaaaad!“, hatte der König schon beim Eintreten ausgerufen. „Jetzt komm‘ halt erst mal hinein, Lodder!“, entgegnete ihm Sissi, die sich für den Einkaufstripp als perfekte Pradelette kostümiert hatte.

Doch SM blieb ungerührt inmitten des Geschäfts stehen. Er sah sich die schmalen Hosenbeine der neuen Kollektion an, die viel zu lang und schna-belig geratenen Schuhe, die schmal geschnittenen Mäntel, in denen Jünglinge steckten die aussa-hen, als wären sie gerade noch einmal der Skorbut entronnen. „Da herinnen sehen Wir ja aus wie ein Hofrat in der Kanzlei. Nein, das ist nichts für Uns.“ Inzwischen hatte das Sisserl einen jungen Verkäufer ermutigt, dem König ein paar ausgefal-lene Sonnenbrillen zu präsentieren. Gemessenen Schritts, aber doch etwas weich in den Knien, näherte sich der Bursche, und trug das Tablett mit den Sonnenbrillen vor sich her, ganz wie der alte Tee-Lakai auf Neuschwanstein.

„Unfug!“, rief Ludwig aus. „Wozu das denn, bittschön? Ich leb‘ doch eh nachts. Was am Tag geschieht, will ich net-a-mal zartrosa seh’n!“ Der Brillen-Lakai nahm jetzt all seinen Mut zusammen, hielt Seiner Majestät ein auffallend großes Modell hin, und sprach leise, aber bestimmt: „Mimosen-grün sieht die Welt schon wieder ganz anders aus, Majestät!“

## 08/15 Mitarbeiter-Engagement



Freundlich angeregt durch die Sparkassen und Jung von Matt



Anzeige

## Damit hat noch kein Intrapreneur gerechnet!



### Milchmädchenrechner – Nie wieder in den Miesen

Damit hat niemand gerechnet: Mit dem Antipreneur-Milchmädchen-rechner! Für die Freunde von Äpfeln und Birnen - einfach für jeden, der es mit dem Genaunehmen nicht so genau nimmt.

In Zeiten von Wirtschaftskrise und Milliardenkrediten darf einem der eigene Taschenrechner keinen Strich durch die Rechnung machen. Darum ist der Milchmädchenrechner ideal für alle, die große Summen zu verschleiern haben: Auf dem Maxi-Display haben Zahlen mit bis zu zwölf Stellen Platz. Da macht selbst das Schuldenmachen Spaß.

Mit seinem erweiterten Tastenfeld macht es der Milchmädchen-rechner zum Kinderspiel, Fünfe gerade sein zu lassen. Zum Funktionsumfang gehören praktische Helferlein wie die „Devisen-kreislauf“-Taste, „20 Prozent teurer“ und die ebenso neue und unverzichtbare Funktion „Pi mal Daumen“.

Der Antipreneur-Milchmädchenrechner besticht auch unerfahrene Buchhalter durch sein reichhaltiges Design und die hochwertige Nussholzapplikation zwischen den vergoldeten Oberflächen. Da werden selbst die Herren aus dem Vorstand neidisch. Und die integrierte Kensingtonschloss-Vorrichtung macht sich sogar dann bezahlt, wenn der Gerichtsvollzieher mal reinschaut.

Jetzt online bestellen!  
Montag bis Samstag geöffnet\*

\*Mittagspause 12 bis 14 Uhr.

www.antipreneur.de





*Intrapreneure bei der Arbeit – in den Domicil Einrichtungshäusern.*

## „Wir sind hier alle Alphetiere“.

Die Domicil Einrichtungshäuser folgen seit über 30 Jahren eigenen Regeln. Das Gründer-Duo Birgitta Jaeggli und Armin Eberlein hatte die Vision, ein hierarchiefreies Unternehmen zu schaffen, in dem die Mitarbeiter unabhängig von zentralen Anweisungen handeln können und sollen. Alle Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, die Marke Domicil als selbsterklärte Domiciler nach ihren Vorstellungen zu repräsentieren. Und gut zu verkaufen. Bis heute haben sich diese Grundsätze gehalten, wird Individualität im Tagesgeschäft forciert.

„Wir sind hier alle Alphetiere, es gibt keine Filialleiter“, sagt Karin Wandollek, charismatische Einrichterin im Düsseldorfer Haus und seit Jahrzehnten im Einzelhandel „an der Front“. Neben ihr am Planertisch sitzt Kollegin Monika Ulrich. Gemeinsam waren sie schon im Ruhrgebiets-Domicil im tristen Industriegebiet von Herten dabei, das unlängst zugunsten der Filiale an der Berliner Allee geschlossen wurde.

„Jeder von uns Kollegen prägt das Team, schafft ein neues Format der Filiale und gibt ihr eine eigenständige Persönlichkeit“, bestätigt Monika Ulrich. Domicil sucht bewusst starke und stilsichere Einzelpersönlichkeiten als Einrichtungsberater. Man gewinnt mit besonderer Vorliebe, oft jedoch recht mühevoll, gebildete Quereinsteiger für die Teams in den derzeit 21 Einrichtungshäusern. Ein leidenschaftlicher Einrichtungsberater verdient (und bekommt) hier, mit etwas Glück, nach einem guten Monat schon mal mehr als der Domicil-Geschäftsführer.

„Nur Titel bieten wir unseren Mitarbeitern nicht“, sagt Christian Hartmannsgruber, seit vier Jahren Geschäftsführer von Domicil, an seinem Revers prangt die Domicil-Nadel. Er kommt eigentlich aus der IT, die Vielfältigkeit des Jobs hat ihn gereizt und sollte ihn zugleich noch ordentlich herausfordern: Kurz vor seinem Einstieg verkauften die Gründer ihr Unternehmen an die börsennotierte HTL-Holding, einen Leder- und Polstermöbelhersteller mit Sitz in Singapur. Asiatisches Industrie-Management traf auf Deutsches Wertetum: „Es war ein Kampf“, räumt Hartmannsgruber ein, „wir haben in dieser Zeit versucht, eine klassische Filialleitungs-Struktur in einem unserer Läden einzuführen – da haben die betroffenen Mitarbeiter des Verkaufsteams geschlossen mit Kündigung gedroht. Es hat einige Jahre gebraucht, bis in Singapur schließlich Verständnis für unsere etablierte Kultur des Intrapreneurship gezeigt wurde.“ Die Synergien des Zusammenschlusses sind hingegen für beide Welten hoch: HTL erfährt von Domicil langjähriges Know-How im kundenorientierten Einzelhandel. Zudem wird die Marke durch ihre Herkunft international mit Tradition, Qualität und Seriosität verbunden. Domicil profitiert im Gegenzug von der Logistik und der Internationalität seiner Mutter. Während der wirtschaftlich schwierigen Zeit der letzten Jahre konnte Domicil, dank der globalen Netzwerke

von HTL, seine Shop-in-Shop-Aktivitäten mit der separaten Marke „Domicil Designer Collection“ ausbauen und betreibt heute über 250 davon in Möbelhäusern auf der ganzen Welt.

„Allein hätten wir das finanziell und logistisch nicht stemmen können“, stellt Hartmannsgruber klar, „und mittlerweile expandieren wir auch mit unseren Einrichtungshäusern nicht nur in Deutschland, wie die jüngsten Eröffnungen in Wien und Sofia zeigen.“

Die Domicil-Mitarbeiter werden gerne von Wettbewerbern umworben, dennoch ist die Fluktuation vergleichsweise gering. „Die Freiheit in der Gestaltung ihrer Arbeit und die Empathie zum Unternehmen hält die Individualisten bei uns, innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur haben sie völlig freie Hand“, sagt

Hartmannsgruber. Powerselling ist bei Domicil ein Fremdwort. Jeder Kundendialog ist auf Kontinuität und Vertrauen ausgerichtet, die Qualität der Begegnung steht an oberster Stelle.

Die Kunden sollen eine eigene Domicil-Atmosphäre spüren und in den Läden vom Alltag herunterfahren können. Dazu gehört auch, dass Verkäufer ihren Kunden bisweilen von Produktkombinationen oder Einrichtungsideen abraten, wenn es stilistisch nicht passt. „Das würden Sie im klassischen, rein provisionsgetriebenen Möbelhandel nicht erleben.“

Hartmannsgruber ist stolz, dass Domicil in einer Untersuchung der Markenberater von Interbrand eine besonders starke Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen bescheinigt wurde. Und in einer Studie des Deutschen Instituts für Servicequalität (DISQ) schnitt Domicil 2009 unter allen einbezogenen Filial-Unternehmen des Möbelhandels am besten ab, was die Kompetenz und Kommunikationsqualität der Mitarbeiter betrifft. Hartmannsgruber: „Im Gesamtranking liegen wir dort auf Platz drei, das ist der fehlenden Vergleichbarkeit in Preislagenvielfalt und Verkaufsfläche mit den Großen der Branche geschuldet. Ginge es allein um die Dinge, die ein Kunde möchte, hätten unsere Häuser mit Abstand gewonnen.“

Im Handel geht es wirtschaftlich naturgemäß auf und ab. Auch bei Domicil gab es karge, gibt es jetzt wieder bessere Jahre, vor allem im expandierenden Großhandel. Was hier aber Kontinuität hat, ist der kreative und unternehmerische Geist der Mitarbeiter, der selbsternannten Domiciler Intrapreneure. Karin Wandollek fällt noch eine Anekdote ein: „Meine Kollegin Frau Carstens fing vor Jahren im Hamburger Domicil an, völlig branchenfremd, ohne warenkundliches Fachwissen. Sie wollte einfach Domicilerin werden – und schloss im ersten Monat einen Einrichtungsvertrag über 50.000 Euro mit einem Erstbesucher der Filiale ab. Er ist bis heute ihr Stammkunde“.



Monika Ulrich und Karin Wandollek bei der Arbeit



Christian Hartmannsgruber,  
Domicil-Geschäftsführer



# Die großartige Welt der kleinen Einzelhändler

## Der Slowretail Blog.



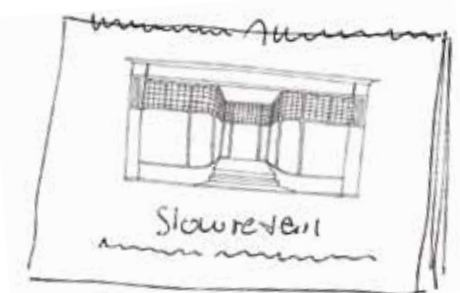
**slowretailblog.de**

Der Slowretail Blog ist eine Initiative für entschleunigten Einzelhandel. Alexander von Keyserlingk stellt hier regelmäßig gute und ermutigende Beispiele aus der großen und kleinen Welt des Konsums vor, jenseits der einheitlichen Szenerie von immer gleichen Fußgängerzonen und Shoppingmalls.

Team Retail Excellence fördert die Slowretail Community aktiv weil uns die individuellen Händler täglich zeigen, wie viel Spaß guter, inhabergeführter Einzelhandel macht.



Kostenlos, wenn Sie möchten:



### Der Slowretail Wandkalender.

2011 gehört im Slowretail Kalender jeder Monat einem anderen großartigen kleinen Händler auf respektablem Format.

Wenn Sie uns Ihren persönlichen Slowretailer (ganz egal wo auf dieser Welt) verraten und uns kurz beschreiben, was ihn für Sie wertvoll macht, erhalten Sie ein kostenloses Exemplar des Kalenders (solange der Vorrat reicht) auf dem Postweg. Bitte mailen Sie Alexander von Keyserlingk direkt an: [avk@slowretailblog.de](mailto:avk@slowretailblog.de).