

BUSINESS

WANDEL VERSTEHEN. CHANCEN NUTZEN.

FOCUS BUSINESS

Pamela Reif
Influencerin,
Unternehmerin,
Model

Benjamin Roth
Gründer und CEO
Urban Sports Club

Die TOP
Headhunter &
Karriere-Portale

Die
Fitness

Pioniere

Wie Start-ups, Influencer und Mediziner die Work-outs der Zukunft entwickeln und die Sportindustrie aufmischen


weinfürst

weinfürst


**Entdecken Sie die
ganze Vielfalt der
Weinwelt**

JETZT EINKAUFEN

Einfach richtig guten Wein kaufen

30€ Wein- Gutschein

für Ihre erste Bestellung*
mit dem Gutscheincode

FOCBUSWF13X

* Ihr 30€-Gutscheincode ist einlösbar ab einem Warenwert von 60 € (exkl. Versandkosten). Der Gutschein gilt nur für Neukunden und ist auf alle Weine unter www.weinfuerst.de anwendbar, auch auf bereits reduzierte Sparangebote und Probierpakete.

Wir lieben Weine

Von Experten ausgesuchte Weine mit bestem Preis-Leistungs-Verhältnis: Dafür steht Weinfürst! Wählen Sie Ihren Lieblingswein einfach selbst, entdecken Sie unsere Probierpakete oder profitieren Sie beim Genießen zusätzlich von besonderen Sparangeboten.



Geld-zurück-Garantie

Bei Nichtgefallen erstatten wir Ihnen unkompliziert den Betrag



Kostenloser Versand ab 60 €

Sicherer und schneller Versand mit DHL



Kauf auf Rechnung

Bestellen Sie risikofrei auf Rechnung



www.weinfuerst.de

Zertifizierter Bio-Fachhändler
durch DE-ÖKO-037





Ein Land von Joggern

Von Mathias Ohanian, Redaktionsleiter

Fitness Bis heute habe ich keine größeren Studien dazu gelesen, wie viel träger die Deutschen in der Zeit der Ausgangsbeschränkung (zwangsläufig) geworden sind. Mein persönlicher Eindruck ist: Ambition und guter Wille waren da. Deutschland wurde dank Corona quasi über Nacht zu einem Land von Joggern, die an sonnigen Wochenenden und nach Feierabend die Stadtparks überrannten.

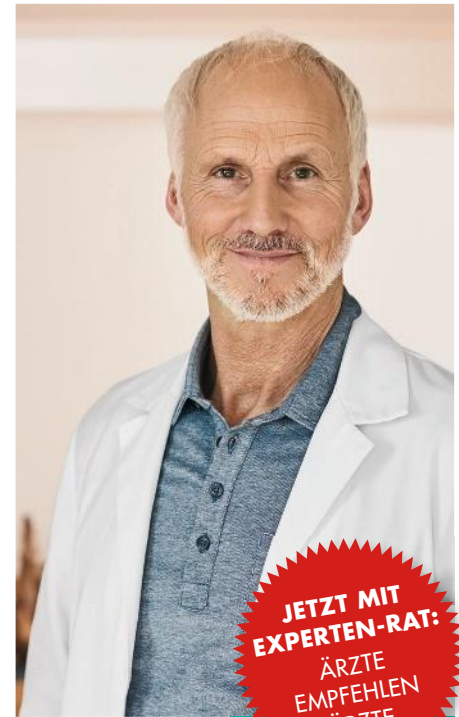
Als wir unseren Schwerpunkt zum Megatrend Fitness (Dossier ab Seite 22) im Februar planten und mit der Umsetzung begannen, ahnte noch niemand, was uns bevorstehen würde. Herausgekommen ist ein Dossier, das Menschen und Unternehmen vorstellt, die an der Zukunft dieser Wachstumsbranche arbeiten – ungeachtet der Corona-Krise. Fitness hat sich von einer schwitzenden Notwendigkeit zu einem quasireligiösen Lifestyle entwickelt. Flexibler, individueller, abwechslungsreicher – und natürlich digital unterstützt. Entsprechend gibt es auch in der Corona-Krise Profiteure. Wer mehr Gemeinschaftsgefühl beim Sport will, findet die Antwort im Internet. Das New Yorker FitTech–Unicorn Peloton ließ mit seinen vernetzten Heimtrainern selbst in den Absturzwochen kaum Federn an der Börse. Die Aktie erreichte zwischenzeitlich gar ein neues Rekordhoch. Profitiert hat auch die deutsche Influencerin und Unternehmerin Pamela Reif: Ihre Fitness–Videos auf YouTube erreichen mittlerweile mehr als fünf Millionen deutsche Wohnzimmer.

Leadership Wie man an die Spitze eines Unternehmens kommt, wissen wohl nur wenige Menschen auf diesem Planeten besser als Jill Ader: Die Britin steht als Chairwoman von Egon Zehnder einer der weltweit einflussreichsten und verschwiegensten Executive–Search–Firmen vor. Wenn irgendwo ein Chefposten neu besetzt werden muss, klingelt beim Züricher Headhunter das Telefon. Unser Interview mit der Leadership–Expertin fand in der Limmatstadt zu einer Zeit statt, als sich die Lage um Corona dramatisch zuspitzte, aber persönliche Treffen noch erlaubt waren (ab Seite 60). Ader sieht in der aktuellen Krise besonders die Führungskräfte in der Pflicht, gegenüber den eigenen Mitarbeitern Präsenz zu zeigen und aktiv zu führen. Und wie viele andere Fachleute sieht Ader in der Krise die Chance für einen beruflichen Neustart. Wer jetzt also an seinem persönlichen Turnaround feilen will, findet ab Seite 54 Antworten auf die 22 wichtigsten Fragen rund um die Branche der Personalvermittler; die Liste der in dieser Ausgabe ausgezeichneten Top–Headhunter gibt es ab Seite 66.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Mathias Ohanian

Foto: Nils Schwarz für FOCUS–Business



**JETZT MIT
EXPERTEN-RAT:
ÄRZTE
EMPFEHLEN
ÄRZTE**

**Der richtige Arzt –
einen Klick entfernt.**

**Einfach, schnell und überall
den passenden Mediziner
finden.**

Die FOCUS-GESUNDHEIT Arztsuche umfasst rund 280.000 Ärzte in Deutschland aus allen Fachgebieten und die von der Redaktion empfohlenen Top-Mediziner – auch in Ihrer Nähe.

Vertrauen Sie bei Ihrer Suche auf fachkundige Empfehlungen von Ärzten und auf die Recherche der FOCUS-GESUNDHEIT-Redaktion.



Laden im
App Store

**JETZT BEI
Google Play**

Website und kostenlose App:

focus-arztsuche.de



Inhalt

FOCUS-BUSINESS NR. 2 | 2020



12

Ganz vorn

Spielenentwickler treiben in immer mehr Wirtschaftsegmenten neue Technologien voran – nicht nur im Auto

6 Mein Weg nach oben

Ratepay-Gründerin Miriam Wohlfarth über ihren Holperstart und die Gunst des Zufalls

8 Gesellschaftsfrage

New Work mit Burnout – warum fühlen sich so viele Menschen in der schönen neuen Arbeitswelt chronisch erschöpft?

24

Mittendrin

Muckibude de luxe in Köln:
Der neue Körperkult verschiebt die Grenzen zu mehr Premium und Privatheit



Wandel

- 12 **Alles (nur) ein Spiel**
Wie die Games-Industrie mit ihren Regeln Arbeitswelt und Alltag verändert – und sich als Zukunftstreiber etabliert
- 18 **Souverän in der vernetzten Welt**
Microsoft-Präsident Brad Smith über Deutschlands Chancen beim globalen Datenaustausch und die Risiken eines technologischen Alleingangs

DOSSIER: FITNESS

- 24 **Kräftiges Business**
Flexibler, digital und gern auch zu Hause – wie Fitness-Anbieter vom neuen Körperkult und einem wachsenden Marktpotenzial profitieren
- 30 **Die neuen Personal Trainer**
Apps, Plankpads und Yogaboards – innovative Tools für das heimische Work-out
- 32 **Fitness-Studio fürs Gehirn**
Arzt und Gründer Philipp Heiler will mit Neurofeedback die mentale Fitness trainieren. Im Gespräch erklärt er, wie das im Beruf hilft

Chancen

- **38 Viel Lärm mit nichts**
Gutes Marketing ist keine Frage des Geldes. Experten-Tipps, wie man mit wenig Mitteln hohe Aufmerksamkeit erzielt
- 44 Frag den Coach**
Home-Office organisieren, üble Nachrede abstellen – Tipps von Business-Coach Susanne Kleiner
- 46 Schneller lesen**
Unsere Autorin hat ein Seminar im Speed Reading absolviert – und neben Textmassen auch viele Aha-Erlebnisse mitgenommen
- 50 Da kommt was zurück**
Das Ende des Jahresendgesprächs? Personalchefs von vier Top-Arbeitgebern über die neue Feedback-Kultur in ihren Unternehmen
- TOP-LISTEN KARRIERE 2020**
- **54 Die Karrierebooster**
Personalberater helfen in der Krise und bei Jobwechsel. 22 Wahrheiten über die Branche, die Sie kennen sollten
- 60 „Ich will die Chefs wachrütteln“**
Top-Headhunterin Jill Ader über das neue Jobprofil von Führungskräften und warum es so wichtig ist, die eigene Bestimmung zu kennen
- **65 Liste der Top-Personaldienstleister**
Methodik der Erhebung/Spezialisten für Executive und Professional Search, Freelancer-Vermittlung und Zeitarbeit
- **78 Liste der Top-Karriereportale**
62 Adressen zum Netzwerken plus Methodik der Erhebung



66

An der Spitze
Deutschlands Top-Personaldienstleister und -Karriereportale



60

Hoch oben

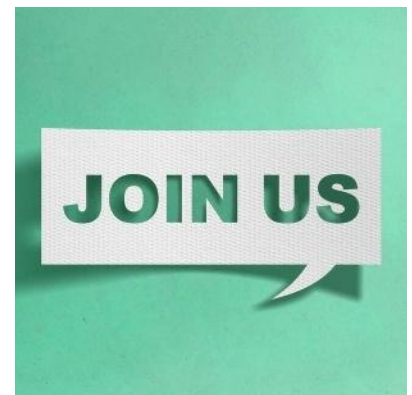
Die Top-Headhunterin Jill Ader besetzt Vorstandspositionen und engagiert sich für eine neue Führungskultur

Leben

- 82 „Ich könnte alles verkaufen“**
Top-Galerist Gerd Harry Lybke über absurde Kunstpreise, teures Butterbrotpapier und den Werdegang zum echten Sammler
- 88 Traum aus Stahl**
Der große Hype um Vintage-Fahrräder und heroische Rennen auf alten Stahlrahmenrädern
- 93 Mein Freund sagt ...**
Gerade in Krisenzeiten sind Freundschaften essenziell. Kolumnistin Marika Schaertl fragt sich, warum Männer davon immer weniger haben
- 94 Sommer after Work**
Wenn Feiern nach Feierabend wieder geht: Stylish Ideen für After-Work-Partys mit den Kollegen
- 98 Mein genialster Fail**
Tech-Gründer Armin G. Schmidt über den Fehler, auf drei Pferde gleichzeitig zu setzen

Rubriken

- 3** Editorial des Redaktionsleiters
68 Impressum



54

Näher dran

Nicht nur in der Krise bewährt sich ein guter Draht zu Headhuntern: Tipps für Karrierewillige, die durch- oder neu starten wollen

→ *Titelthemen sind mit Pfeil markiert.*

Mein Weg nach oben

Miriam Wohlfarth führt mit Ratepay eines von wenigen deutschen Fintechs, das tatsächlich Gewinne schreibt. Dabei wusste die Unternehmerin nach dem Abi so gar nicht, welchen Weg sie einschlagen sollte. Heute fördert sie den Nachwuchs – damit der nach der Schule besser fürs „richtige“ Leben gerüstet ist



1999

Kontakt mit digitalem Payment

Der Start ins „richtige“ Leben nach dem Abi verlief holprig: Ich wusste nicht so recht, was ich tun wollte, und hatte bis dahin keine großen Talente in mir entdeckt. Ich studierte Geschichte, Politik und VWL, bis ich merkte: Das ist es nicht. Weil ich gerne reiste, machte ich eine Ausbildung zur Reisekauffrau. Ich arbeitete im Vertrieb, besuchte Konferenzen und wurde Verkaufsleiterin bei Hapag-Lloyd. Per Zufall kam ich 1999 mit dem Thema Bezahlen im Internet in Kontakt. Ein holländisches Start-up, den Begriff gab es damals noch gar nicht, faszinierte mich: Bibit. Vor allem Gründer Pieter van der Does versprühte einen tollen Spirit. Der Umgang war familiär und auf Augenhöhe, das kannte ich nicht. Als ich dort anheuerte, einen gut bezahlten Job und meinen Firmenwagen aufgab, verstand das niemand.

2010

Gründung von Ratepay

Zwei Jahre nach dem Verkauf von Bibit an eine Großbank stiegen die Gründer aus. 2008 startete ich beim internationalen Zahlungsdienstleister Ogone. Der Fokus lag auf der Abwicklung von Käufen via Kreditkarte und PayPal. Für den hiesigen Markt war das aber nichts, die Deutschen kaufen bis heute am liebsten auf Rechnung. In mir und meinen zwei späteren Mitgründern reifte die Idee, uns selbstständig zu machen. Ich hatte viele Branchenkontakte und wusste: Versandhäuser wie Otto oder Quelle waren an einer Zahlungsabwicklung via Lastschrift und Rechnung interessiert. Technisch war unser Produkt zunächst eine Katastrophe, aber wir lernten schnell. Kurz nach der Gründung stieg Otto ein. Seit 2016 schreiben wir konstant Gewinne – als eines von wenigen deutschen Fintechs.

2020

Förderung junger Gründer

Seit 2011 führen Jesper Wahrendorf und ich Ratepay als Doppelspitze. Er kennt die Zahlen im Detail, und ich bin die Netzwerkerin und Vertrieblerin. Was mich immer stärker umtreibt, ist die Zukunftsfähigkeit unseres Landes. Ich bin überzeugt: Jedes Unternehmen, das künftig Erfolg haben will, muss ein Technologie-Unternehmen werden. Es muss seine Daten beherrschen und Programmierer für sich gewinnen. Davon gibt es aber viel zu wenige. Ein großes Versäumnis: Der Schulunterricht ist zu wenig praxisorientiert, und der Lehrplan meiner 15 Jahre alten Tochter unterscheidet sich kaum von meinem vor 20 Jahren. Deshalb fördere ich Mentoring-Initiativen wie die Hacker School und bin Gesellschafterin bei Startup Teens, einer Online-Plattform, die Jugendliche zu Unternehmern und digitalen Talenten ausbilden will. Damit sie besser vorbereitet sind aufs „richtige“ Leben, als ich es nach meiner Schulzeit war.



ZP EUROPE
 KOELNMESSE
 15.-17. SEPTEMBER 2020

Europas führendes ExpoEvent
 rund um die Welt der Arbeit

// 360°

HR ERLEBEN

HIGHLIGHT TOPICS

Von analog zu digital, von Personalverwaltung zum HR-Management, von starren Strukturen zu durchlässigen Hierarchien - der kontinuierliche „beta-Status“ ist allgegenwärtig und verändert die Arbeitswelt nachhaltig. Unverändert bleibt jedoch der Mensch als wichtigste Ressource für Unternehmenserfolg im Mittelpunkt des Wandels. So ist es unabdingbar, mutige Wege bei der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Zusammenarbeit zu gehen. Gleichzeitig zeigt sich, wie stark der Wandel der Arbeitswelt ein Vorbote und Spiegel der künftigen Gesellschaft ist. In diesem Sinne vernetzt die Leitmesse Zukunft Personal Europe seit über 20 Jahren die HR-Community. Als Impulsgeber, Diskussionsplattform und Marktplatz ist sie der Ankerpunkt für alle, die an der Gestaltung der Arbeitsgesellschaft mitwirken und eine führende Rolle dabei einnehmen wollen.

Wir sehen uns in Köln!

- RECRUITING & ATTRACTION
- OPERATIONS & SERVICES
- LEARNING & TRAINING
- CORPORATE HEALTH
- FUTURE OF WORK

SAVE THE DATE! | 15.-17. SEPTEMBER 2020

www.zukunft-personal.com

Main Media Partners:



Gesellschaftsfrage

Alle schwärmen von New Work, vom flexiblen, agilen Arbeiten. Gleichzeitig gilt der Job als Burnout-Ursache Nr. 1.

Warum sind viele Menschen ständig erschöpft?



Herr Grünewald, flexible, agile Arbeitsmodelle würden die Mitarbeiter zufriedener machen, heißt es. Aber stimmt das? Gefühlt nimmt die Erschöpfung allgemein eher zu.

Sie nimmt tatsächlich zu, und einer der Kerngründe ist die zunehmend fluide Arbeitswelt, die Verflüssigung der Arbeitsrhythmen. Dadurch sind wir immer im Arbeitsmodus. Die gesunde Rhythmik zwischen Innehalten und Betriebsamkeit ist gestört, wir können jederzeit aktiviert werden. Und im Home-Office dringen zusätzlich Anforderungen aus der Privatsphäre ein. Burnout ist ja oft ein Hinweis, dass wir keine sinnerfüllte Arbeit machen, uns aber dennoch im ständigen Aktionsfuror, im Zustand der besinnungslosen Betriebsamkeit befinden, ohne Möglichkeit zur Regeneration.

Aber New Work soll doch eigentlich aus der Burnout-Falle herausführen. Also alles ein kolossales Missverständnis?

Nicht dass wir uns falsch verstehen. Ich habe nichts gegen New Work. Aber wenn der Geist der besinnungslosen Betriebsamkeit in den neuen Strukturen genauso spukt wie in traditionellen, dann kann er genauso Schlimmes anrichten. Es reicht nicht, die äußeren Verhältnisse zu ändern, um die innere Überforderung und den Mangel an Sinnhaftigkeit zu kompensieren.

Warum aber empfinden so viele ihre Arbeit als zu wenig sinnhaft? Ist das eine übersteigerte Anspruchshaltung?

Wir sind ja spätestens seit der Finanzkrise in einen Modus geraten, dass Unternehmen noch stärker auf Kennzahlen aus sind. Es gibt da eine Anekdote: Kennedy traf in Cape Canaveral einen mit Wischmopp bewaffneten Hausmeister und fragte ihn, was seine Aufgabe sei. Der antwortete voller Stolz: „Ich helfe mit, einen Menschen zum Mond zu bringen.“ Was ich meine: Wenn dieser Stolz verloren

STEPHAN

GRÜNEWALD, 59

Der Psychologe ist als Gründer des Kölner Trendforschungsinstituts Rheingold darauf spezialisiert, die Seelenzustände der Deutschen zu analysieren. Seine Bücher „Deutschland auf der Couch“ und „Die erschöpfte Gesellschaft“ wurden Bestseller. Sein jüngstes Buch „Wie tickt Deutschland?“ ist bei Kiepenheuer & Witsch erschienen

50 %
der Beschäftigten sehen sich als Burnoutgefährdet, zeigen Umfragen

Quelle: bkk pronova

geht, wenn man nicht mehr der Mitarbeiter ist, der etwas mitträgt, sondern nur noch eine Kennzahl, dann entstehen Stress und Unzufriedenheit.

Aber auch viele junge Menschen, die noch gar nicht in dieser Mühle stecken, leiden verstärkt an Burnout. Eine Mode?

Das Wort Burnout selbst impliziert ja durchaus positiv, dass ich vorher für etwas gebrannt habe. Man hat wie eine Kerze sein Wachs geopfert, und daher gebührt einem Anerkennung. Die Diagnose ist kaum noch Stigma wie etwa die Depression, sondern fast schon eine moderne Tapferkeitsmedaille. Es gibt teils unter Mitarbeitern Wettbewerbe um den inoffiziellen Titel des Verausgabungsmeisters, man konkurriert damit, wer die meisten Mails bewältigt, die meisten Überstunden schiebt ... und rutscht so in eine Erschöpfungsspirale.

Aber woher kommt das?

Das hängt auch mit dem Paradigmenwechsel zusammen, weg vom Werkstolz hin zum Erschöpfungstolz. Früher waren die Menschen in der Regel stolz auf ihr Werk, also der Schreiner auf den fertigen Tisch, heute sind die Arbeitsprozesse so frikassiert, dass man am Ende des Tages gar nicht mehr weiß, was man vor lauter Meetings und Mails eigentlich gemacht hat. Die Leistung manifestiert sich im Grad der Erschöpfung. Wir müssten zurück zum Werk-Stolz, dann ist es auch egal, ob ich zehn oder zwölf Stunden arbeite.

Wie kann man dem als Einzelner gegensteuern?

Das Einfachste ist, in einen Modus der besinnungsvollen Unbetriebsamkeit zu kommen, zu träumen oder spintisierend aus dem Fenster zu gucken ... Ich nenne diese schöpferischen Zustände, in denen neue Ideen entstehen, Dehnungsfugen. Wir brauchen diese Pausen, um kreativ zu bleiben. **cam**



Die Zukunft bei Burda ist bunt.

Join us.

Wir Burda-Mitarbeiter sind so vielfältig wie unsere Unternehmen, Technologien und Marken. Wir sind Entwickler, Gestalter und Umsetzer, die gemeinsam etwas bewegen wollen. Wir suchen Kolleginnen und Kollegen, die mutig genug sind, mit uns an den Medien von morgen zu bauen. Join us: www.burda.com/karriere

Burda...

...in good company.

Keine Zeit zum Shoppengehen?

Hätten Sie 1997 Amazon-Aktien für nur 10.000 Euro gekauft, besäßen Sie heute ein Vermögen von **12.180.000 Euro**.



Keine Chance mehr verpassen – jetzt DER AKTIONÄR lesen

www.deraktionaer.de

Vandei

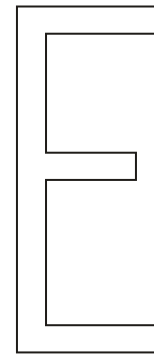
11 660 000

Gut elf Millionen Deutsche sind in einem der fast 10 000 Fitness-Studios angemeldet – Tendenz steigend. Mit findigen Start-ups und digitalen Geschäftsmodellen wird die Sportbranche zum Wachstumstreiber

**Das Morgen im Visier:
Moderne Navigationssysteme
adaptieren die interaktive
Optik von Games und projizie-
ren sie auf die Frontscheibe
des Fahrzeugs**



Schnelle 3-D-Grafiken, intuitive Bedienung und der Kick des nächsten Levels: Wie Spiele-Entwickler unsere Arbeitswelt und den Alltag erobern und sich als Zukunftstreiber etablieren



Es fühlt sich sehr nach Zukunft an, wenn man mit Robert Meyer in einer fast leeren Wohnung in Berlin-Spandau die schwarze Hololens aufsetzt. Die Mixed-Reality-Brille projiziert in die echte Küche, in der wir uns treffen, neue virtuelle Möbel hinein wie ein Hologramm. Meyer, 41 und Profi für Spiele-Entwicklung, hält ein Tablet in der Hand und zaubert mit wenigen Fingertipps aus dem Menü ein paar Geräte hervor: Einbauherd, Spüle, Kühlschrank, dazu Regale. Dort, wo die alten Möbel stehen, erscheint eine neue virtuelle Einbauküche mitten im realen Raum – eine Misch-Realität aus projizierter Scheinwelt und vorhandener Wirklichkeit.



UNTER VOLLDAMPF IN DIE 3-D-KÜCHE

„Die Zeiten, als Raumplaner mit Zollstock und Millimeterpapier kamen und sich hinter Laptops verschanzten, gehen vorbei“, sagt Medieninformatiker Meyer. Einrichten funktioniert heute anders, nicht nur in der Küche, sondern in allen Wohnräumen. Oder in Büros, Hotels und Werkshallen.

Die Technologien, die für die Zauber-möbel nötig sind, leiten sich von Computerspielen wie dem legendären „Sims“ ab. Leistungsfähige Grafikprozessoren konstruieren Bilder und 3-D-Visualisierungen aus Rohdaten, tracken Bewegungen und lokalisieren die Brillenposition im Raum. Ob superschnelle Synchrondarstellung auf zwei Monitoren, Hololens oder VR-Brille – all diese Technologien stammen entweder aus der Games-Welt oder wurden von ihr massiv vorangetrieben.

„Die Games-Branche ist überragend in realistischer und echtzeitfähiger 3-D-Visualisierung“, sagt Professor Bernd Dreier vom Zentrum für Computerspiele-Entwicklung und Simulation an der Hochschule Kempten – einer der Treiber der neuen Trends (s. Interview S. 15). Der Studiengang Game Engineering hat ►

Operation Zukunft: Künstliche Intelligenz und 3-D-Animationen sowie Hologramme kommen bei minimalinvasiven Operationen zum Einsatz (Bild o.)

Tischlein streck dich: Mittels Hololens und VR-Brillen lassen sich Animationen von Möbeln oder Kücheneinrichtungen in einen Raum projizieren (u.)



Daddeln im Auto: Die Mercedes-Bedienkonsole MBUX (o. I.) ermöglicht „Mario Kart“-ähnliche Spiele. Gesteuert wird per Lenkrad, beschleunigt per Gaspedal – bei ausgeschaltetem Motor natürlich

Zocker-Campus: Die Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft (o. r.) ist ein Motor der Games-Entwicklung in Deutschland



Gerade mit Blick auf die Industrie 4.0 werden Games-Technologien immer wichtiger«

**FELIX FALK,
VERBAND GAME**



rund 400 Studierende und 50 bis 60 Absolventen im Jahr. Etwa die Hälfte von ihnen wandern inzwischen in spielfremde Industrien ab.

Denn auch dort sind die schnellen, intuitiven und interaktiven Technologien auf der Überholspur. In der Medizin, der Aus- und Weiterbildung und der Industrie 4.0 ebenso wie in Verkehr, Stadtplanung, Architektur oder Handel.

DAS AUTO WIRD ZUR SPIELKONSOLE

Moderne Navis projizieren den Fahrweg mit bunten Pfeilen auf die Windschutzscheibe wie bei einem Autorennen-Spiel. Porsche investiert in das Züricher Tech-Unternehmen WayRay, das winzige, holografische Augmented-Reality-Displays entwickelt, um dem Fahrer virtuelle Objekte zu zeigen. Daimler verwandelt das Auto-Cockpit in eine Spielkonsole und lässt Fahrer (bei ausgeschaltetem Motor) eine Art „Mario Kart“ spielen. Gesteuert wird per Lenkrad, beschleunigt und gebremst mit den Pedalen. Je höher das virtuelle Tempo, umso mehr Fahrtwind bläst aus den Lüftungsdüsen. Beim Crash verengt sich der Gurt.

Beispiele gibt es immer mehr: Ärzte operieren mit dem Blick auf einen virtuellen Bildschirm statt auf den Körper des Patienten. Baggerführer buddeln mithilfe von Joystick und Tablet im Fahrerhaus.

Fluglotsen lernen dank aufwendiger Videosimulationen, Flughäfen zu leiten, an denen sie noch nie waren. Die Bahn schult Mitarbeiter für neue Funktionen an ihren Waggons mit Virtual und Augmented Reality, damit keine Züge mehr für Schulungen blockiert werden. Maschinen werden komplett interaktiv simuliert, bevor ein Kunde sie bestellt.

„Gerade mit Blick auf Industrie 4.0 werden Games-Technologien immer wichtiger für sämtliche Industriezweige in Deutschland“, sagt Felix Falk, Geschäftsführer des Branchenverbands Game. Unternehmen vom Automobilbau bis zum Textilgewerbe könnten von der großen Expertise bei 3-D-Technologien, der Gestaltung benutzerfreundlicher User-Interfaces und Simulationen profitieren. „Die Games-Branche gehört zu den technologischen Vorreitern. Ohne ihre Innovationen wäre eine ökonomische Modell- und Produktentwicklung in anderen Bereichen kaum noch denkbar.“

Robert Meyer aus der projizierten neuen Küche in Berlin weiß das. Im Jahr 2017 begann der Tech-Freak, die virtuellen Küchen für die Hololens zu programmieren. „Wir wollten das Tool so gestalten, wie wir selbst gern eine Küche kaufen würden“, erzählt Meyer. Zwischenzeitlich hat sich sein Team als Island-Labs ausgegründet und ist auf 25 Mitarbeiter gewachsen.

4,4

Milliarden Euro wurden 2018 allein in Deutschland mit Computerspielen und Spielhardware umgesetzt. Das Durchschnittsalter der Gamer liegt heute bei 36,4 Jahren

Quelle: Game – Verband d. dt. Games-Branche e. V.

„Die Nachfrage ist groß“, sagt Robert Meyer, der sich nun Head of Immersive Solutions nennt.

GAMER-SCHMIEDE IN BERLIN

Wie manche seiner Mitarbeiter hat Informatiker Meyer an der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) studiert – mit 14 000 Studenten und 70 Studiengängen die größte Fachhochschule im Osten und ein Motor der Games-Entwicklung. Im ersten Stock des schwarzen Büro kubus widmet sich die Forschungsgruppe Creative Media interaktiven Medientechnologien für die Wirtschaft. Da gibt es die Virtual-Reality-Brille, die das Tor in eine Art virtuelles Raumschiff öffnet, mit bunten Wänden, einem Wirrwarr aus Leitungen, Schaltern und blinkenden Lämpchen. Das Tool kann etwa zur Ausbildung von Elektrotechnikern an Berufsschulen eingesetzt werden, um abstrakte Themen wie Stromstärke und Widerstände virtuell darzustellen und leichter zu vermitteln.

„Man macht sehr konkrete Erfahrungen mit sehr komplexen Inhalten“, erklärt Martin Steinicke, Experte für digitale Spielkonzepte und Games-Technologien an der Hochschule. Spielerisch präsentierte Challenges könnten Schüler und Auszubildende zum Lernen motivieren. „Games und ihre Visualisierungen ▶



INTERVIEW

„GAMES SIND DIE TECHNOLOGIETREIBER“

An der Hochschule Kempten ist Informatikprofessor Bernd Dreier Spezialist für Games-Entwicklung. Was macht Spiele und Challenges so attraktiv für die reale Welt? Und ist das erst der Anfang?

Herr Dreier, seit wann stoßen wir im realen Leben auf Games-Entwicklungen?

Unterschwellig begegnen wir den Denkweisen und Interaktionsmethoden, die in Spielen erprobt wurden, schon seit vielen Jahren. Es begann im Grunde mit den Joysticks und ging mit dem Wischen, Scrollen und Ziehen auf den ersten iPhones weiter. Heute ist Augmented Reality ja selbst im Lego-Laden zu erleben.

Was können Games besser?

Die Games-Branche ist überragend in realistischer und echtzeitfähiger 3-D-Visualisierung mit einer großen Performance – gerade bei Physik- und Fahrsimulationen oder Kollisionsberechnungen. Hinzu kommen sehr gute Lösungen bei der Interaktion: Man versteht die meisten Spiele sofort und intuitiv. Games-Technologien revolutionieren die alte Form der Kommunikation mit Word-Pamphleten, Excel-Tabellen und SAP-Anwendungen. Auch das Online-Zusammen-Spielen und -Kooperieren werden in der Branche längst gut beherrscht. Games haben manche der innovativen Technologien zwar nicht erfunden, aber sie haben sie praxis- und massenmarktauglich gemacht. Sie sind seit Jahrzehnten ein Technologietreiber der IT.

Woran liegt das?

Die digitale Spielebranche steht seit ihrer Entstehung vor der Herausforderung, Angebote mit einer großen

Leistung im privaten Markt leicht verfügbar zu machen. Die Geräte müssen für Konsumenten kostengünstig, mobil und leicht einzusetzen sein – spielerisch eben. Durch die große Verbreitung wurden die Technologien zudem preisgünstiger und damit attraktiver. Die riesigen „Game-Engines“ ermöglichen es, Videos, Grafiken oder Physikelemente mit weniger Programmierarbeit und Zeitaufwand zu produzieren.

Gamer und Industrie – prallen da nicht zwei Welten aufeinander?

Berührungsgängste und Kulturunterschiede gibt es zweifellos. Aber man geht zunehmend aufeinander zu. Inzwischen gibt es einige gemeinsame Projekte. Meist ist die Industrie jedoch bestrebt, das Know-how im eigenen Unternehmen aufzubauen – und kauft erfolgreiche Entwickler und Hochschulabsolventen zu attraktiven Konditionen ein.

Wohin geht die Reise in den nächsten Jahren?

Virtual Reality und hochwertige 3-D-Visualisierungen werden in wenigen Jahren selbstverständlich sein. Die spannende Frage wird künftig sein, wie Menschen mit Maschinen interagieren – besonders wenn diese von künstlicher Intelligenz angetrieben sind. In Spielen gibt es sehr viel Know-how und Erfahrung, wie man mit Menschen kommuniziert, die vor einem Programm sitzen und auch noch Spaß dabei haben. ■



Je größer die Datenmengen werden, umso wichtiger sind anschauliche Darstellungen der Inhalte. Spiele-Entwickler nähern sich ihrem Ziel in vielen kleinen Schritten«

**MARTIN STEINICKE,
HTW BERLIN**

sind spannend, sie bieten einen hohen Erlebnisfaktor, können aufrütteln und Emotionen wecken“, sagt Steinicke. „Es gibt echte Wow-Momente.“

KEINE ANGST VOR GIGA-DATENMENGEN

Die Kunst der Informationsaufbereitung ist dabei der größte Trumpf der Games: „Je größer und komplexer Datenmengen werden, umso wichtiger sind anschauliche, verständliche Darstellungen der Inhalte“, sagt Wirtschaftsinformatiker Steinicke. „Spiele-Entwickler nähern sich in vielen kleinen Schritten ihrem Ziel, prüfen immer wieder, ob ein Nutzer eine Regel versteht und ob ihm das Spiel Spaß macht.“ Diese Expertise könne man auch in anderen Bereichen nutzen.

Das virtuelle Raumschiff ist nur eine der aktuellen Anwendungen an der HTW. Mit einer Hololens wird man dank eingblendeter Hinweise Handgriff für Handgriff durch die Wartung und Reparatur einer Maschine geführt – auch ohne Vorkenntnisse. Die Brille ist mit Kameras und Sensoren ausgestattet und per WLAN mit den Daten der Maschine verbunden. Sie reagiert auf jeden Zwischenschritt des Brillenträgers. Macht das Beispiel Schule, wären komplizierte Anleitungen oder die Anreize von Servicetechnikern kaum noch nötig.

Steinicke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und erfahrener Lehrbeauftragter an der HTW, seit 2016 betreut er zudem das Anwendungszentrum Creative Applied Interactive Technologies. Seine Mission: Technologietransfer in Unternehmen. Seine Beobachtung: „Manager sagen immer erst mal: ‚Games sind doch was für meine Kinder.‘ Aber wenn sie die Brille aufsetzen, erkennen sie sofort, welches Potenzial ihnen diese Technik bietet.“

Das Interesse wächst, die Berührungspunkte schwinden. Etliche Games-Studios pflegen inzwischen Kooperationen mit Unternehmen aus der Wirtschaft als zusätzlichem Standbein, zumal die aufwendigen Spiele-Entwicklungen zumeist ein ökonomisches Risiko darstellen. Schon leiden die ersten Studios, weil sie exzellente Kollegen an besser bezahlende Konzerne verlieren.

Neben den schnellen Technologien und den schicken Grafiken spielt den Unternehmen dabei ein besonderer Effekt des Entertainments in die Hände: die spielerischen Anreizsysteme. Wettkämpfe, Ranglisten und Belohnungen, Punkte und Bonussysteme, neue Levels und die Sorge vor einem Statusverlust befeuern die Motivation von Mitarbeitern und Auszubildenden ebenso wie von Kunden. Gut gemachte Herausforderungen fes-



**Der Bagger als Spielplatz:
Die Steuereinheit Intusi, die
mit Wissenschaftlern der
TU Dresden entwickelt wurde,
revolutioniert die Bedienung
von Baumaschinen**



Szene aus dem Spiel „Gameinfection“ von Thera Bytes (l.)

„Wir wollen echte Probleme der Gesundheitswirtschaft mit der Kraft von Computerspielen lösen“, sagt Gründer Thorsten Feldmann – unten (l.) bei einer Sitzung mit seinem Thera-Bytes-Team



seln die Mitspieler und bringen sie dazu, selbst weniger attraktive Aufgaben zu übernehmen.

So trainieren Nachwuchsmediziner schon heute reale Notfalleinsätze im spielartigen Emergency Room. Falsche Entscheidung getroffen? Patient tot, game over. „Mit der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt wird der Bedarf an solchen Angeboten weiter steigen“, prognostiziert Game-Geschäftsführer Felix Falk.

Und das gilt nicht nur am Arbeitsplatz. Online-Dienste wie Duolingo, eine App zum Sprachenlernen, halten ihre Lernwilligen mit Ranglisten, Fanfaren und Extrapunkten tagtäglich bei der Stange. Spar-Apps wie Monkee animieren Nutzer mit Push-Nachrichten, etwas auf die hohe Kante zu legen.

In seinem Großraumbüro im Münchner Süden sitzt Thorsten Feldmann, Gründer des Start-ups Thera Bytes, vor einem Bildschirm, auf dem sich ein in seiner Aktualität fast schon unheimliches Gameszenario entfaltet: Eine mysteriöse Infek-

tion hat den Großteil der Bevölkerung in seelenlose Infizierte verwandelt. Die Menschheit steht vor dem Abgrund. Nun sollen die Mitspieler die Infizierten erforschen und einen Impfstoff entwickeln, der die Menschheit rettet.

GAMER RETTEN DIE WELT

Zufallstreffer oder Covid-Folge? Für Feldmann vor allem der Entwurf einer besseren Welt: „Unsere Gehirne können Muster leichter erkennen als künstliche Algorithmen, und das machen wir uns beim Playsourcing zunutze. Viele Millionen Gamer sollen global mithelfen, für bestehende Arzneimittel neue Einsatzgebiete zu finden, indem Proteine und Moleküle miteinander verbunden werden.“ Die Gamer als Weltretter.

Peter Post, Jury-Vorsitzender beim UX-Design-Award des Internationalen Designzentrums Berlin, sieht allerdings auch Gefahren. „Die spielerischen Anreizsysteme können schnell Konkurrenzverhalten und Suchterscheinungen befördern“, bemerkt er. Ein krasser Aus-

wuchs der Gamification sei etwa das Beispiel China. „Eine Art digitales Punktekonto für den angeblich besseren sozialen Menschen bereitet mir wirklich Sorge.“ Auch der Einsatz von Ego-Shootern für das Schießtraining beim Militär pervertiere die Spielidee.

Post ist Geschäftsführer der Digitalagentur Scholz & Volkmer in Wiesbaden, die selbst Spielelemente als didaktisches Instrument einsetzt: Eine haus-eigene CO₂-App für Unternehmen motiviert Mitarbeiter, im spielerischen Wettbewerb gegeneinander anzutreten und mit kleinen Alltagsaktionen „Klimaretter“ zu werden. Mit einer Radwende-App können Radfahrer kollektiv stark befahrene Routen in ihrer Stadt sichtbar machen und so versuchen, sich ein besseres Wegenetz zu erradeln. „Nachhaltiges Verhalten mit kleinen Belohnungen zu fördern“, sagt Post, „ist ein spannendes und gefragtes Spielfeld – und sehr friedfertig.“

SVEN HEITKAMP

Souverän in der vernetzten Welt

Wie kann es Deutschland gelingen, die global fortschrittlichsten digitalen Technologien und künstliche Intelligenz für die eigene Wirtschaft zu nutzen, ohne die Souveränität über die Datenströme aufzugeben?

Ein Essay von Microsoft-Präsident Brad Smith



Daten sind schon jetzt ein wichtiger Treibstoff der Wirtschaft. Die eigenen zu schützen wird für Deutschland auch in Zukunft essenziell sein

Künstliche Intelligenz (KI) wird in den kommenden drei Jahrzehnten voraussichtlich die wichtigste Technologie der Welt sein. Sie wird jeden Wirtschaftszweig betreffen und verändern, ebenso wie unsere Kultur und Gesellschaft. Der Treibstoff für KI aber sind Daten. Daten, die nationale Grenzen scheinbar unsichtbar in Lichtgeschwindigkeit überschreiten. In einer globalisierten Welt, die mit ihrer KI-basierten Ökonomie zunehmend von Daten abhängig ist, stellt die Bewegung dieser Daten die Souveränität der Staaten zunehmend infrage. Regierungen weltweit stehen vor der Herausforderung, ihre digitale Souveränität zu sichern. Und in kaum einem Land ist dies so wichtig wie in Deutschland.

Die deutsche, exportgetriebene Wirtschaft floriert auch deshalb schon so lange, weil sie stets die global fortschrittlichsten Technologien nachhaltig und effektiv eingesetzt hat. Angesichts der Allgegenwärtigkeit außerhalb von Europa entwickelter digitaler Technologien und den sich daraus ergebenden Datenströmen hat der Schutz der Hoheitsgewalt über deutsche Daten eine neue Priorität erlangt. Um den Austausch von Waren und Dienstleistungen zu unterstützen, muss Deutschland weiter auf die global am höchsten entwickelte Technologie zugreifen und dafür eine exorbitant wachsende Datenmenge über Grenzen hinweg übermitteln können. Dies muss aber so geschehen, dass der Wert deutscher Unternehmensdaten geschützt und die Kontrolle über das in diesen Daten steckende Know-how gewahrt bleibt. Kurz gesagt, die Regierung muss eine Strategie definieren, die es ermöglicht, effektiv mit der Welt im Austausch zu bleiben und gleichzeitig die digitale Souveränität zu wahren.

WETTSTREIT ZWISCHEN ZWEI MODELLEN

Weltweit wird diskutiert, was der beste Weg sei, im Zeitalter der KI wirtschaftliche Interessen zu vertreten, ohne die digitale Souveränität aufzugeben. Einen Weg gibt China vor. Das Land strebt bis 2025 die Führung bei der Entwicklung von High-End-Technologien wie KI, 5G und Robotik an. Für dieses Ziel hat China einen nationalen Plan mit staatlichen Investitionen, staatlicher Kontrolle der digitalen Infrastruktur und einer „Großen Firewall von China“ entwickelt, die viele ausländische Dienste und Informationen blockiert. Dieser Ansatz macht sich digitale Technologien wie Gesichtserkennung zunutze, um alle zu kontrollieren, die als Gefahr für

die innere Stabilität des Landes gelten, und umfasst Regelungen der Cyber-Sicherheit, etwa die Auflage, entscheidende Netzwerkstrukturen und Informationssysteme „sicher und kontrollierbar“ zu machen.

Dem gegenüber steht das Modell der USA. Dem amerikanischen Glauben an die freie Marktwirtschaft und die Stärke des Silicon Valley entsprechend, gibt hier der private Sektor den Ausschlag. Aber eben nicht ganz. 70 Jahre lang war die technologische Marktherrschaft der USA von staatlichen Finanzmitteln abhängig, sowohl für die Grundlagenforschung an über 60 führenden Universitäten als auch für die Entwicklung von Schlüsseltechnologien im Bereich Luftfahrt und Verteidigung. Wissenschaftler und Unternehmer aus aller Welt wurden zur Einwanderung ermuntert. Diesem (derzeit gefährdeten Modell) haben die USA ihre weltweite Führungsposition im Technologiesektor zu verdanken.

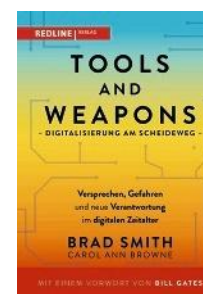
SCHUTZ DER NATIONALEN DATEN

China und die USA haben eine große Zahl der heutigen Marktführer hervorgebracht. Von Huawei, Alibaba und Tencent bis zu Google, Facebook, Apple, Amazon und Microsoft stammen alle Technologie-Unternehmen mit dem höchsten Marktwert aus diesen beiden Ländern. Das wirft verständlicherweise in anderen Staaten Fragen über die beste Strategie zur Förderung einheimischer Technologien und zum Schutz nationaler Daten auf. Deutschland wird sich den größten Dienst erweisen, wenn es an seinem eigenen Modell festhält und auf seine ökonomische und politische Stärke setzt. Ökonomisch gesehen, bedeutet dies, dass Technologien aus dem Ausland mit Anreizen für die Entwicklung einheimischer Technologien und Maßnahmen zum Schutz der digitalen Souveränität kombiniert werden.

Es mag politisch attraktiv wirken, alle internationalen Technologien abzulehnen und ausschließlich auf lokale Technologie-Unternehmen und verfügbare Open-Source-Komponenten zu setzen. Doch würde dies die deutsche Wirtschaft aller Wahrscheinlichkeit nach um etwa zehn Jahre zurückwerfen. Obwohl die Zahl der Open-Source-Komponenten weiter zunimmt und deutsche Unternehmen wie SAP, Siemens und Deutsche Telekom auf globaler Ebene Führungsrollen übernehmen, hat es bislang kein europäischer Cloud-Provider geschafft, zu den führenden Anbietern digitaler Technologien aus Nordamerika und Asien aufzuschließen. ▶

ARCHITEKT DER DIGITALEN ZUKUNFT

Dieser Essay ist ein gekürzter Auszug aus dem kürzlich auf Deutsch im Redline-Verlag erschienenen Buch „Tools And Weapons“. Darin entwerfen Smith und Co-Autorin Carol Ann Browne einen Leitfaden, wie die digitale Zukunft global zu gestalten sei.



Gerade Deutschland sollte eine „Open-Data-Revolution“ anstreben, glaubt der Microsoft-Präsident



Besonders für kleine und mittlere Unternehmen kann es ungemein wichtig werden, Daten zu teilen»

Brad Smith, 61, Präsident von Microsoft

ALLEINGÄNGE WÄREN EIN HEMMSCHUH

Sollte etwa die Nutzung öffentlicher Hyperscale-Clouds, wie Amazon, Microsoft und Google sie anbieten, auf nationaler Ebene abgelehnt werden, wäre dies ein Hemmschuh für jede Volkswirtschaft. Selbst für die USA und China wäre die vollständige Ablehnung der Produkte des jeweiligen Mitbewerbers oder anderer internationaler Dienste kurzsichtig. Das Streben nach völliger wirtschaftlicher Autarkie mag für markige politische Rhetorik gut sein, aber das Szenario, allein dank einheimischer Technologien globale Performance-Standards zu erreichen, ist nahezu undenkbar.

Bedeutet das, dass es für ein Land wie Deutschland unmöglich ist, effektive Datensouveränität zu etablieren? Überhaupt nicht. Es braucht allerdings einen Ansatz, der alle Facetten der derzeitigen technologischen Realität berücksichtigt. Deutschland sollte unbedingt sicherstellen, dass die Branchen, die seit Langem Eckpfeiler seiner Wirtschaft sind, mit den technologischen Umbrüchen nicht nur umzugehen wissen, sondern auch von ihnen profitieren.

Dabei kann es sein, dass es für ein nachhaltiges Wachstum eher auf den Einsatz von KI ankommt als auf deren Entwicklung. Denn die KI wird wie einst die Elektrizität für Wellenbewegungen sorgen, die weit über die Technologie an sich hinausgehen. Diese Welleneffekte sind für KI sogar noch wichtiger als seinerzeit für die Elektrizität, weil der Einsatz von KI mehr Daten generieren wird, die wiederum dazu genutzt werden, die KI zu verbessern. Daher können Firmen, Branchen oder Länder, die KI schneller einsetzen, nicht nur früh in Führung gehen, sondern sich einen Vorsprung erarbeiten. Umso wichtiger ist ein sofortiges Handeln.

KI definiert nicht nur die Wettbewerbsbedingungen neu, sondern wirft zusätzlich die Frage auf, wer denn überhaupt die Wettbewerber sind. Besonders

für kleine und mittelständische Unternehmen kann es ungemein wichtig werden, Daten zu teilen. Einerseits muss, wie gesagt, die ganze Welt eine Open-Data-Revolution anstreben, andererseits sollte die deutsche Wirtschaft dies ganz besonders tun. Angesichts der geringen Größe des Landes (verglichen mit den USA oder China) sowie der großen Zahl kleiner und mittelständischer Unternehmen sollte Deutschland alle Unternehmen in einem Wirtschaftssektor dazu ermutigen und dabei unterstützen, ihre Daten zu bündeln oder zu teilen, ohne die Besitzrechte daran oder die Kontrolle darüber abzugeben. Sonst werden diese Firmen wahrscheinlich von größeren Mitbewerbern ausgestochen, trotz ihrer qualitativ überlegenen Arbeit. So wie Open-Source-Codes bei der Software-Entwicklung für gleiche Wettbewerbsbedingungen gesorgt haben, müssen Open-Data-Initiativen dies bei der Datennutzung tun.

VERBINDLICHE REGELN SCHAFFEN

Wichtig dabei ist vor allem, auf „bindende Verpflichtung zu gemeinsamen Regelungen“ zu bestehen, das hat auch die aktuelle Debatte über 5G verdeutlicht. Unternehmen, die teilnehmen möchten, können die Einhaltung dieser Regeln durch Zertifizierungen nachweisen, etwa indem sie für „IT-Sicherheit, Service-Levels, den Grad der realisierten Datensouveränität und vertragliche Rahmenbedingungen“ sorgen. Durch die Anwendung objektiver Standards wird internationalen Unternehmen eine Beteiligung an der Initiative ermöglicht und gleichzeitig die nationale Souveränität geschützt. Beispielsweise haben es Firmen wie Microsoft der deutschen Regierung schon lange ermöglicht, den Quellcode des Betriebssystems Windows in einer überwachten Einrichtung, unseren Transparenzzentren, zu untersuchen. Dieses Vorgehen wird vermutlich weltweit immer mehr zur Norm werden. ■

edition brand eins



Weil es besser
ist, wenn es
anders wird.

Innovation

Jetzt im Handel oder auf b1.de/innovation

Die neue Ausgabe der edition brand eins ist da:
mit Anregungen zum Neumachen, Andersmachen und Bessermachen.



Sport stählt den Körper
und beflügelt die
Wirtschaft. Wie findige
Start-ups mit ganz
neuen Konzepten die
Bedürfnisse der
Fitness-Community
erfüllen – und
das Gehirn gleich mit
trainieren

24 Dabei sein ist alles: Vielseitig, flexibel, digital – so locken neue Sportanbieter eine zahlungsfreudige Klientel **30 Richtig gut aufgestellt:** Mit diesen Apps und Gadgets schlagen Sie den Schweinehund in die Flucht **32 Schneller, höher, weiter:** Mental-Training für die Arbeitswelt von morgen

Wandel//Fitness

**Eine Kathedrale für den Körper:
Im Premiumclub Neptunbad
in Köln trainieren Fitness-
Jünger in einer 13 Meter hohen
Jugendstilhalle**



EIN MARKT ZEIGT MUSKELN

Fitness hat sich von schwitzender Notwendigkeit zu quasi-religiösem Lifestyle entwickelt. Flexibler, individueller, abwechslungsreicher – und natürlich digital unterstützt: So adressieren Anbieter die Wünsche der Sportler heute und profitieren von einem enormen Marktpotenzial

Die hohen Decken und Fenster bestimmen den großzügigen Raum mit Spiegelwänden und Ballettstangen, es duftet dezent nach Vanille und Apfel. Auf dem Fischgrätparkett reihen sich sechs Yogamatten in akkurater Formation, flankiert von jeweils zwei kleinen Hanteln und Yogablöcken. Was anmutet wie eine Mischung aus Ballsaal und Ashram, ist das exklusive Studio.12 in München: ein Fitness-Studio. Oder eher eine Premium-Pilgerstätte für die Jünger des neuen Körperkults.

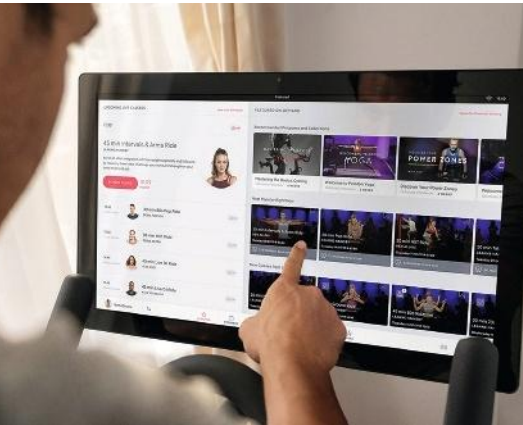
Fitness first class: Schweißtreibende Übungen huldigen heute höheren Zielen als nur dicken Muskeln und flachen Bäuchen. Im Zeitalter der Selbstoptimierung hat sich der Sport zu einer Art Religion entwickelt: Elegante Studios empfangen ihre eingeschworene Community zu Meditations-Workshops oder Pilates-Retreats. Digital vernetzte Trainingsgeräte, Nahrungsergänzungsmittel und Wearables, also am Körper getragene Mess- und Motivationsgeräte, sind die aktuellen Devotionalien der Fitness-Adaptierten. Work-outs werden mit Ritualen aus Lichtspiel, Duftkerzen und gesungenen Mantras regelrecht zelebriert. Auch Yogamatte, Wasserflasche oder Sportbekleidung sind nicht mehr nur notwendige Ausrüstung. Am ausgesuchten Fit-

ness-Equipment erkennen sich die Mitglieder der Gemeinschaft.

Auf den Markt wirkt die inbrünstige Hingabe wie Proteinshakes auf die Bizepsmuskulatur: Seit 2015 wächst die Fitness-Branche in Deutschland jedes Jahr um durchschnittlich 3,4 Prozent und setzte 2019 gut 5,5 Milliarden Euro um. Allein Sportbekleidung wird jedes Jahr weltweit für 323 Milliarden US-Dollar gekauft; diese Kennzahl legte seit 2014 um 6,5 Prozent jährlich zu. 11,7 Millionen Menschen sind hierzulande in einem Fitness-Studio angemeldet, jedes Jahr etwa fünf Prozent mehr. Trotzdem sehen Experten Luft nach oben – denn das sind erst 14 Prozent der Deutschen. In Schweden und Norwegen etwa turnt gut jeder Fünfte im Studio.

Die Mission der Selbstverbesserung, sie lockt auch Krankenkassen, Sportartikelhersteller und eine wachsende Zahl von Start-ups auf den Plan, die ihren Anteil vom wachsenden Kuchen wollen. „Die Branche hat erst begonnen, ihr Potenzial im digitalen Bereich anzutasten“, analysiert Stefan Ludwig, der die Sport Business Gruppe bei der Unternehmensberatung Deloitte leitet. „Wir rechnen hier mit spannenden technologischen Ansätzen und dynamischen Entwicklungen in den nächsten Monaten und Jahren – auch durch die Herausforderungen, vor die ►

Foto: Jan Faßbender



**Daheim, aber nicht allein:
Mit dem Peloton-Spinning-
Rad trainieren Sportler
digital vernetzt mit Trainern
und Mitstreitern auf der
ganzen Welt**



die Ausbreitung des neuartigen Coronavirus die Branche stellt.“

Der derzeit wohl größte Senkrechtstarter ist das amerikanische Start-up Peloton – das erste Unicorn aus dem Fitness-Bereich, das Investoren mit mehr als einer Milliarde Dollar bewerten. Die Innovation der New Yorker ist ein Carbon-Spinning-Rad mit integriertem 22-Zoll-Bildschirm, mit dem Nutzer zu Hause trainieren können und gleichzeitig mit Menschen auf der ganzen Welt vernetzt sind. Der Clou: Peloton-Sportler können sich live in Kurse nach New York oder London zuschalten. Sie erhalten Anweisungen vom Trainer, können sich mit anderen Teilnehmern messen und gegenseitig anspornen.

Rund zwei Millionen Nutzer zählt der Anbieter eigenen Angaben zufolge. „Bei uns können sie zu Hause trainieren und haben trotzdem ein Studio- und Gemeinschaftsgefühl“, erläutert Martin Richter, der Deutschland-Chef der Firma, das Prinzip (s. Interview rechts).

FITNESS ON DEMAND

Der Erfolg von Peloton zahlt ein auf den gestiegenen Wunsch nach Flexibilität. Ähnlich wie Netflix das lineare Fernsehen herausfordert, tun das Angebote wie Peloton oder Gymondo mit den klassischen Studios oder Vereinen. „Fitness-on Demand“ heißt das Konzept: Nutzer rich-

ten sich nicht mehr nach Öffnungszeiten oder verbindlichen Kursterminen, sondern holen sich das Work-out nach Hause, wann es in ihren Alltag passt. In Zeiten von Corona verfängt die Idee des flexiblen Heimtrainings mehr denn je.

Parallel dazu wächst der Wunsch nach Abwechslung. Dem tragen Start-ups wie Urban Sports Club, MyFitnessCard oder ClassPass Rechnung und bündeln unterschiedlichste Anbieter von Fitness- und Wellness-Kursen in einer Mitgliedschaft: heute die Schuhe für das Outdoor-Zirkeltraining schnüren, morgen im kleinen Kreis beim Morning-Yoga den Sonnengruß zelebrieren. „Wir bieten den leichtestmöglichen Einstieg und inspirieren unsere Mitglieder dazu, ihre Komfortzone zu verlassen und neue Sportarten auszuprobieren“, erklärt Benjamin Roth, CEO vom Urban Sports Club.

In vier Tarifstufen kann der Nutzer ab 29 Euro monatlich aus mehr als 50 Sportarten bei über 8000 Anbietern – in Deutschland in mehr als 60 Städten – auswählen. Nicht nur steigende Mitgliederzahlen in inzwischen zehn europäischen Ländern machen den Urban Sports Club zu einem erfolgreichen Unternehmen. 2012 zunächst von Moritz Kreppel und Benjamin Roth in Berlin eigenfinanziert gegründet und gewachsen, hat der Fitness-Aggregator seit 2015 elf Übernahmen und Zusammenschlüsse von Fitness-

Mit Kursen wie dem „Bikini Booster Workout“ und edler Ausstattung distanziert sich das Münchner Boutique-Studio SYPC von der Billigketten-Konkurrenz



Unternehmen wie 99gyms (Deutschland), FitPass (Italien) und zuletzt Konkurrent OneFit (Niederlande, Deutschland und Spanien) geschafft.

Warum geht dieses Modell aus größtmöglicher Auswahl so gut auf? Roth sieht dies vor allem in den veränderten Lebensweisen begründet: „Die Menschen müssen sich durch digitale Möglichkeiten wie Online-Shopping oder Home-Office immer weniger bewegen. Andere reisen immer mehr, haben in Großstädten weite Wege und enge Zeitpläne. Sport- und Fitness-Angebote müssen deshalb individuell anpassbar, vielseitig und flexibel sein.“ Dazu kommt ein entscheidender Sinneswandel: Inzwischen bedeutet ein fitter Körper nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Beschwerden. „Er ist heute ein Statussymbol“, so Roth.

KLEIN, FEIN, TEUER

In diesem Hype-Umfeld ist auch Platz für elitäre Nischenanbieter. Neben Discounter-Ketten wie McFit, in deren hallenartigen Trainingsräumen sich die Laufbänder und Crosstrainer in nüchternen Zweckmäßigkeit reihen, schießen allenthalben Mikrostudios aus dem Boden: Auf höchstens 200 Quadratmeter Fläche locken mittlerweile mehr als 2000 Boutique-Studios mit stylischer Wohlfühl-atmosphäre und maßgeschneiderten Trainingskonzepten.

„Bikini Booster Workout“ und „New York Ballet Moves“ nennen sich etwa die Fitness-Klassen des SYPC Boutique Barre Club im Münchner Stadtteil Schwabing. „Viele Kunden haben überall auf der Welt gewohnt, gearbeitet und studiert“, beschreibt Gründer Roy Dowery seine Klientel. „Dieses internationale Flair und die Ansprüche, die daraus entstehen, bleiben bislang in der deutschen Fitness-Industrie praktisch unberücksichtigt“, glaubt er. Knapp 20 Euro kostet ein Trainingstag – dafür könnten die Kundinnen bei einer Billigkette einen ganzen Monat trainieren. Gut 87 Euro sind für eine Monatsmitgliedschaft bei drei Monaten Laufzeit fällig.

Das scheint Kunden nicht zu schrecken, konnten doch Mikrostudios mit einem Plus von 8,5 Prozent (40 Millionen Euro) ihren Umsatz auch 2019 wieder deutlich steigern. Im Münchner SYPC Boutique Barre Club zieht die „Skinny Jeans Challenge“ die meisten zahlfreudigen Kundinnen an: Sie verheißt eine Jeansgröße kleiner in weniger als drei Monaten.

EIN GANZHEITLICHER KOSMOS

Auch SYPC-Gründer Dowery hat verstanden, dass das Angebot Fitness ganzheitlicher gedacht werden muss. „Lifestyle bedeutet, dass das Training nicht im Studio endet“, sagt er. „Wir motivieren die Frauen über regelmäßige Social-Media-Posts auch außerhalb des Studios ▶



INTERVIEW

DAS STUDIO IM WOHNZIMMER

Martin Richter, Deutschland-Chef des Start-ups Peloton, über den Motivationsfaktor Mensch

Peloton gilt als das erste Unicorn der Fit-Tech-Branche. Was bieten Sie Ihren Kunden so Einzigartiges?

Viele Mitglieder sind durch Job oder Familie stark eingebunden. Ihnen fehlt häufig die Zeit, um noch ein Fitness-Studio zu besuchen. Mit unserem Angebot können sie zu Hause trainieren und haben trotzdem ein Studio- und Gemeinschaftsgefühl.

Und dieses Gefühl ist 2300 Euro wert?

Das ist der Preis für das Hightech-Cycling-Bike, ja. Aber unser größter Erfolgsfaktor ist – neben top ausgebildeten Trainern – wohl die Community von mittlerweile rund zwei Millionen Mitgliedern weltweit. Denn Motivation entsteht vor allem über Menschen. Die Mitglieder verabreden sich beispielsweise in der Peloton Facebook-Gruppe für Kurse, sie verteilen virtuelle „High Fives“ an andere Kursteilnehmer oder erhalten bei persönlichen Bestmarks einen „Shoutout“ durch den Trainer. Das sorgt dafür, dass nach einem Jahr 94 Prozent der Mitglieder noch mehrmals pro Woche aktiv sind.

Was sehen Sie aktuell als größte Veränderung auf dem Fitness-Markt?

Sicherlich die Digitalisierung, zum Beispiel durch Smartwatches, Apps oder digitale Trainingsangebote wie unseres. Dadurch ergeben sich völlig neue Möglichkeiten. Außerdem lieben es vor allem wir Deutschen, unser Work-out zu tracken und unsere Fortschritte so digital mitzuverfolgen. Mit dem menschlichen Faktor kombiniert, ist das unschlagbar, zeigt uns das überwältigende Feedback: Nichts geht über einen erfahrenen Trainer, der (live) mit einer guten Playlist auf dem Screen zu sehen ist und dich motiviert. ■



Vielseitig und flexibel: Der Urban Sports Club, ein sogenannter Fitness-Aggregator, eröffnet seinen Mitgliedern mehr als 50 Sportarten bei über 8000 Anbietern europaweit – natürlich gesteuert über eine App



»
Ein fitter Körper ist heute ein Statussymbol. Wir bieten den leichtestmöglichen Einstieg und inspirieren unsere Mitglieder, auch neue Sportarten auszuprobieren«

**BENJAMIN ROTH,
GRÜNDER URBAN SPORTS CLUB**

zu einer gesunden und fitten Lebensweise. Health-Food-Rezepte, Trainingstipps und Fitness-Inspirationen helfen auch Unsportlichen beim Durchhalten.“

Den Wohlfühlkosmos komplettieren passende Marketing-Artikel: Fast jedes Yogastudio bietet inzwischen seine eigene Sportkollektion, Trinkflaschen oder Handtücher mit unübersehbarem Logo an, mit denen sich die Nutzer als Mitglied der Premium-Powerstätten klassifizieren.

Zeig, was du (für dich) tust – das Credo gilt umso mehr in der virtuellen Lebenswelt und schafft auch dort neue Großverdiener: Unter dem Hashtag #Fitness sammeln sich auf Instagram mehr als 380 Millionen Bild- und Videobeiträge, in denen Menschen ihre neue Sportkleidung, Fitness-Übungen und Muskeln zeigen. Bekanntestes Beispiel in Deutschland: Pamela Reif. Die Influencerin aus Karlsruhe tummelt sich bereits seit 2012 auf der Selfie-Plattform. Richtig erfolgreich wurde sie mit der Spezialisierung auf Fitness. Sie postet Bilder von Übungen und erreicht damit heute bereits 4,9 Millionen Follower. Auf YouTube hat die 23-Jährige mit Videos wie dem „10 Min. Sixpack Workout“ mehr als 2,2 Millionen Abonnenten angesammelt, mit „Pamstrong“ ein eigenes Online-Trainingsprogramm gestartet. Zwei Bücher von ihr sind im Handel; für einen Werbepost auf Instagram ruft sie eine fünfstellige Summe auf.

Auch Krankenversicherungen haben erkannt, dass sie vom boomenden Fitness-Markt profitieren können. Laut Präventionsbericht 2019 gaben die gesetzlichen Krankenversicherungen bereits 2018 mehr als 544 Millionen Euro für Gesundheitsförderung aus. Das entspricht knapp 7,50 Euro je Versicherten; 7,34 Euro wären übrigens gesetzlich vorgeschrieben. Damit reiten die Versicherer die Welle mit, die sich in unserer Gesellschaft derzeit aufbaut: Der hohe Anspruch an die eigene Fitness setzt nicht mehr erst dann ein, wenn sich Krankheitssymptome bemerkbar machen.

„Der Kunde will nicht nur im Schadensfall profitieren, heutzutage möchte er, dass wir ihm aktiv dabei helfen, sein Schadensrisiko zu senken“, erklärt Peter Stockhammer, der bei Generali das Programm „Generali Vitality“ aufgebaut hat. Das Fitness- und Wellness-Paket, gesteuert über eine App, soll die Versicherten motivieren, gesünder zu leben. „Jeder Dritte benutzt inzwischen einen Fitness-Tracker, wenn er trainiert. Als Versicherer müssen wir handeln, denn die Ansprüche unserer Kunden haben sich rasant verändert“, fasst Stockhammer die Herausforderungen der Branche zusammen.

Natürlich kommt solcherlei Unterstützung auch den Krankenkassen selbst zugute. „Es ist wissenschaftlich belegt, dass viele chronische Krankheiten und Todes-



Fittes Business: Pamela Reif ist die bekannteste Fitness-Bloggerin Deutschlands. Mehr als 2,2 Millionen Abonnenten auf YouTube und fast fünf Millionen auf Instagram präsentiert sie Übungen und Werbe-Posts

fälle, besonders hier in Deutschland, auf schlechte Gewohnheiten zurückzuführen sind“, so Stockhammer. Und ob chronisches Rückenleiden oder Burnout, mit jeder dieser Krankheiten gehen in der Regel kostspielige Behandlungen einher, die durch gezielte Prävention deutlich gesenkt werden können.

SCHRITZÄHLER SIND NUR DER ANFANG

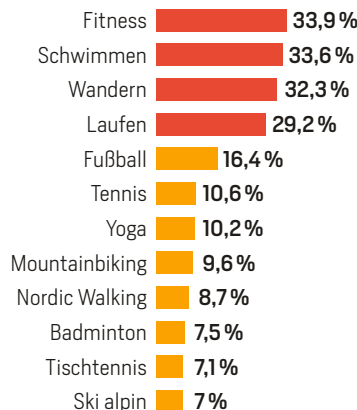
Das etabliert sich zunehmend im Bewusstsein. Bereits 2017 stieg der Absatz von Fitness-Trackern auf über 1,5 Millionen Stück. Das gute Gefühl nach dem Workout oder die vier Kilometer lange Joggingrunde am Morgen reichen als Richtlinie und Maßeinheit längst nicht mehr aus. Mehr und mehr geht es um Details, die früher nur der Arzt kannte. Wie ist die Herzfrequenz und der aktuelle Kalorienverbrauch? Wie hoch der Fettanteil auf der Digitalwaage? Hier und da piepst es am Handgelenk oder in der Jackentasche und erinnert an die 10 000 Schritte, die man heute noch nicht erreicht hat.

Das spornt an; manche auch zu sehr. Die Folgen von sportlichem Überehrgeiz bekommt Lutz Graumann, Sportmediziner aus Rosenheim, zu sehen. „Im Frühjahr sind die Praxen voll mit Sportlern, die sich für das neue Jahr ‚mehr Sport‘ auf die Fahnen geschrieben haben. Viele haben es leider übertrieben und zu viel, zu häufig oder mit mangelnder Bewegungs-

725

Euro geben sportlich aktive Deutsche jedes Jahr im Schnitt für ihre Fitness aus

UND WAS MACHST DU SO?
6,8 Stunden verbringen die Männer pro Woche mit Sport, Frauen 6,0 – beide am liebsten beim Fitness-Training



Quelle: Deloitte Sportmarktstudie 2018; Mehrfachantworten möglich

qualität trainiert“, so der Mediziner. Nicht nur die Pausen nach dem Work-out, auch die fehlenden Ruhephasen nach einem Arbeitstag stimmen den Arzt der deutschen Eishockey-Nationalmannschaft bedenklich: „Der wohl häufigste und gravierendste Fehler hierbei ist Schlafmangel beziehungsweise der Versuch, sich mit sechs Stunden oder weniger täglichem Schlaf durch die Arbeitswoche zu retten.“ Die Folgen: „Fehlende Regeneration und zu wenig Schlaf wirken kurzfristig negativ auf unsere Laune und Leistungsfähigkeit“, so Graumann. Hinzu kämen Risiken wie erhöhte Infektionsanfälligkeit. Die Überforderung der körperlichen und mentalen Kräfte erklärt sich der Arzt mit einem grundlegend falschen Verständnis von Fitness: „In ihrem tiefsten Inneren haben viele Sporttreibende immer noch ein schlechtes Gewissen, wenn sie über Ruhepausen und Erholung nachdenken.“

Auch der Fitness-Markt hat das Regenerationsbedürfnis längst erkannt: Die App Calm wurde allein im Android-Play-Store mehr als zehn Millionen Mal heruntergeladen. Sie hilft mit prasselndem Regen oder Meeresrauschen, Gute-Nacht-Geschichten für Erwachsene und Atemübungen beim Entspannen und Einschlafen. Das Premium-Abo auf Lebenszeit kostet 300 US-Dollar. ■

JOHANNA BÖSHANS

Die neue Trainer-Riege

Selbst ist der Sportler: Auch abseits von Studios und Vereinen kann man an der eigenen Fitness arbeiten. Diese Apps und Geräte helfen dabei und sehen so gut aus, dass sie nicht unterm Sofa verschwinden müssen



Plankpad

Das steckt dahinter Ein Fitness-Gerät, kombiniert mit Spielen und Work-outs auf dem Smartphone oder Tablet.

Motto Die nächste Plank-Challenge ist gebogt.

So funktioniert es Die App auf das Smartphone oder Tablet laden und auf dem Plankpad ablegen. Die App ist bereits mit dem Fitness-Gerät synchronisiert, so lassen sich alle vorhandenen Spiele und Work-outs durch die Bewegungen des Pads steuern.

Das trainiert es Wer schon mal in der Planke war, weiß: Hier wird wirklich alles trainiert. Durch die Haltung und Bewegungen, mit denen man das Plankpad steuern muss, stärkt man den gesamten Körper.

Wer muss es haben Alle, die zu spielerischen Herausforderungen einfach nicht Nein sagen können.

Das kostet es 99 Euro.



8Sense

Das steckt dahinter Ein sensor-basierter Clip wird zum täglichen Begleiter am Schreibtisch, Küchentisch oder Wohnzimmertisch. Immer da, wo man gerade arbeitet.

Motto Wenn Sitzen das neue Rauchen ist, kommt hier die E-Zigarette.

So funktioniert es Das Wearable kann verdeckt unter der Kleidung getragen werden und wertet das Sitzverhalten aus. Daraufhin erstellt es passgenaue Übungen, die entlasten und die Haltung verbessern sollen. Die persönlichen Fortschritte zeigt eine Statistik an.

Das trainiert es Natürlich den Rücken. Das soll Schmerzen und Haltungsschäden vorbeugen.

Wer muss es haben Kommt Ihnen der Satz „Ich hab Rücken“ bekannt vor? Bingo!

Das kostet es 99 Euro; für Android und iOS zu haben.



YAB

Das steckt dahinter Ergonomische, gelenkschonende Hanteln, die vielseitig einsetzbar sind.

Motto Ein paar Kilo mehr können auch stylish aussehen.

So funktioniert es Die Hanteln sind so geformt, dass sie unterschiedliche Griffe zulassen. Dadurch lassen sich der Schwierigkeitsgrad und das Gewicht bei jeder Übung nach oben oder unten anpassen.

Das trainiert es Den ganzen Oberkörper. Mit einem speziellen Gurt können die Gewichte auch am Fuß befestigt werden – und bieten so durch den sprichwörtlichen Klotz am Bein ein Full-Body-Work-out.

Wer muss es haben Hantel-Einsteiger mit Design-Ansprüchen.

Das kostet es Das Starter-Set mit zwei Hanteln, zwei Gurten und einem 30-Tage-Trainingsplan ab 44,90 Euro; über yabfitness.com.

6,5

Mio. Deutsche nutzen sogenannte Wearables, also tragbare Digitalgeräte

Quelle: Statista



Cyberobics

Das steckt dahinter Die erste Fitness-App in Europa, die neben On-Demand- auch Live-Work-outs im Programm hat.

Motto Ich bin dann mal kurz auf Hawaii.

So funktioniert es Auf der Plattform stehen 120 On-Demand-Work-outs und über 40 Live-Kurse pro Woche zur Auswahl. Die Live-Classes werden von unterschiedlichsten Orten auf der Welt in Echtzeit in die App gestreamt.

Das trainiert es Muskeln, Herz-Kreislauf-System oder auch Mobilität und Flexibilität.

Wer muss es haben Heimsportler mit Fernweh.

Das kostet es Das gesamte Trainingsangebot soll so lange weltweit kostenlos bleiben, bis ein Impfstoff gegen das Coronavirus gefunden wird. Normalerweise ab 1,99 Euro pro Monat.



63,3

Mio. Euro wurden im Jahr 2019 mit Fitness-Apps umgesetzt

Quelle: Statista



Yoga Studio: Mind & Body

Das steckt dahinter Eine Fitness-App mit Yoga-Klassen und geführten Meditationen. Namasté!

Motto Ah, Kundalini, Jivamukti und Vinyasa sind keine indischen Hauptgerichte?

So funktioniert es Die App führt Schritte und Posen einzeln auf und demonstriert sie in Videos. Zur Auswahl stehen fertige Workouts, man kann seine Lieblings-Yoga-Posen aber auch in einem eigenen Plan zusammensetzen. Ergänzt wird das Angebot durch Meditations-Einheiten.

Das trainiert es Körper und Geist durch die Kombination aus Yoga und Meditation.

Wer muss es haben Alle, die den herabschauenden Hund mit den Aufgaben im Home-Office kombinieren möchten.

Das kostet es Nach der kostenfreien Test-Woche entweder monatlich 9,99 Dollar oder jährlich 69,99 Dollar. Die App (derzeit nur auf Englisch) gibt es für iOS und Android.

VAHA

Das steckt dahinter Ein interaktiver Spiegel mit vielseitigen Trainingsprogrammen und Live-Work-outs.

Motto Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist der Fitteste im ganzen Land?

So funktioniert es Der interaktive Spiegel zeigt sowohl durch digitale Trainer als auch zugeschaltete Live-Coaches ganzheitliche Übungen. Über eine App kann man z. B. Trainingspläne erstellen lassen oder Live-Trainer buchen. Zusätzlich lässt sich der Spiegel über Bluetooth mit eigenen Fitness-Trackern verbinden.

Das trainiert es Körper, Geist und eine gewisse Toleranz dem eigenen Spiegelbild gegenüber.

Wer muss es haben Jeder, der von seinem Spiegel schon immer mehr wollte als ein kommentarloses Urteil.

Das kostet es Der Spiegel entweder 63 Euro im Monat (über 36 Monate) oder 2268 Euro mit einer Einmalzahlung. Hinzu kommt die VAHA-Mitgliedschaft, je nach Modell für 39 bis 299 Euro monatlich.



30 Minuten Challenge

Das steckt dahinter Eine Fitness-App mit persönlichem Wochenplan und unterschiedlichen Work-outs.

Motto Bauch, Beine, Brust, Po – die Bikini-Saison kann kommen!

So funktioniert es Persönlichen Fitness-Level und Ziele auswählen. Die Übungen werden durch Animationen und Texte erläutert, der Schwierigkeitsgrad von Übung zu Übung gesteigert.

Das trainiert es Die Problemzonen – also gern auch den ganzen Körper.

Wer muss es haben Jeder, der gegen den inneren Schweinehund eine detaillierte Struktur braucht.

Das kostet es Sieben Tage kostenlose Testversion, anschließend 63,99 Euro jährlich. Erhältlich für Android und iOS.

Yogaboard

Das steckt dahinter Ein Surfboard aus Holz für zu Hause.

Motto Auf der Suche nach der Welle – nur eben an Land.

So funktioniert es Das Yogaboard wird als Untergrund für Ganzkörper- und Gehübungen verwendet. Der Schwierigkeitsgrad, nämlich wie instabil das Yogaboard bei den Übungen sein soll, lässt sich durch verschiedene Matten einstellen.

Das trainiert es Die Übungen sind eine wackelige Angelegenheit. Dadurch werden zusätzlich Gleichgewicht, Tiefenmuskulatur und Koordination geschult. Ein umfassendes Ganzkörpertraining also.

Wer muss es haben Surf liebhaber mit kleinen Wohnungen, denn zum Yogaboard gibt es Ergänzungen, z. B. ein Bankgestell. Damit wird das Gadget zum Möbelstück.

Das kostet es Ab 499 Euro.



Tuning fürs Gehirn

Arzt und Start-up-Gründer Philipp Heiler setzt Neurofeedback ein, um die mentale Fitness zu steigern. Ein Gespräch über Carrera-Rennautos, packende Vorträge und die Kunst des Weglassens





Zauberkräfte? Nein, Neurofeedback. Die Probandin in der Praxis von Philipp Heiler lernt, das Rennauto nur mit Hilfe ihrer Gehirnströme zu beschleunigen

Wie eine Mischung aus Büro und Wohnzimmer wirken die Behandlungsräume von Philipp Heilers Neurofeedback-Praxis in der Münchner Innenstadt. Oder vielleicht doch eher Fernsehzimmer. Denn zentrales Element sind große, bequeme Ledersessel, vor Flachbildschirmen positioniert. Auch Heiler, 30, passt in diese Umgebung. Der Arzt empfängt nicht im weißen Kittel, sondern lässig und entspannt in Chino, Pullover und Sneakers. Mit seinem Bruder hat er das Start-up Brainboost gegründet. Das Ziel: Neurofeedback als mentales Fitness-Training zu etablieren.

Auf Gesundheitstagen, Messen und Konferenzen haben Sie gern Ihre Carrera-Rennbahn im Gepäck. Was hat es damit auf sich?

Das ist wohl unsere bekannteste Übung, um Menschen das Thema Neurofeedback zu vermitteln. Ein Kunde oder Patient wird verkabelt und versucht, mittels Gehirnaktivität das Rennauto auf der Bahn zum Fahren zu bringen. Ähnlich wie beim Muskeltraining im Fitness-Studio.

Je mehr man sich anstrengt, desto schneller das Auto?

Das hängt von den technischen Einstellungen ab. Wir können Anlage und Auto so programmieren, dass es beschleunigt, wenn der Proband sich entspannt. Oder wenn er in bestimmte Konzentrationszustände kommt. Es geht darum, unbewusste Abläufe im Gehirn zu veranschaulichen und Übungen zu entwickeln.

Welche Prozesse analysieren Sie?

Mithilfe eines EEGs messen wir Gehirnströme. Wir sehen, welche Regionen aktiver sind und wo es keine Signale gibt. Daraus können wir schlussfolgern, wie leicht es jemandem fällt, sich zu fokussieren oder zu entspannen.

Zum Beispiel?

Aus der medizinischen Forschung wissen wir, dass bei Depressionspatienten bestimmte Gehirnbereiche zu wenig aktiviert sind. Die Betroffenen haben Probleme, negative Gedanken rational einzuordnen. Sie fühlen sich schneller übermannt, sind traurig. Wir können dem Patienten mittels Neurofeedback einen Einblick in sein Gehirn geben und Übungen definieren, um gesünder und leistungsfähiger zu werden.

Wer kommt zu Ihnen?

Kinder mit Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom oder Menschen mit depressiven Neigungen. Aber auch Manager, die ihre Präsenz und Leistung steigern wollen, oder Sportler und Musiker, die sich auf einen Wettkampf oder Auftritt vorbereiten.

Sie trennen zwischen Medizin und Lifestyle?

Definitiv. Die Messtechnik mithilfe EEG ist in der Medizin seit Jahrzehnten etabliert. Neurofeedback wird in den ärztlichen Behandlungsleitlinien für AD(H)S empfohlen, und viele private Kranken- ▶

Hoch, höher, super! Schwebt der Yogi, signalisiert das der Kundin, dass ihr Gehirn die gewünschten Schwingungen produziert. Welche das sind, legen Behandler und Klient jeweils individuell fest



»Ähnlich wie Meditation ändert Neurofeedback langfristig die Arbeitsweise des Gehirns«

PHILIPP HEILER, ARZT UND GRÜNDER

versicherungen übernehmen die Kosten bei einer entsprechenden Indikation. Unser Start-up Brainboost richtet sich an Menschen, die einfach ihre Leistung steigern wollen.

Kann ein Mensch seine Leistung steigern, bloß weil er ein Carrera-Auto zum Fahren bringt?

Es geht darum, bestimmte Aktivitäten im Gehirn immer wieder zu fördern, damit es sich im Alltag daran erinnert und diese Muster wiederholt. Durch Neurofeedback, aber auch Meditation und Achtsamkeit ändert sich langfristig die Arbeitsweise des Gehirns.

Können Fortschritte gemessen werden?

Wir arbeiten an wissenschaftlichen Studien zum Thema. Aber die Methode ist sehr individuell, auch weil unsere Kunden ganz unterschiedliche Wünsche haben. Bei Kindern sind Messungen einfacher, weil sie ohnehin laufend unter Fremdbeurteilung stehen. Da sehen wir nach einem Zeitraum von mehreren Wochen bis Monaten bessere Noten in der Schule. Und positives Feedback von Lehrern und Eltern.

Ihren Kunden versprechen Sie „Neurofeedback für höchste Leistungsfähigkeit und Lebensqualität“. Wie definieren Sie höchste Leistungsfähigkeit?

Das finden wir zusammen mit den Kunden heraus. Für einen Manager mag das sein, dass er sich sehr lange und gut konzentrieren kann. Für eine Künstlerin ist höchste Leistungsfähigkeit vielleicht, wenn sie schnell in einen entspannten Zustand gelangt, wo ihr kreative Ideen kommen.

Gibt es besondere Hürden beim Neurotraining?

Nichts funktioniert von heute auf morgen. Es geht um eine Änderung des Lebensstils. Und eine zu große Fixierung ist oft hinderlich. Wer im Fitness-Studio nur einen einzigen Muskel trainiert, wird

Was ist Neurofeedback?

Durch Elektroden am Kopf werden Gehirnströme an einen Computer weitergeleitet, der sie in Echtzeit analysiert. Wenn die Frequenzen die gewünschte Zusammensetzung aufweisen, gibt der Computer Feedback, z. B. in Form von Tönen oder Animationen. So wird Hirnaktivität sichtbar, der Mensch kann gezielt darauf einwirken, indem er sich z. B. entspannt

auch nicht vorankommen. Es braucht komplexere Übungen, auch Gleichgewicht und Koordination müssen geschult werden.

Was meinen Sie genau mit Fixierung?

Wenn Menschen zu strategisch vorgehen und nicht gewillt sind zu experimentieren, geht das oft schief. Viel funktioniert über implizites Lernen, über Trial and Error. Ein wenig so, wie Kinder laufen lernen. Man versucht es, fällt hin, versucht es wieder und wird besser.

Welche Übungen helfen uns allen im Alltag, die mentale Leistung zu steigern?

Ich rate zu vermeintlich einfachen Dingen. Es mag lächerlich klingen, aber versuchen Sie mal, Ihre Augen für eine Minute zu schließen. Das ist nicht leicht, hat aber signifikante Änderungen unserer Gehirnaktivität zur Folge. Das Gehirn entspannt sich. Puls und Blutdruck werden langsamer, die Muskelspannung nimmt ab, und die Atmung wird tiefer, gleichmäßiger und langsamer.

Was lässt sich mit einem entspannten Gehirn am besten anstellen?

Im Alltag haben Sie einen besseren Überblick über Ihre Aufgaben und können morgens zum Beispiel Ihren Tagesablauf planen. Sie sind aufmerksam und können Input von vielen Seiten aufnehmen. Das hilft, um die Vogelperspektive einzunehmen und die „großen Linien“ zu sehen. Zudem ist man kreativer. Das hilft bei der Erstellung von Präsentationen oder unstrukturiertem Brainstorming.

Was hilft mir, wenn ich eine Rede vor vielen Menschen halten muss?

Dann tun Sie das am besten in einem Zustand konzentrierter Entspannung. Die unterschiedlichen Bereiche des Gehirns tauschen Informationen in einem sinnvollen Maß aus, ohne dass dabei zu viel Aktivität oder Stress entsteht. Dann können Sie spontaner und unterhaltsamer vortragen und sind präsenter. Gerade natürlich vorgetragene Präsentationen bleiben uns positiv im Gedächtnis.

Und wenn ich besonders aufgeregt bin vor dem Vortrag und vielleicht sogar Angst habe zu versagen?

Körperlich reagieren wir auf Angst mit erhöhtem Herzschlag und Blutdruck, stärkerer Durchblutung und der Ausschüttung von Adrenalin. Aber Angst dient als Schutzfunktion und kann uns zu Höchstleistungen antreiben. Atemübungen können helfen, sie unterstützen unser Gehirn ebenfalls beträchtlich. Vor allem, wenn Sie länger aus- als einatmen. Nicht umsonst ist die Atmung bei Meditationsübungen oder Yoga so zentral.

Anderer Fall: Ich muss eine komplizierte Studie lesen – am besten noch auf Englisch.

Dann fokussiert sich das Gehirn maximal auf einzelne Aufgaben und blendet die ganze Umgebung aus. In diesem Zustand sind höchste kognitive Leistungen möglich. Das kostet aber viel Energie – deshalb ist ein gezielter Einsatz wichtig.

Wie kann das Gehirn energiesparend arbeiten?

Es sollte nicht gezwungen sein, im Laufe des Tages zu häufig von einem Zustand in den anderen zu wechseln.

Manche Menschen halten sich für begnadete Multitasker.

Unser Gehirn kann kein Multitasking. Dadurch verliert es Energie, die Überforderung führt zu Fehlern, was schlussendlich in Stress mündet, wenn wir unsere Fehler, oft unter Zeitdruck, beheben müssen. Das Gehirn hat keine Möglichkeit, wie der Rest des Körpers auf ein Problem aufmerksam zu machen. Das geht nur indirekt: über Schlafprobleme, Gereiztheit, Freudlosigkeit.

Was, wenn der Stress im Büro überhandnimmt?

Stress ist ein Reflex auf unvorhergesehene Ereignisse. Wird er zum Dauerzustand, leidet die Regeneration unseres Gehirns, die normalerweise im Schlaf stattfindet. Eine sinnvolle Übung ist, Aufgaben in wichtige und unwichtige sowie eilige und nicht eilige zu unterteilen. Alles, was eilig und wichtig ist, wird sofort erledigt. Alle anderen Aufgaben werden delegiert und terminiert oder landen im Papierkorb. Und ebenfalls wichtig: lernen, Nein zu sagen.

Welche Tipps für den Alltag haben Sie noch?

Der erste Impuls vieler Menschen ist oft: Was brauche ich noch, um mich besser zu fühlen? Seien es Nahrungsergänzungsmittel und Omega-3-Fettsäure-Präparate. Stattdessen lieber weglassen – das heißt weniger Alkohol, Zucker oder schlicht Kalorien. Und den Input reduzieren: Der Heimweg von der Arbeit könnte eigentlich ein Weg der Reflexion sein.

Was beobachten Sie stattdessen?

Dass viele Menschen gleichzeitig Musik hören, über WhatsApp chatten und News lesen. Für das Gehirn sind diese unterschiedlichen Aktivitäten sehr stressvoll.

Haben Sie selbst Rituale entwickelt, um Ihrem Gehirn Erholung zu gönnen?

Wenn ich mir morgens meinen ersten Kaffee mache, habe ich immer gern zum Handy gegriffen. Nun lasse ich es bewusst in der Hosentasche. Die Maschine erhitzt das Wasser, und nach einer knappen Minute ist der Kaffee durchgelaufen. Diese Zeit nutze ich nun bewusst für die Planung der nächsten Termine. ■

INTERVIEW: JOHANNA BÖSHANS/MATHIAS OHANIAN

ERFOLG NEU DEFINIEREN – MIT FOCUS-BUSINESS!

4x jährlich FOCUS-BUSINESS lesen + 10 € amazon.de-Gutschein sichern!

**NUR
26€ IM
JAHR**



THEMEN 2020:

01/20

Top-Arbeitgeber 2020 / Digitalisierung in der Autobranche / Erfolgreich in China / Business-Reisen

02/20

Top-Headhunter 2020 / Informatiker braucht das Land / Nachhaltig Wirtschaften / Kunst & Kommerz

03/20

Wachstumschampions 2021 / Mobilitätskonzepte / Top-Anbieter für Weiterbildung / Versicherungen für Profis

04/20

Top-Arbeitgeber im Mittelstand 2021 / Digitale KMUs / Work-Life-Balance / Uhrenspezial



Gleich bestellen:

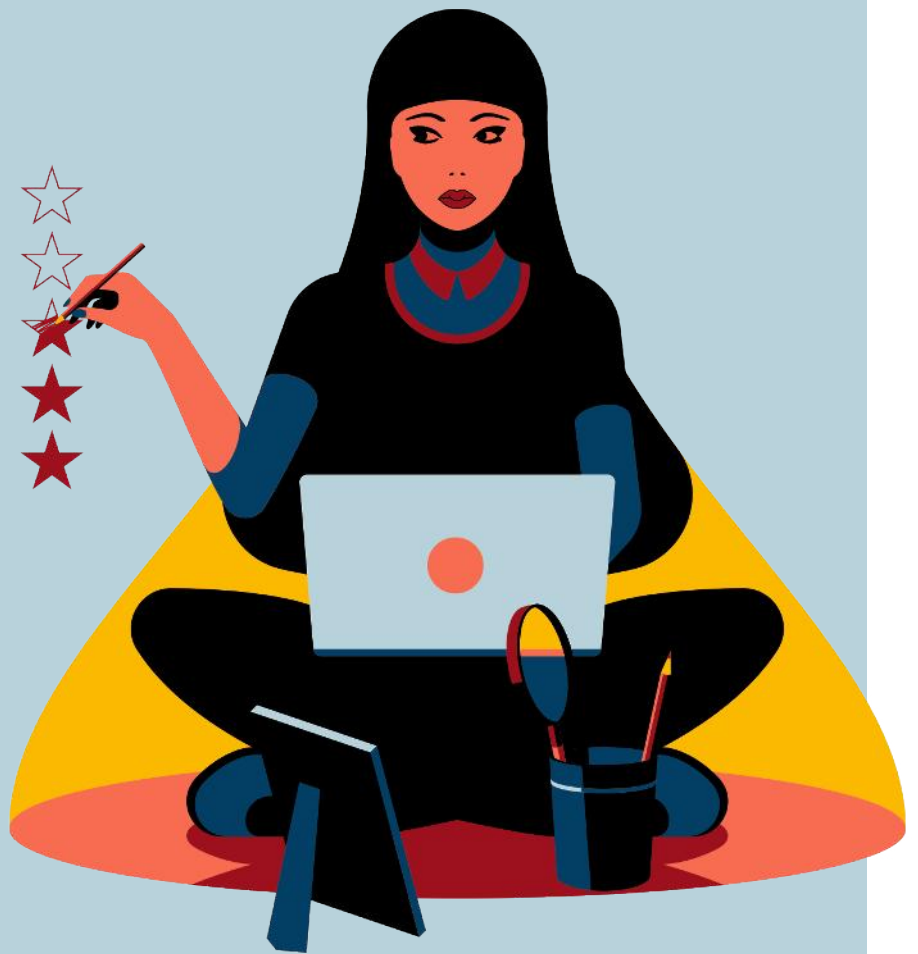
☎ **0180 6 4801006***

🖱 **focus-abo.de/business10**

Aktionsnr.: 643700E02

Alle Preise in Euro inklusive der gesetzlichen MwSt. sowie inklusive Versandkosten. Auslandskonditionen auf Anfrage: 0049 180 6 4801000*. Sie haben ein gesetzliches Widerrufsrecht. Die Belehrung können Sie unter www.focus-abo.de/agb abrufen. *Dieser Anruf kostet 0,20 €/ Anruf aus dem dt. Festnetz. Aus dem Mobilnetz max. 0,60 €/ Anruf – Ausland abweichend. Verantwortlicher und Kontakt: Abonnenten Service Center GmbH, Hauptstr. 130, 77652 Offenburg für die FOCUS Line Extensions Verlag GmbH, in gemeinsamer Verantwortlichkeit mit mehreren Verlagen (siehe www.burda.com/de/gvv). Datenschutzhinweise: Kontakt zum Datenschutzbeauftragten: Abonnenten Service Center GmbH, Postfach 1223, 77602 Offenburg, Tel. 0049 781 6 396100. Namens-, Adress- und Kontaktdaten zum Vertragsschluss erforderlich. Verarbeitung (auch durch Zahlungs- und Versanddienstleister) zur Vertragserfüllung sowie zu eigenen und fremden Werbezwecken (Art. 6 I b), f) DSGVO) solange für diese Zwecke oder aufgrund Aufbewahrungspflichten erforderlich. Sie haben Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung oder Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die Verarbeitung, auf Datenübertragbarkeit sowie auf Beschwerde bei einer Aufsichtsbehörde.

Chancen



»Jetzt ist der Zeitpunkt, an dem gute Anführer Präsenz zeigen«

JILL ADER, PRÄSIDENTIN DER PERSONALBERATUNG EGON ZEHNDER

Ohne Moos viel los



Gründer und Kleinunternehmer müssen mit minimalem finanziellem Aufwand maximale Marketingwirkung erreichen. Wie gewinnen sie den Kampf um die Aufmerksamkeit ihrer potenziellen Kunden? Wir haben von Wissenschaftlern, Beratern und Veteranen spannende Antworten darauf bekommen

Es war im Frühjahr 2018, als Dominic Blank sich hinsetzte, um einen Brief zu schreiben: „Sehr geehrter Herr ... Ich teile meine persönliche Geschichte mit Ihnen, weil ich mich unbedingt mit Ihnen austauschen möchte ...“ 13, 14 Versionen schrieb er, bis die Sätze genau saßen. Kurze Zeit später hatten 100 Geschäftsführer und Prokuristen genau diesen Brief auf dem Schreibtisch liegen – eine Seite lang, elegante Handschrift, schönes Papier – „Mit besten Grüßen, Dominic Blank“.

„Das war sicher unsere ungewöhnlichste Marketingaktion bislang“, erzählt der Gründer von POSpulse, einer Plattform, die Kunden für kleine Geldbeträge in Läden schickt, um dort für Hersteller zum Beispiel die Positionierung von deren Waren zu überprüfen. „Aber die Entscheider bei großen Markenartiklern kommen oft noch aus der Generation Silberrücken. Bei ihnen dringt man mit so einem handgeschriebenen Brief durch.“ Geschrieben hat die Briefe – bis auf Anrede und Grußformel – übrigens eine freiberufliche Expertin. Immerhin: Jeder Zehnte habe auf das Schreiben reagiert, erinnert sich Blank; er bekam Antwortbriefe, Mails, Anrufe. „Die Leute haben über unsere Aktion geredet, und wir haben damit in der Kommunikation sicher ein bis zwei Ebenen übersprungen, die ohnehin keine Entscheidungsbefugnis gehabt hätten.“

So wie Start-up-Gründer Blank stehen viele Kleinunternehmer gerade zu Beginn vor der Herausforderung, mit minimalem Finanzaufwand maximale Marketingwirkung erzielen zu müssen. Nie hatten sie dafür mehr (digitale) Werkzeuge zur Verfügung, nie war es schwieriger, in die Aufmerksamkeit der Kunden durchzudringen. „Marketing wird bestimmt von zwei entscheidenden Faktoren: Zeit und Geld“, erklärt Michael Bernecker, Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing und Professor an der Hochschule Fresenius in Köln. „Wer kein Geld hat, kann das mit viel Zeiteinsatz wettmachen, aber wer ein hochinnovatives Produkt hat, muss oft schnell auf den Markt.“ Zwei Joker haben die meisten kleinen Unternehmen dennoch in der Hinterhand, die den entscheidenden Unterschied machen können: Kreativität und Authentizität.

DIE STORY

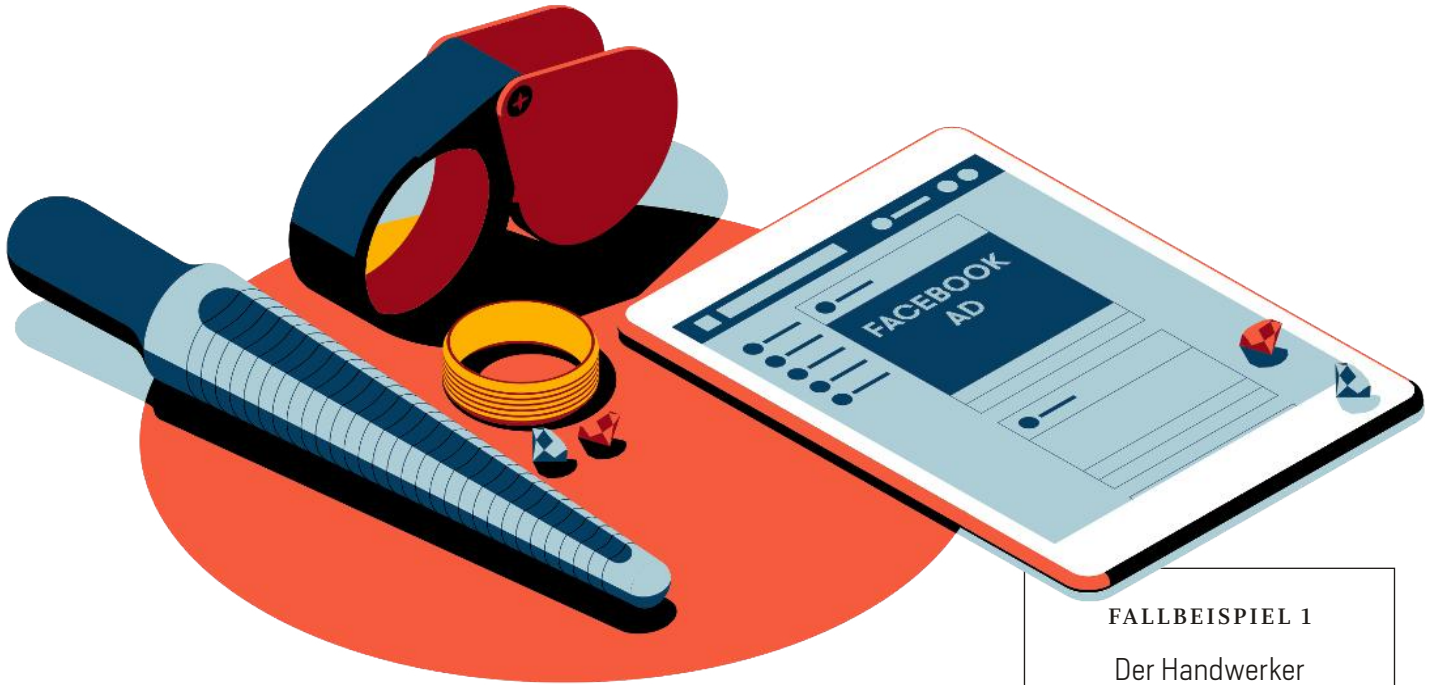
„Start-ups haben immer eine Story, ein Warum hinter dem Unternehmen. Die wichtigste Voraussetzung für eine gute Marke ist also schon da“, stellt Maren Martschenko fest. Die Markenberaterin aus München hat sich auf Kleinunternehmen spezialisiert und betont: „Der Inhaber ist ein echter Mensch und hat etwas zu erzählen. Da muss man sich keine beliebigen Slogans ausdenken.“

Für die Eigentümer heißt das: raus ins Rampenlicht! „Das war für mich sicherlich der größte Schritt. Bisher habe ich immer sehr zufrieden im Hintergrund gearbeitet“, berichtet Alexander Grossmann. Er hat vor acht Jahren die IT-Projektvermittlung Fair Recruitment gegründet und kürzlich das Portal Ohrbeit, das Stellenanzeigen als Podcasts produziert. Bedient die erste Firma andere Unternehmen (B2B), ist er jetzt plötzlich auch im B2C-Geschäft unterwegs und sammelt potenzielle Arbeitnehmer als Nutzer seiner Podcasts. Dafür zeigt sich Grossmann auch schon mal im Video beim „Passe-Trappe“-Match mit seiner Kollegin auf Instagram. Für Markenberaterin Martschenko geht das Rezept auf: Ziel sei es, Nähe und Vertrauen herzustellen. „Das können sich Großunternehmen auch für viel Geld nicht kaufen. Und als Kunde entscheide ich mich immer für die Firma, die mir nähersteht.“

DAS PRODUKT

Aber natürlich kommt es darauf an, was man verkaufen möchte. Ist das Produkt preiswert oder teuer und damit die Kaufhürde groß? Wie machen die Wettbewerber Marketing? „Gibt es einen passenden Suchbegriff, dann wären Google-Anzeigen eine Option, allerdings unter Umständen eine kostspielige“, sagt Martin Wrobel, BWL-Professor an der TH Brandenburg. Der Vorteil: Sucht der Kunde gezielt nach der Lösung eines Problems, ist er in seinem Kaufwunsch schon relativ weit fortgeschritten. Insofern gilt es, die Investition abzuwägen. Als Faustregel empfiehlt Google kleineren Unternehmen ein Budget von 10 bis 20 Euro pro Tag, was im Schnitt zu 50 bis 100 Klicks führen soll.

Ist das Produkt von der Art her bekannt, erleichtert das die Marketingaktivitäten enorm. „Ein preiswertes Modeprodukt ist mit einem schlaugemachten Insta- ▶



gram-Kanal wahrscheinlich gut bedient“, sagt Maren Martschenko. Auch die 100. Burger-Kette wäre kaum erklärungsbedürftig – da genügen Reichweite und eine Story, die diese Burger-Kette besonders macht. Komplizierter wird es, wenn das Produkt viel Erläuterung verlangt und der Kunde dafür vielleicht sogar sein Verhalten ändern soll. „Das ist extrem mühsam und ohne Budget nicht zu schaffen“, urteilt Marketingexperte Michael Bernecker. Beispiel: die Stellenanzeigen-Podcasts von Gründer Alexander Grossmann.

Bei B2B-Produkten ist Content-Marketing die erste Wahl. Heißt: dem Kunden Inhalte zur Verfügung zu stellen, die wertvoll für ihn sind – sei es, dass sie ihm Wissen weitervermitteln oder ihn auch mal unterhalten. Webinare und Videos, passgenau adressiert über Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn, sind dabei das richtige Werkzeug. „Wir leiten zum Beispiel Artikel oder Studien zu Themen wie Gehaltstransparenz oder anonymen Bewerbungen weiter – beides wichtige Themen bei uns“, erzählt Recruiting-Experte Grossmann. Ideal sei die Kombination mit E-Mail-Marketing, so BWL-Professor Wrobel. „Im B2B-Bereich ist es üblich, dass Interessenten erst mal ihre Mail-Adresse hinterlassen. Bis zur Kaufentscheidung kann das dann noch eine ganze Weile dauern.“

DIE KUNDEN

Gedacht werden muss jedes Marketing vom Kunden her. Das gilt nicht erst, seit Design-Thinking in Mode ist. Kleinunternehmen müssen erst recht Streuverluste vermeiden. Wer sind also meine Kunden? Wo sind sie unterwegs? Was brauchen sie, um eine Kaufentscheidung für mein Produkt zu treffen? Wer einen neuen Job sucht, treibt sich vermutlich bei Xing herum, wer einen Garten hat, im Gartencenter, auf den Websites einschlägiger Blogger und in Fachzeitschriften. In einigen offenen Interviews lernt man potenzielle Kunden zunächst besser kennen, um sie dann mit ihren Bedürfnissen „abzuholen“, wie es neudeutsch heißt.

Auch der Metzger im Ort kann seine Kundschaft fragen: Woher kennst du mich? Woher kommst du? Was fehlt dir bei mir? Was magst du am liebsten? Nutzt du soziale Netzwerke? „Je nachdem kann er etwa Flyer beim Stadtfest im Nachbarort verteilen, Anzeigen im Wochenblatt schalten oder Facebook-Werbung in seiner Nachbarschaft“, erklärt Wrobel.

DIE KANÄLE

Damit sind wir bei den unterschiedlichen Wegen der Zielgruppenansprache. Die werden immer zahlreicher – einerseits gut für junge Unternehmer, andererseits steigt damit die Gefahr, sich zu verzetteln zwi-

FALLBEISPIEL 1

Der Handwerker

Erfahrener Goldschmied mit einem kleinen Kreis Stammkunden. Weil diese immer älter werden, braucht der Goldschmied langfristig neue Kunden. Auch will er ein neues Angebot bekannt machen: „Omas Schmuck reloaded“ – aus alten Erbstücken individuellen neuen Schmuck gestalten.

Michael Bernecker: „Hier ist lokales Marketing sinnvoll, aber zuvor muss die Zielgruppe genau bestimmt werden: ca. 50 Jahre, weiblich, also online first!“

Zum Beispiel auf Facebook Anzeige schalten auf PLZ-Ebene, zusätzlich eventuell weitere soziale Netzwerke. PR-Arbeit: Die Tageszeitung über das neuartige Angebot informieren.

Anzeigen dort lohnen sich eher nicht, da sie teuer sind.

Auch Flyer finde ich uninteressant. Das Verteilen ist einfach teuer.“

schen Instagram und Blog, Google Ads und Influencern. Wovon sämtliche Experten Kleinunternehmern abraten, ist klassische Werbung – sei es per Plakat, Tageszeitung, Radio oder gar Fernsehen. Zu teuer, zu viel Streuverlust. Über soziale Medien kann der Verkäufer – vorausgesetzt, er kennt seine Kunden – seine Informationen sehr viel zielgruppengenaue ausspielen: den Podcast für eine Software-Entwickler-Stelle in Solingen zum Beispiel über LinkedIn an entsprechende Fachleute in genau der Region. Die Einladung zum Newsletter über Gartenarbeit (siehe Beispiel S. 42) an Facebook-Nutzer, die sich über ihre Interessen als Garten-Fans geoutet haben.

Grundlage ist stets eine gute Website mit Landing-Pages für bestimmte Marketingaktionen. Das sind Unterseiten, die gezielt an eine Anzeige oder einen Link anschließen. Wer bei Google nach „sandiger Gartenboden“ sucht, kommt so durch entsprechende Werbung auf eine Web-Seite, die just dieses Bedürfnis adressiert: „Sie haben sandigen Boden? Hier ist die Lösung: In diesem Video erklären wir, wie unsere individuelle Gartenerde hergestellt wird. Bestellen Sie hier!“

Dann heißt es, einfach loslegen – start-up-like eben. Drei bis vier Kanäle ausprobieren, was gut läuft, und flexibel nachsteuern. Denn der Vorteil aller digitalen Werkzeuge: Der finanzielle und zeitliche Einsatz ist überschaubar. Kundenreaktionen lassen sich meist genau analysieren. „Statt einer großen Kampagne, die ein halbes Jahr läuft, habe ich heute vielleicht 40 verschiedene YouTube-Videos und 26 Werbebanner. Wenn der eine nicht funktioniert, spiele ich den anderen aus. Bei einem Facebook-Post weiß man heute nach 30 Minuten, ob der ankommt oder nicht“, sagt Marketingprofessor Michael Bernecker.

Im B2B-Bereich oder wenn es um Job-Themen geht, sind Xing und LinkedIn erste Wahl. „Ich suche und kontaktiere dort Fachleute immer noch manuell“, berichtet Personal-Spezialist Alexander Grossmann. „Bei Xing schafft jeder von uns pro Stunde 40 bis 50 Personen und schreibt jeden ganz persönlich auf seine Position an – das schafft keine Software!“ Andere sprechen auf Fachkonferenzen oder gründen gleich eigene. Der Urban Sports Club in Berlin hat anfangs eine ▶

24 700

Euro Kapital setzten
Gründer 2018 im Schnitt
für den Start ihres
Unternehmens ein – das
ist doppelt so viel wie
zehn Jahre zuvor

Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2019,
nur Vollerwerbsgründer



FALLBEISPIEL 2

Das Digital-Start-up

Neuartige CRM-Software für Fitness-Studios (B2B); relativ kostspieliges und erklärungsbedürftiges Abo-Modell. Michael Bernecker: „Hier ist die suchmaschinenoptimierte Website sehr wichtig. Dann würde ich Adressen kaufen von sämtlichen Fitness-Studios und die per Mail anschreiben. Kein Marketinginstrument bringt so viele Kontakte wie E-Mails! Zudem bei Verbänden vorstellen, auf Tagungen sprechen. Anzeige in Fachzeitschriften oder speziellen Foren schalten.“



FALLBEISPIEL 3

Die Solo-Preneurin

Frühe Selbstständige mit neuem Produktangebot: Blumenerde, auf die Bodenqualität des Gartens zugeschnitten. Steht ganz am Anfang der Gründung, keine Marketingerfahrung. Produkte sollen deutschlandweit versendet werden. Michael Bernecker: „Hier ist Pressearbeit ganz wichtig! Das Konzept vorstellen in Fachzeitschriften, die Geschichte der Gründerin erzählen. Gute Website und Shop sind natürlich unabdingbar, eventuell könnte man das Produkt sogar auf Amazon anbieten. Wichtig: In Facebook-Gruppen und unter Gartenbloggern Testkunden suchen als Testimonials.“

Fußball-Liga für Unternehmen ins Leben gerufen – eine Form von Event-Marketing.

„Man hat als kleines Unternehmen in der Regel nur wenig Zeit, bis auch die großen Firmen neue Kanäle entdecken“, weiß Martin Wrobel. „Influencer können schon recht teuer sein. In den letzten Jahren wurden Info-Spots vor Podcasts immer beliebter. Das soziale Netzwerk Tik Tok ist ein recht neuer Kanal und sicher spannend für Firmen, die sich an junge Menschen wenden.“ Traum aller Jungunternehmer ist Word-of-Mouth-Marketing (WoM), was früher Mund-zu-Mund-Propaganda hieß. Denn dieser Kanal ist kostenlos und besonders glaubwürdig. „Aber auch das muss man stimulieren, zum Beispiel mit exklusiven Inhalten, die Nutzer bekommen, wenn sie den Service weiterempfehlen“, mahnt Bernecker. „Wer weiter gehen will, fragt seine ersten Kunden, ob sie bereit sind, als Testimonial mit Foto und/oder Statement auf der Website zu erscheinen.“

DIE FEHLER

Mit einem unausgereiften Produkt ins Marketing zu gehen gehört sicher zu den größten Fehlern. „Oder zum Beispiel Google-Anzeigen zu buchen, nur weil das alle machen“, fügt Marketingprof Wrobel hinzu. Fair-Recruitment-Chef Alexander Grossmann erinnert sich an seine erste Gründung vor acht Jahren: „Ich habe viel

zu viel durcheinander gemacht, ohne Strategie, und zu wenig mit Leuten gesprochen, die sich auskennen.“ Mittlerweile hat er sich fortgebildet durch Bücher, Podcasts und Web-Inhalte, was er Jungunternehmern dringend empfiehlt. „Diese Zeit zu investieren lohnt sich!“

Markenberaterin Martschenko warnt davor, Verantwortung zu delegieren – etwa die Social-Media-Aktivitäten an eine Agentur. „Da fehlt die wichtigste Zutat: Authentizität!“ Noch schlimmer ist für die Spezialistin nur noch eines: gar nicht einsteigen in die neuen digitalen Möglichkeiten – nach dem Motto: Ist zu kompliziert, liegt mir nicht. „Man braucht heute nicht mehr viel Geld, um ein Unternehmen im Marketing gut aufzustellen“, resümiert die Münchnerin. „Aber zu glauben, es genügt, Kunden glücklich zu machen – das ist ein großer Fehler.“ ■

IRIS RÖLL

ZUM WEITERHÖREN

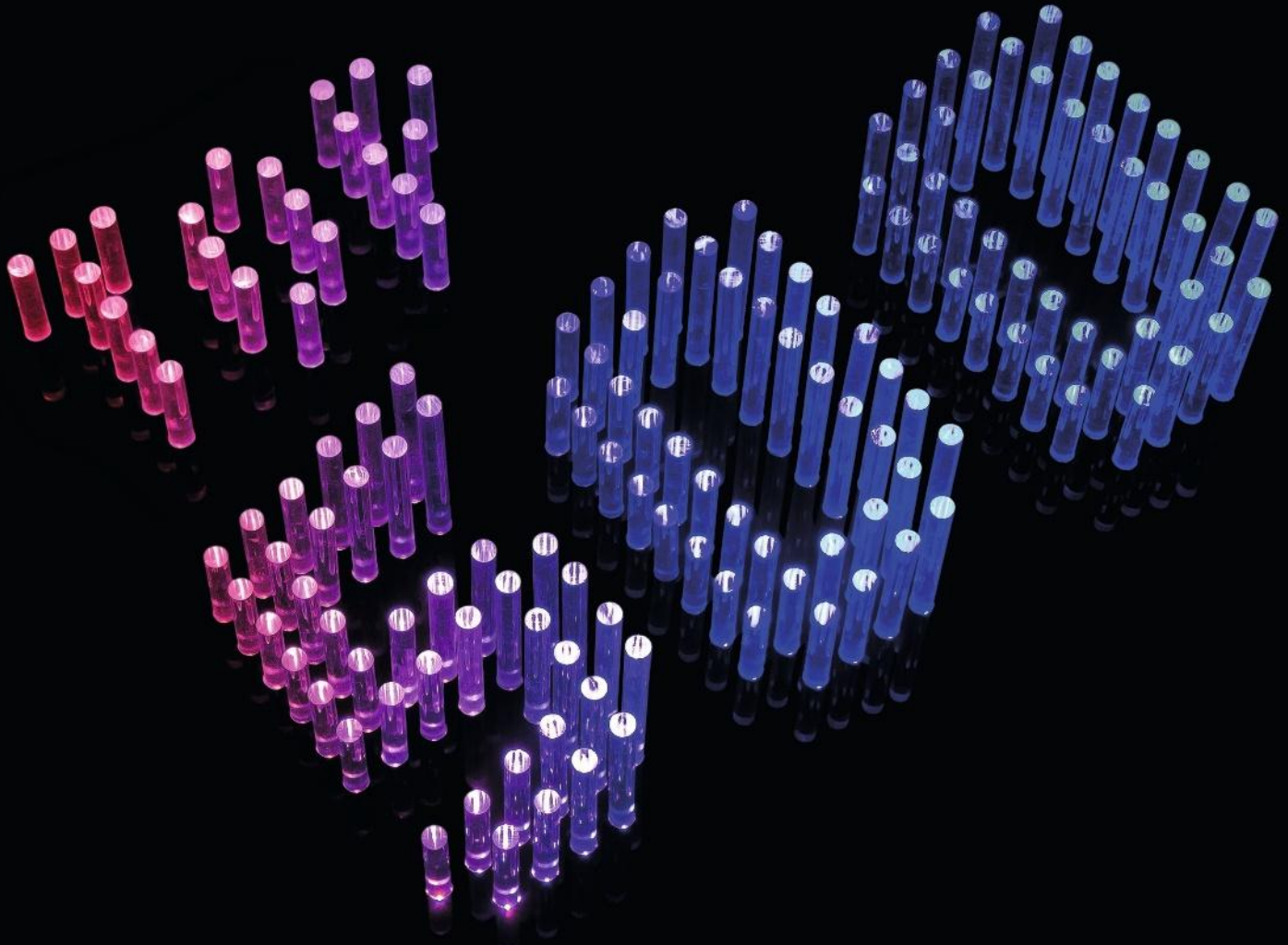
Podcast „Digital Kompakt“

(www.digitalkompakt.de) zu verschiedensten Themen rund um die Gründung – ein Tipp von Alexander Grossmann.

Podcast „Marketing_021“

(www.marketing021.com) BWL-Prof Martin Wrobel spricht in jeder Folge mit einem Gründer über dessen Marketingerfahrungen

WIR SUCHEN DEUTSCHLANDS WACHSTUMSSTÄRKSTE UNTERNEHMEN!



GEHÖREN SIE ZU DEN 500 BESTEN?

FOCUS-BUSINESS präsentiert im Oktober die wachstumsstärksten Unternehmen, also die Unternehmen, die in den letzten drei Jahren das größte Umsatzwachstum in Deutschland erzielen konnten. Gehören Sie dazu? Dann bewerben Sie sich und nutzen Sie die große mediale Aufmerksamkeit für neue Kontakte und Perspektiven. Mit der öffentlichen Würdigung Ihres Unternehmenserfolgs können Sie sich in gleichem Maße als interessanter Arbeitgeber und als starker Geschäftspartner empfehlen.

**JETZT BIS ZUM 07. JUNI 2020 BEWERBEN UNTER:
www.focus.de/wachstumschampions**

IN KOOPERATION MIT

statista 

FOCUS 

Frag den Coach!



Mein Büro, mein Team, mein Projekt ...

Susanne Kleiner, Business-Coach und Kommunikationsexpertin, gibt Hilfestellung bei Karrierethemen und Konflikten im Büro. Leser können ihre Fragen an die Expertin direkt an coach@focus-magazin.de mailen*



*Die Redaktion behält sich vor, eine Auswahl zu treffen. Beantwortet werden die Fragen, die veröffentlicht werden.

AKUTE BÜRO-SEHNSUCHT

Ich bin kein Home-Office-Typ. Wie bleibe ich trotzdem motiviert?

Auch mich zwingt die Corona-Krise, im Home-Office zu arbeiten. Bislang habe ich Beruf und Privatleben konsequent getrennt. Erstens: Mir ist es wichtig, zu Hause im wahrsten Sinne des Wortes abzuschalten. Zweitens: Ich brauche den Austausch im Team und das Gefühl dazuzugehören. Sonst gehe ich ein wie eine Primel. Ich bin also alles andere als ein Home-Office-Typ. Ja, und es fällt mir tatsächlich sehr schwer, mich darauf einzustellen. Mangels Alternative frage ich mich: Wie bleibe ich als Heimarbeiterin motiviert?

Maria, 35, Großraum Karlsruhe

Jetzt heißt es umdenken. Bekennen Sie: Ja, ich bin bereit, die neue Situation zu meistern. Machen Sie sich klar, was Sie gewinnen: etwa Zeit für Yoga, die Sie sonst zum Pendeln brauchen. Wichtig ist: Strukturieren Sie Ihren Tag. Räumen Sie abends Ihre Wohnung auf. Steigen Sie morgens zu einer festen Uhrzeit ein. Erledigen Sie Routinearbeiten direkt, so verkleinern Sie Ihren To-do-Stapel, bevor Sie Pause machen – idealerweise nach 90 Minuten konzentrierter Arbeit. Wenn möglich: Bleiben Sie zeitweise offline. Wenn Sie Kinder haben, nehmen Sie Nachbarschaftshilfe an oder kommunizieren Sie Ihre Arbeitszeiten klar. Probieren Sie aus, was Sie in den Büromodus bringt. Sind es Stoffhose und Pumps? Oder der morgendliche Gang zum Bäcker, den Sie bewusst vor Bürobeginn machen? Oder Kopfhörer gegen Lärm? Sie sind nicht allein. Teilen Sie mit, was Sie brauchen: ein tägliches Telefonat mit dem Chef oder Online-Meetings im Team. Auch digitale Projektmanagement-Tools erleichtern das Miteinander auf Distanz.



DICKE LUFT

Mein Team kann einen Kollegen nicht riechen

Ich bin Führungskraft bei einer Behörde. Kürzlich habe ich ein Team von einem Altersteilzeitleiter übernommen, der sich jetzt verabschiedet hat. Was zunächst Bauchgefühl war, bestätigt sich nun: Die Mitarbeiter meiden einen ihrer Kollegen. Sie tuscheln, rümpfen die Nase. Der Grund: Sein Körpergeruch ist auffallend unangenehm. Ich frage mich: Wie spreche ich das Problem richtig an? Und wie wirke ich Mobbing entgegen? Offenbar kultivieren die Kollegen ihre Abwehrhaltung seit geraumer Zeit.

Volker, 58, Bremen

Riecht ein Kollege schlecht, können mangelnde Hygiene oder Krankheit die Ursachen sein. Offenbar wird Ihr Mitarbeiter deshalb ausgegrenzt. Es ist also Zeit, klar unter vier Augen mit dem Betroffenen zu sprechen. Diskretion ist wichtig, aber es hilft nichts, um den heißen Brei herumzureden. Sagen Sie: „Ich nehme wahr, dass Sie auffallend riechen.“ Hören Sie aufmerksam zu, und bieten Sie Hilfe an. Je schneller Sie als neuer Chef aktiv werden, desto besser.

Und: Sprechen Sie mit den restlichen Kollegen. Schildern Sie offen, was Sie beobachten, und hören Sie zu. Betonen Sie, wie wichtig Ihnen Kollegialität und offene Kommunikation sind. Je nach Fallschärfe ist es angesagt, über arbeitsrechtliche Folgen für Mobbing-Täter sachlich aufzuklären. Stellen Sie sich vor beiden Gesprächen unbefangen und wertschätzend auf Ihre Gegenüber ein. Gut möglich, dass die konsequente Konfrontation schnelle Klärung bringt. Eines ist sicher: Dank Ihrer Klarheit positionieren Sie sich und die Werte, für die Sie stehen, glaubwürdig und aufrichtig.

UNFAIRE KRITIK

Wie stelle ich die üble Nachrede ab?

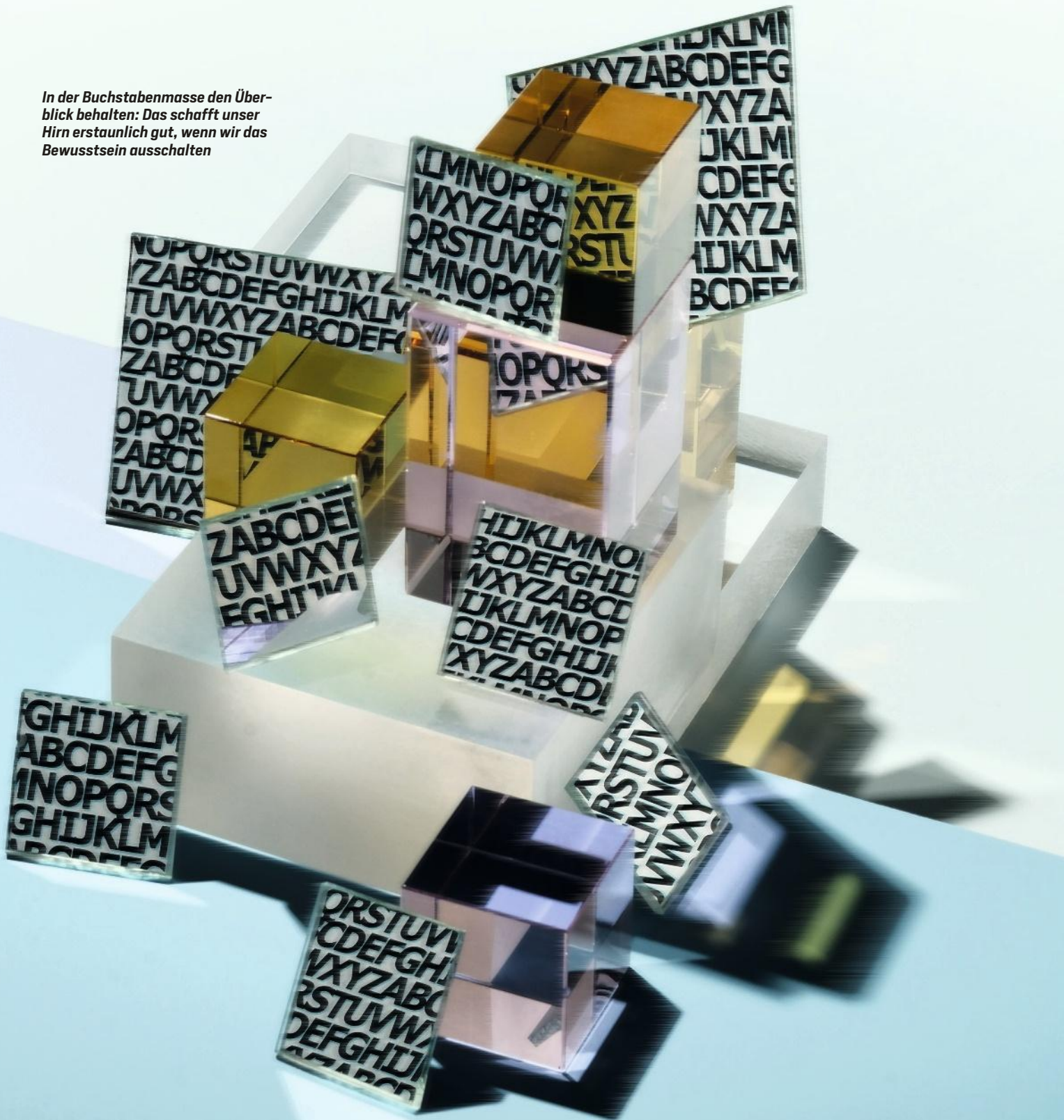
Ich bin in einem wachsenden IT-Unternehmen angestellt. Wir arbeiten agil und organisieren uns selbst. Das klappt gut. Für mich heißt das auch: Wenn es brennt, gebe ich Aufgaben ab. So kann ich mit ganzer Kraft ein Projekt leiten, das die Führung mit erster Priorität aufgegleist hat. Neuerdings wird mir zugetragen, dass eine Kollegin sich hinter meinem Rücken beschwert, ich würde mich drücken und eine ruhige Kugel schieben. Was raten Sie mir?

Julia, 43, München

Transparenz fördert Vertrauen. Kommunizieren Sie offen genug, was Ihre Prioritäten begründet? Informieren Sie konsequent. Heben Sie hervor, wer auf welche Weise zum Erfolg beiträgt. So würdigen Sie die Teamleistung, ohne sich selbst hervorzuheben. Erhellend ist: Wenn Sie gelassen handeln und sprechen, beruhigen Sie sich und andere. Versetzen Sie sich in die Lage der Kollegin, die Sie anschwärzt. Denn oft kritisieren Menschen an anderen das, was Sie selbst an sich vermissen. Fragen Sie sich: Welches Bedürfnis möchte die Mitarbeiterin für sich erfüllen? Möglich, dass es ihr wichtig ist, selbst mehr Verantwortung zu tragen, sich mit anderen auszutauschen oder als wichtige Informantin geschätzt zu sein. Sprechen Sie mit ihr und fragen Sie, wie es ihr geht – auch, ob es etwas Wichtiges gibt, was sie Ihnen sagen möchte. Denkbar, dass Sie Wünsche entlarven, die sogar erfüllbar sind. Wenn nichts kommt, thematisieren Sie klar und ruhig, was Ihnen zugetragen wurde. Formulieren Sie in Ich-Botschaften vorurteilsfrei. Und erklären Sie, dass Sie zu Ihren Werten und Idealen stehen – auch wenn es darum geht, einen guten Job zu machen.

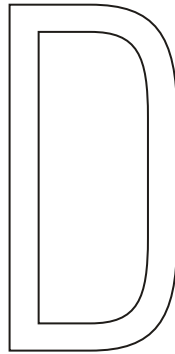
Chancen

In der Buchstabenmasse den Überblick behalten: Das schafft unser Hirn erstaunlich gut, wenn wir das Bewusstsein ausschalten



Jetzt aber schnell!

Immer mehr Lesestoff, immer weniger Zeit: Im Kampf gegen den täglichen Informations- Tsunami könnte die Fähigkeit des Speed- Reading eine gute Waffe sein. Autorin Beate Strobel hat sich im Erlernen des Lese- Sprints versucht



Dieser Text hat genau 1177 Wörter. Bei einer Lesegeschwindigkeit von 375 Wörtern pro Minute sollten Sie also in knapp drei Minuten damit fertig sein. Falls Sie länger brauchen: kein Problem. Denn dann sind Sie genau der Mensch, der diesen Text lesen sollte.

Ich dachte immer, ich sei eine schnelle Leserin; der Besitz eines Mitgliedsausweises der Stadtbibliothek sowie die Lektüre des Gesamtwerks von Karl May hatten mich schon früh zum Buchstaben-Sprint erzogen. Doch jetzt, in diesem Berliner Seminarraum, scrollt der auf die Leinwand gebeamte Text immer schneller nach oben; meine Augen kommen ins Stolpern und haben auch schon den Satz verloren, an dem sie festhingen. Schwupp, ist der nächste Absatz da – und wieder weg. Ich bin raus aus dem Spiel.

„Mit Speed-Reading die Infoflut meistern“: So lautet das große Versprechen des Seminars, das Dozent Helgo Bretschneider seit Jahren mit Erfolg hält. Denn davongespült von der Informationswelle fühlen sich immer mehr Menschen. 71 548 Neuerscheinungen zählte der Buchmarkt 2018, hinzu kommen zahllose Zeitungen, Zeitschriften und Fachliteratur. Kann man nicht alles lesen, und doch nagt an vielen Menschen das Gefühl, dass man es sollte. Oder zumindest versuchen sollte. Die zwölf Leidensgefährten, die außer mir in dem Seminarraum sitzen, müssen sich im Job immer wieder stundenlang durch Akten, Normenpapiere, Berichte arbeiten. Spaß macht das den wenigsten. Deswegen wollen sie es möglichst schnell hinter sich bringen.

Speed-Reading soll helfen. Mit etwas gutem Willen und Übungsfleiß kann der Durchschnittsleser sein Lesetempo von etwa 250 auf 375 Wörter pro Minute stei-

gern. Das spart bei einem Text mit 2000 Wörtern knapp 2,5 Minuten und ist damit kaum der Mühe wert. Bei einem Buch mit 100 000 Wörtern allerdings sind es bereits 134 Minuten, also mehr als zwei Stunden.

Wie aber wird man zum Schnellleser? „Lesen ist nichts weiter als Mustererkennen“, doziert Bretschneider. Unser Gehirn ist ein Hochleistungscomputer, der bis zu elf Millionen Bits pro Sekunde verarbeiten kann. Allerdings nicht im Bewusstseins-Modus – hier schafft der Kopf im Schnitt gerade mal 40 Bits. Und das auch nur unter Idealbedingungen, sowohl äußerlich als auch innerlich. Um die, meint Bretschneider, müsste man sich deshalb zuerst kümmern: Ist mein Lesepplatz hell genug? Sind alle potenziellen Aufmerksamkeitsmagnete – Smartphone, Mail-Programm, Kinder, Kollegen – ausgeräumt, ausgeschaltet oder anderweitig beschäftigt? Ist es leise? „Multitasking funktioniert nicht“, informiert Bretschneider gleich mal all jene, die noch an effektives Lesen bei lauter Beschallung oder eingehenden Mails glauben. Tröstend schiebt er hinterher, das Suchen nach Zusatzreizen sei eher eine Nebenwirkung von zu langsamem Lesen – das unterforderte Hirn suche nach Ablenkung. Bei einer Erhöhung des Lesetempos lege sich dieser Appetit von allein.

ERGEBE DICH DEM LESE-FLOW

Technisch lässt sich das Tempolernen vor allem verbessern durch Lesen. Aber eben anders als bisher: mehr 11-Millionen-Bits-Hochleistungsrechner und weniger 40-Bits-PC. Dazu sei es nötig, sich dem Lese-Flow zu ergeben, rät Helgo Bretschneider. Im Klartext: Schluss mit der Subvokalisation, dem inneren Mitsprechen beim Lesen. Denn wer sich selbst lautlos vorliest, benötigt für einen Text eine ähnlich lange Zeit wie ein echter Vorleser.

Auch das Zurückspringen im Text – der Fachmann spricht von Regressionen – ist eine klassische Bremse im Lesefluss: Die Augen hüpfen immer wieder ein paar Sätze oder gar Absätze zurück, um diese noch einmal zu lesen und dadurch hoffentlich besser zu verstehen. Das, so Bretschneider, beruht auf einem klassischen Missverständnis; gerade bei Fachliteratur lesen wir so, als müssten wir danach eine Prüfung ablegen. Das Problem dabei: „Wer liest, um das Wissen später zu rekapitulieren, muss ständig die ►

FÜNF SÄTZE FÜR DIE EWIGKEIT

Den Wald, nicht jeden
einzelnen Baum sehen
__Wer zu langsam
liest, unterfordert sein
Gehirn__Nicht Gas
geben, sondern von der
Bremse gehen__Erst
lesen, später denken__
Finger weg vom Neon-
marker

Worte im Arbeitsgedächtnis halten“, erklärt der Dozent. Und das verlangsamt die Verarbeitungsgeschwindigkeit.

Perfektionszwang aus, Entspannungsmodus an: „Lesen im Flow gleicht eher einem Wahrnehmen als einem Lesen“, meint Helgo Bretschneider. „Es geht darum, den ganzen Wald zu sehen und nicht jeden einzelnen Baum.“ Auf einen Text bezogen bedeutet das, nicht jedes Wort einzeln zu lesen, sondern Gruppen aus drei, vier Wörtern mit nur einem Blick zu erfassen. Dazu ist das menschliche Auge durchaus in der Lage – wenn wir nicht auf Spotlight schalten, sondern eher auf einen breiten Scheinwerferblick. Durch Training lässt sich dieser Weitwinkel immer mehr vergrößern. Echte Lese-Profis erfassen so ganze Zeilen oder gar Absätze mit einem Blick. Und bringen es damit auf Lesegeschwindigkeiten von bis zu 600 Wörtern pro Minute. Die US-amerikanische Pädagogin Evelyn Wood, eine Pionierin in Sachen Speed-Reading, glaubte gar an Lesegeschwindigkeiten von bis zu 1000 Wörtern. Von US-Präsident John F. Kennedy heißt es, er habe ein 240-Seiten-Buch schon mal in einer Stunde gelesen.

NUR SCHAUEN, NICHT DENKEN

Im Seminar üben wir erst einmal, die Augen blockweise voranspringen zu lassen im Text, ohne innerlich die Wörter zu murmeln – was erschreckend schwer ist. Wir versuchen, einen vorwärtsstrebenden Lesefluss zu entwickeln, anstatt unkoordiniert im Text hin und her zu springen wie verrückte Hühner. „Schnelllesen gleicht einem ziellosen Schaufensterbummel“, sagt Bretschneider: „Nur schauen, nicht denken.“

Dann beamt er einen neuen Text auf die Leinwand und lässt einen Lichtstrahl über die Zeilen wandern, dem wir mit den Augen folgen sollen. In gleichmäßigen Schwüngen gleitet mein Blick von Absatz zu Absatz, während Bretschneider das Tempo hochdreht – bis wir bei 500 Wörtern pro Minute liegen. Da ist er, der Flow! Das Lesen passiert plötzlich wie von selbst, scheinbar mühelos. Bis zu dem Moment, an dem mein Großhirn nachfragt, was ich denn da eigentlich lese. Und schon bin ich raus. Abgebremst auf 40 Bits. Nicht aufs Gas treten, sondern von der Bremse gehen: Das ist das wahre Geheimnis der Speed-Reader.

Effizientes Lesen aber ist mehr als nur eine Frage des Tempos, es berechnet sich vielmehr aus Geschwindigkeit und Verständnis. Je komplexer der Text, desto eher geht ein höheres Tempo auf Kosten des Verständnisses. Ich habe beim Test zum Inhalt des gerade gelesenen Textes nur knapp 50 Prozent richtig. Das ist nicht viel, aber gleichzeitig kein schlechtes Ergebnis für ein erstes Erfassen, tröstet Bretschneider.

LESEN IN ZWEI GÄNGEN

Und genau darum sollte es beim ersten Lesedurchgang etwa eines Fachtextes gehen: den Inhalt eher wahrzunehmen als ihn wirklich zu lesen. Etwas nicht verstanden? Nicht lange grübeln, sondern die Augen weiterschwingen lassen – vielleicht klärt sich das Problem ja bereits drei Absätze weiter.

Erst lesen, später denken: Nach dem Scannen des Textes wird der zweite Durchgang vorbereitet. Und zwar möglichst, indem man weder über den Text nachdenkt noch eine andere geistig anspruchsvolle Tätigkeit startet. Beim Gang in die Kaffeeküche oder beim Gießen der Büropflanze darf das Thema in die Tiefen des Gehirns sacken. Erst danach wird reflektiert: Was habe ich gerade gelesen? Welche Fragen habe ich zu dem Thema? Und welche kann der Text beantworten? Der zweite Lesedurchgang beschäftigt sich dann mit der Suche nach Antworten, die sogleich in die eben geöffneten geistigen Schubladen verfrachtet werden. Während in der ersten Lese phase der unbewusste 11-Millionen-Bits-Rechner dran ist, wird im zweiten der langsame, gründliche 40-Bits-Computer eingesetzt.

Von Neonmarkern und Notizen im Text hält Bretschneider übrigens nichts, sie machen seines Erachtens den Text schwer lesbar und bremsen den Flow. Besser sei, im zweiten Durchgang eigene Schaubilder zum Gelesenen zu entwickeln, die Informationen etwa in einem Strukturbaum festzuhalten oder den Inhalt anderweitig kreativ zu verarbeiten. Danach, mahnt Bretschneider, hat sich unser Hochleistungsrechner namens Gehirn eine Pause verdient. Die man guten Gewissens genießen darf. Schließlich hat man die Zeit ja bereits durch smartes Speed-Reading eingespart. ■

BEATE STROBEL

FOCUS-BUSINESS



Beim ersten Durchgang
wahrnehmen, beim zweiten ge-
zielt nachlesen – so funktioniert
Speed-Reading

DAS SEMINAR

„Mit Speed Reading und Mega Memory Gedächtnistraining die Infoflut meistern“, heißt der Lehrgang der Haufe-Akademie. In zwei Tagen werden einfache Lese- und Gedächtnistechniken gelehrt und eingeübt, mit denen Texte schneller erfasst und Informationen besser behalten werden.

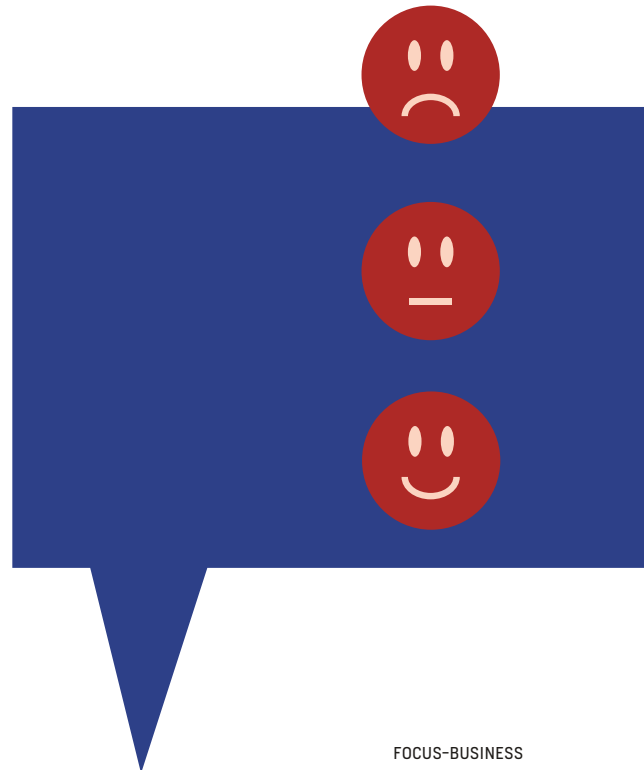
DER DOZENT

Der studierte Finanzwirt und Kaufmann Helgo Bretschneider war anfangs noch in der Finanzverwaltung von Nordrhein-Westfalen tätig. Seit 1996 arbeitet er als Dozent u. a. auch als Lerncoach und NLP-Trainer. Er ist Autor des Ratgebers „Und täglich grüßt die Datenflut“ (nur noch antiquarisch erhältlich).



WIE VIEL FEEDBACK DARF'S DENN SEIN?

Zu einer modernen Unternehmenskultur gehört heute mehr als die jährliche Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Vier Top-Unternehmen aus dem Ranking „Beste Arbeitgeber 2020“ (FOCUS-BUSINESS 1/2020) berichten, wie sie Feedback geben





SYLKE MORELL
Leiterin der Personalentwicklung, Hansgrohe

Wir leben in unserer Firma eine offene Kultur. Das ist eine wichtige Voraussetzung für konstruktives Feedback in jede Richtung: Jeder Mitarbeiter soll sich trauen, eine andere Perspektive, eine abweichende Meinung zu äußern – auch der Azubi gegenüber dem Chef. Aber das ist sowohl eine Fähigkeit als auch ein Mindset. Darauf achten wir schon im Einstellungsprozess. Wir setzen auf Persönlichkeiten, die ihre Haltung kundtun. Ein festes Instrument ist zum Beispiel unser jährliches Führungsbarometer. Dafür füllt jeder Mitarbeiter anonym einen Fragebogen zu elf Dimensionen seiner Führungskraft aus. Anschließend moderieren wir dazu einen Austausch zwischen Team und Führungskraft. Wichtig ist uns bei jedem Feedback der wertschätzende Umgang miteinander. Herausfordernd finde ich auch das zunehmende Arbeiten mit agilen Methoden: Da ist der Chef dann Kollege, Mitarbeiter, Experte – je nachdem, in welcher Rolle er mitarbeitet. Entsprechend äußert man sich ganz anders zur Performance der eigenen Führungskraft als bisher. Dieser Rollen-Switch ist gar nicht so einfach.



HEINZ KIERCHHOFF
Geschäftsführer des Tech-Unternehmens Team Neusta

Unsere Unternehmensgruppe besteht aus 26 Gesellschaften und zehn Start-ups mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Mitarbeiterzahlen zwischen sechs und 380. Aus dieser Struktur ergeben sich individuelle Vorgehen zum Mitarbeiter-Feedback. Jedoch haben wir in der gesamten Gruppe eine Metakultur: So arbeiten wir mit sehr flachen Hierarchien, in der Regel mit Geschäftsführung und den operativen Teams, also ohne Abteilungsleitungen. Die Teams setzen sich oft aus verschiedenen Gesellschaften zusammen. Agile Entwicklungsmethoden mit Einsatz von Scrum garantieren tägliche Feedback-Runden zur Performance des Teams, aber auch seiner einzelnen Mitglieder. In diesem Modell leitet jeder für sich ab, wie seine Arbeit zum Teamerfolg beiträgt. Dies ist aus unserer Sicht wertvoller und direkter als klassische Mitarbeitergespräche, die wir aber auch führen. Zudem streben die Geschäftsführungen an, sich mit jedem Team einmal im Monat außerhalb der Arbeitsumgebung auszutauschen, etwa bei einem gemeinsamen Essen.



ANDREA GUSSENDORF-EHLE
Talent Acquisition Director Western Europe, L'Oréal

Bei L'Oréal Deutschland wurde schon 2013 ein Kulturwandel eingeläutet, und Feedback ist dabei ein zentraler Aspekt. Wir verstehen es als kontinuierlichen Dialog zwischen Menschen in einem Unternehmen, und zwar in alle Richtungen – nach oben, unten und zur Seite. Ziel ist dabei stets die persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter. Jahresgespräche gibt es noch, aber sie sind nur ein Element von vielen in unserer Kommunikation. Die Einladung zum Feedback gilt permanent und an alle. Aber wir haben zusätzliche Maßnahmen, die diese Kultur fördern: Es gibt – jederzeit online buchbar – Feedback-Workshops, da lernen Mitarbeiter aller Ebenen zum Beispiel, wie man wertschätzendes Feedback gibt. Und wir hatten letztes Jahr einen Feedback-Day. Die Arbeit ruhte einen halben Tag, und alle haben mitgemacht: In den Gruppen haben wir erst jeder den Strengths-Finder-Test von Gallup gemacht und uns dann über unsere persönlichen Stärken ausgetauscht. Der Umgang war sehr warmherzig und das Echo grandios! Für dieses Jahr haben sich die Mitarbeiter einen Tag zum Thema „konstruktives Feedback“ gewünscht.



WOLFGANG FASSNACHT
Global Head of Talent, Leadership and Learning, SAP

SAP hat sich vor drei Jahren von den klassischen Zielvereinbarungen und Jahresendgesprächen verabschiedet. Diese Prozesse sind zu statisch. Aufgaben verändern sich heute ungleich schneller. Dem werden wir mit unserem SAP Talk gerecht: Alle vier bis sechs Wochen geben Manager ihren Mitarbeitern Feedback. Unsere Software „Success Factors“, mit der unzählige Unternehmen arbeiten, lässt Anwendern die Wahl, ob sie mit oder ohne Schulnoten arbeiten. Wir haben uns dagegen entschieden und Noten abgeschafft. Sie greifen zu kurz, sie sind eher hinderlich für eine persönliche Entwicklung. Und genau um diese geht es ja in erster Linie. Ein weiteres Tool, das wir eingeführt haben, nennt sich „Appreciate“. Es ermöglicht Kollegen, sich untereinander Anerkennung oder auch nur ein Danke auszusprechen – mit Kenntnis des Vorgesetzten. Man kann das auch mit einer kleinen Aufmerksamkeit verbinden. Dieses Instrument wurde anfangs unterschätzt. Inzwischen kommt es sehr gut bei den Mitarbeitern an, weil es eine wertschätzende Kultur im Unternehmen fördert.



Illustration: Fabian Sigg für FOCUS-Business



*Soll die Wirtschaft
wieder rundlaufen,
braucht sie
die richtigen Köpfe.
Diese Spezialisten
finden sie:
Deutschlands
Top-Headhunter 2020*

54 Vom Suchen und Finden: Wie arbeiten Personalvermittler? Und wie finde ich den richtigen? 22 Wahrheiten über den Headhunter-Markt **60 Die Karriere-Macherin:** Egon-Zehnder-Präsidentin Jill Ader erklärt im Interview, wie sie die Chefs wachrüttelt **65 Methodik:** So entstand die Liste **66 Die Top-Headhunter:** Executive Search **70 Professional Search** **74 Freelancer-Vermittlung** **76** Zeitarbeitsunternehmen **78 Top-Karriereportale:** Hier knüpfen Sie die entscheidenden Kontakte

JOIN

US

Der perfekte Neustart

Karriere will wohldurchdacht und geplant sein. Ein Headhunter kann dabei helfen. Nur welcher ist der richtige? Mehr als 7600 Personalberater haben sich in Deutschland darauf spezialisiert, Professionals und Manager auf ihrem Weg nach oben zu begleiten – 212 besonders empfehlenswerte sind in den Listen ab S. 66 verzeichnet. Personalberater erwirtschaften einen Honorarumsatz von 2,36 Milliarden Euro und besetzen laut Bundesverband der Unternehmensberater etwa 72 000 Stellen im Jahr. Große Agenturen finden sich unter den Recruiting-Experten ebenso wie kleine Boutiquen und Einzelkämpfer, Promi-Spezialisten und Scharlatane. Wie findet man seinen Headhunter? Und wie wird man selbst gefunden? Auf den folgenden Seiten beantworten wir die **22 wichtigsten Fragen** und räumen mit einigen Mythen auf.

1_WAS MACHT EIN PERSONALBERATER?

Headhunter suchen die passenden Arbeitskräfte für Unternehmen, meist handelt es sich dabei um Führungspositionen. Je spezieller die Job-Anfordernisse, desto eher sind Firmen auf Headhunter angewiesen. Personalberater ist keine geschützte Berufsbezeichnung, jeder Dampfplauderer kann sich so nennen. Dementsprechend tummeln sich hier Fachkräfte unterschiedlicher Qualität und Güte, ob sie sich nun Partner einer Personalberatung oder Recruiter nennen, Executive Search betreiben, eine Boutique gegründet haben oder als Scouting-Experte Talente für die Berliner Start-up-Branche suchen. Es sind Psychologen, Maschinenbauer, Elektrotechniker, Lehrer und Betriebswirte darunter, viele haben zuvor in der Personalabteilung eines Unternehmens gearbeitet, was ihnen einen guten Einblick in die jeweilige Branche verschafft.

2_BRAUCHT MAN ÜBERHAUPT NOCH HEADHUNTER?

Über LinkedIn, Google for Jobs oder andere Plattformen können Personalabteilungen sich prinzipiell gut selbst einen Überblick über die Talente auf dem Markt und bei der Konkurrenz machen. Trotzdem bedarf es der Vermittler. Deren Business ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. „Das Geschäft lief außergewöhnlich gut“, sagt Christine Stimpel von Heidrick & Struggles. Sie ist DACH-Präsidentin der Association of Executives Search Consultants (AESC), dem Verband weltweit führender Personalberatungen, die sich auf die Vermittlung im Top-Management-Bereich konzentrieren. Allerdings ist sie gewarnt: „Die Corona-Pandemie wird ihre Spuren hinterlassen.“ Die Krise wird die Wirtschaft und damit auch die Personalberatungen treffen.

3_WAS HILFT MEHR: NETZWERKE ODER HEADHUNTER?

Der Großteil der Führungspositionen wird nicht über Headhunter vermittelt, sondern intern oder über persönliche Netzwerke besetzt. „Ich kann nur den dringenden Tipp geben, früh ein großes Netzwerk innerhalb und außerhalb der Firma aufzubauen und zu pflegen“, sagt Stimpel. Ein früherer Kollege oder Chef erinnert sich vielleicht im richtigen

Augenblick. Auch Headhunter können zum persönlichen Netzwerk gehören.

4_BESETZEN HEADHUNTER NUR TOP-POSITIONEN?

Ganz und gar nicht. Vermittelt werden Positionen vom Vorstand bis runter ins mittlere Management, die meisten Angebote beziehen sich auf die zweite oder dritte Führungsebene. Einige Personalberater brüsten sich gern damit, sie vermittelten ununterbrochen Spitzenleute in die Vorstände der Dax-Konzerne und hätten beste Drähte bis in die obersten Führungsetagen. Doch Vorsicht, da wird gern etwas dick aufgetragen.

5_WER HAT WIRKLICH ZUGANG ZU DEN VORSTÄNDEN?

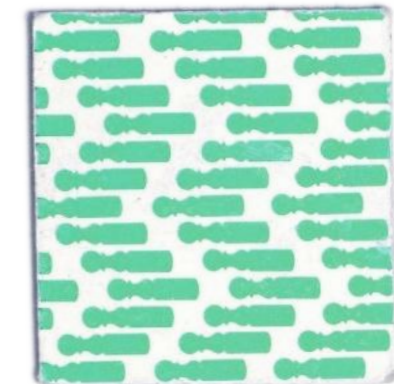
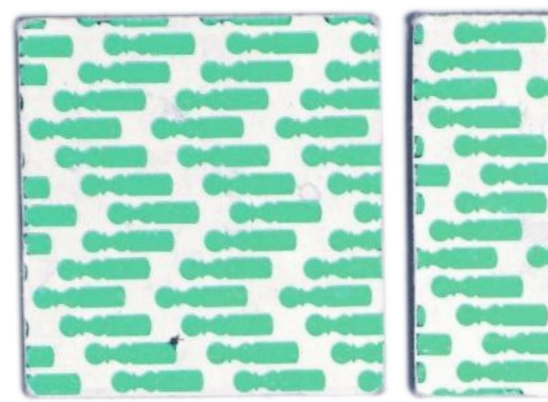
Gerade mal ein Dutzend Berater hat Zugang zu den Vorstandsetagen der Großkonzerne. Einer davon ist Christoph Zeiss, Managing Partner bei Heads!. „Da geht es nicht um die Besetzung einer Vakanz, sondern um eine wesentliche Weichenstellung für das Unternehmen mit langfristigen Auswirkungen“, sagt er. Der Berater muss „auf Augenhöhe mit Chairman oder CEO“ über internationale Strategien sprechen und „hinter der Fassade“ Empfehlungen zu Kandidaten einholen können. Eine heikle Angelegenheit, die sehr diskret ablaufen muss.

6_WIE ZUFRIEDEN SIND FIRMEN MIT HEADHUNTERN?

Sehr unterschiedlich. Die Personalberatung Pape befragt Unternehmen jedes Jahr dazu. 2019 waren zwei Drittel der Firmen mit den Ergebnissen ihres Personalberaters unzufrieden. Warum? „Weil die Berater die Vorgaben der Kunden nicht erfüllen und mehr versprechen, als sie halten können“, heißt es bei Pape. Fehl- oder Nichtbesetzungen sind oft die Folge. Ein teurer Spaß und viel Ärger für die Unternehmen.

7_WORAN SCHEITERT EINE JOBVERMITTLUNG?

„Da gibt es viele Stolpersteine“, warnt Executive-Berater Zeiss. Oft wird seitens der Berater zu oberflächlich recherchiert, oder sie schauen sich die Kandidaten nicht gründlich an. Häufig scheuen sie sich auch, dem Klienten „im Vorfeld die wichtigen und kriti-





77%

der Kandidatensuche
von Personalberatern
konzentrieren
sich ausschließlich
auf das Inland

Quelle: BDU-Studie Personalberatung 2018



schen Fragen zu stellen“. Wenn es um die Spitzenebene geht, muss der Berater zudem selbst „C-Level-fähig“ sein. „Wer in einem Führungskräfte-Meeting nicht besteht, wird keine Spitzenpositionen besetzen.“

8_WIE ERKENNE ICH BLENDER?

Skepsis ist geboten, wenn jemand gleich beim ersten Kontakt den „Traumjob“ verspricht. Personalberater bilden sich zunächst einmal einen Eindruck von einem Kandidaten, dessen Wünschen und seinem oder ihrem konkreten Hintergrund. Wer auf die Zusendung des Lebenslaufs drängt, ist vielleicht nur hinter dem CV her. Fühlen Sie ihm auf den Zahn: Kennt er die Branche wirklich? Hat er schon viele Stellen in dem Bereich besetzt? Arbeitet er schon lange mit der Firma zusammen?

9_WIE FINDE ICH EINEN SERIÖSEN ANBIETER?

Indem Sie Informationen sammeln – und einen Blick in unsere FOCUS-Business-Liste werfen. Wie präsentiert sich die Firma auf der Homepage, in welchen Zusammenhängen tauchte sie in der Presse auf? Ist die Beratung Mitglied in einem Verband? „Verbände wie der AESC haben klare, strenge Richtlinien und Vorgaben. Es ist sinnvoll, einen Blick in die Mitgliedsliste zu werfen, um böse Überraschungen zu vermeiden“, rät Christine Stimpel. Wer auf eine kleine Boutique oder einen Einzelberater vertraut, sollte diesen möglichst persönlich kennen. Die großen Beratungen wie Egon Zehnder, Kienbaum und Heidrick & Struggles arbeiten seriös und sind – auch international – bestens vernetzt. Hier besteht allerdings auf den mittleren Ebenen die Gefahr, in der Masse der Kandidaten unterzugehen.

10_WAS SIND DIE WICHTIGSTEN REGELN FÜR BERATER?

Datenschutz ist Priorität Nummer eins. Gelegentlich schicken schwarze Schafe, sogenannte „CV-Trader“, Bewerbungen ohne explizite Rücksprache mit den Kandidaten an Firmen, das verstößt gegen die Spielregeln. Selbst wenn die persönlichen Daten geschwärzt werden, sind durch fachliche Qualifikationen und Stationen im Lebenslauf häufig Rückschlüsse auf einzelne Perso- ▶

Fotos: Plainpicture, Shutterstock (6)

Chancen

nen möglich – und landen schlimmstenfalls beim eigenen Chef auf dem Schreibtisch. Vertraulichkeit ist genauso wichtig. Wenn ein Berater zu viel über die Firmen verrät, die Kandidaten suchen, tut er oder sie es vielleicht auch andersherum. In beiden Fällen ist das ein No-Go. Kandidaten müssen häufig ein „non-disclosure-agreement“ unterschreiben, das sie zu Stillschweigen verpflichtet.

11_WIE LANGE BRAUCHT EIN HEADHUNTER?

Bei heiklen Positionen sollte die Suche möglichst schnell gehen. Zum Beispiel, wenn der Posten noch besetzt ist oder es sich um eine besonders verantwortungsvolle Position handelt. „Die Faustregel lautet: je höher, desto schneller“, sagt Beraterin Stimpel. Ein CEO-Posten wird meist innerhalb weniger Wochen besetzt. „Ein Chefwechsel bedeutet Unruhe für die Mannschaft und den Markt. Da muss es fix gehen.“ Ansonsten vergeht auch schnell ein halbes Jahr von der Kontaktaufnahme bis zur Unterschrift.

12_WANN SOLLTE MAN KONTAKT ZU EINEM BERATER AUFNEHMEN?

Möglichst nicht erst, wenn die Kündigung auf dem Tisch liegt. Jobsuche unter Druck ist nie gut. Darauf zu warten, dass irgendwann einer anruft, ist auch keine Karrierestrategie. Am besten nimmt man mit Anfang 30 Kontakt zu einer Beratung auf, zu der man den Lebenslauf schickt. Ein persönliches Gespräch wird es da vermutlich noch nicht geben. „Wir haben in Deutschland 400 Bewerbungen im Monat, mit denen können wir uns nicht einzeln treffen“, sagt Stimpel. Aber der zuständige Fachberater wirft einen Blick auf das CV und nimmt die Bewerbung in die Datenbank auf. Nach der nächsten Beförderung kann man sich dann erneut melden.

13_WAS TUT MAN IN DER CORONA-KRISE – STILLHALTEN ODER NEUES IN ANGRIFF NEHMEN?

Die Krise wird alle Branchen beuteln, auch die der Personalberater. Christine Stimpel ist trotzdem optimistisch. „In schweren Zeiten entstehen immer auch neue Ideen und Unternehmen.“ Auch in Krisen gibt es Veränderungsmöglichkeiten für Manager. Und jede neue Position ist in der Regel ein Schritt nach vorne. Deshalb Augen und Ohren offen halten! „Wenn eine Firma jemanden in einer



Ich kann nur den dringenden Tipp geben, sich früh ein großes Netzwerk innerhalb und außerhalb der Firma aufzubauen und zu pflegen«

CHRISTINE STIMPEL,
HEADHUNTERIN BEI HEIDRICK
& STRUGGLES

schwierigen Wirtschaftslage einstellt, kann man sicher sein, dass derjenige auch wirklich gebraucht wird.“

14_WIE AUFWENDIG IST DAS BEWERBUNGSPROZEDERE?

„Ein beruflicher Wechsel kostet die Kandidaten viel Zeit, das sollten sie nicht unterschätzen“, sagt Stimpel. Drei Gespräche sind Minimum pro Jobangebot. Manche Firmen wollen auch, dass sieben bis zehn Mitarbeiter – ein Teil davon per Video – den Bewerber kennenlernen. „Das hängt von der Firmenkultur ab.“ Aufreibend ist diese Phase so oder so. „Oft darf man mit niemandem reden, solange nicht unterschrieben ist.“ Viele sagen selbst der Familie erst Bescheid, wenn sie etwas Handfestes vorzuweisen haben. „In dieser Zeit sollte der Headhunter ein enger Gesprächspartner sein.“

15_WAS TUN BERATER KONKRET FÜR DEN KANDIDATEN?

Headhunter suchen passende Matches. Dafür gilt: je höher die Stelle, desto weniger Kandidaten kommen infrage. Auf einer Longlist können 10 bis 20 Namen stehen, auf einer Shortlist dann nur noch drei oder vier. Es gehört zu den Aufgaben des Beraters, die Kandidaten auf dem Laufenden zu halten, auch darüber, wie viele Bewerber noch im Rennen sind. Er oder sie assistiert auch bei den Gehaltsverhandlungen, achtet darauf, dass Fixgehalt, Bonus und Aktienoptionen zusammenpassen und – in der Regel – über den bisherigen Bezügen liegen.

16_WER BEZAHLT DEN HEADHUNTER?

Immer die Firmen, die die Personalberatung beauftragen. Alles andere ist verboten. Der Vermittler erhält ein Drittel des Jahresgehalts des gesuchten Kandidaten als Provision.

17_DARF EINE FIRMA MEHRERE BERATUNGEN FÜR SICH SUCHEN LASSEN?

Das geht nicht. Es handelt sich immer um Exklusivverträge mit einem Headhunter. Alles andere ist unseriös.

18_ICH WILL KONTAKT ZU EINER GROSSEN PERSONALBERATUNG ANNEHMEN. WIE GEHE ICH AM BESTEN VOR?

Über die Homepage. Dort sind alle Berater mit Vita, Bild und Fachkompetenzen/-bereichen aufgeführt. Wer noch jung ist und die

unteren Karrierestufen erklommen hat, sollte sich auch eher einen jüngeren Kollegen suchen. „Wir begleiten unsere Kunden eine Karriere lang“, sagt Beraterin Stimpel. Später auch als Ratgeber, bei inhaltlichen Fragen – oder wenn es um Weiterempfehlung von anderen Kandidaten geht.

19_WIE FINDET EIN HEADHUNTER MICH?

Headhunter legen eigene Datenbanken an, sie befragen die Manager, die sie in der entsprechenden Branche schon vermittelt haben, sie durchforsten Xing und andere Netzwerke, lesen Fachjournale und Artikel, wer wo auftaucht. Also: Machen Sie sich sichtbar, und bauen Sie ein Netzwerk auf!

20_SIND PEINLICHE BILDER ODER TWEETS EIN PROBLEM?

Ja! Natürlich googeln Headhunter mögliche Kandidaten und prüfen die Aktivitäten auf Social-Media-Kanälen. Wer eine Karriere plant, sollte sich genau überlegen, was er bei Facebook, Instagram oder Twitter postet.

21_WELCHE BRANCHEN HABEN POTENZIAL?

Mehr als die Hälfte der vermittelten Positionen haben mit „Tech“ zu tun. Ingenieure und Führungskräfte mit naturwissenschaftlich-technischem Background sind sehr nachgefragt. Das wird auch weiterhin so bleiben. Daneben sieht Christine Stimpel starkes Wachstum im Bereich Life-Sciences und im Handelssektor.

22_SIND FRAUEN DERZEIT GEFRAGTER ALS MÄNNER?

Viele Unternehmen wollen auf der Longlist 50 Prozent Frauen haben, in die engere Auswahl schafft es in der Regel mindestens eine Frau. „Wir hatten kürzlich erstmals den Fall, dass wir für einen internationalen Top-Job eines Großkonzerns nur Frauen hatten, die infrage kamen – 100 Prozent“, sagt Stimpel. Einer, der das Potenzial von Frauen früh erkannt hat, ist Heiner Thorborg, der seit Jahren eine Executive-Search-Boutique in Frankfurt unterhält: „Chefinnen werden verzweifelt gesucht“, sagt er und hat deshalb das Frauennetzwerk „Generation CEO“ gegründet, von denen er viele auf wichtigen Positionen in Banken und Industrie untergebracht hat. ■

Kaum jemand kennt die globalen Chefetagen so gut wie Jill Ader. Die Präsidentin der Executive-Search-Firma Egon Zehnder über das neue Jobprofil von Führungskräften, deutsche Versäumnisse und warum es so wichtig ist, seine Bestimmung zu finden

Braucht es einen Firmenlenker, oder muss ein Vorstandsposten neu besetzt werden, klingelt bei Egon Zehnder schon mal das Telefon. Das Schweizer Unternehmen gehört zu den erfolgreichsten und diskretesten Executive-Search-Spezialisten der Welt – jährliches Vermittlungsvolumen: rund 800 Millionen Euro. Mit Jill Ader hat die partnerschaftlich organisierte Firma erstmals eine Frau an der Spitze – die Britin setzte sich 2018 in einer Kampf-abstimmung durch.

FOCUS-Business trifft Ader im Hauptquartier des Unternehmens am Zürcher Toblerplatz, gelegen zwischen Fifa-Hauptquartier und Elitehochschule ETH. In der dreigeschossigen Villa am Zürichberg begann Egon Zehnder selbst seine Karriere: Schon 1964 gründete der Firmenpatron das Unternehmen.

Sie sind seit anderthalb Jahren Chairwoman von Egon Zehnder und für den Posten von der Weltstadt London ins beschauliche Zürich gezogen. Wie gemütlich haben Sie es in der Limmatstadt?

Es ist sehr schön hier, ein beeindruckendes Miteinander, eine beeindruckende Infrastruktur. Allerdings bin ich die meiste Zeit unterwegs, wir haben 68 Standorte auf der Welt. Da bleibt nicht so viel Zeit.

Was hat sich am meisten für Sie verändert?

Ich habe jetzt einen anderen Blick auf die Dinge, das bringt eine globale Rolle mit sich. Und ich lerne auf meinen Reisen, was Führungspersönlichkeiten aus verschiedenen Branchen und Kulturkreisen bewegt.

Haben sich die Chefetagen gewandelt in den vergangenen Jahren?

Nicht genug. Sie tun das viel langsamer, als es aufgrund der gestiegenen Komplexität und neuer Anforderungen nötig wäre. Oft greifen noch immer die alten Anreize für Motivation und Macht. Das Risiko ist groß, dass Führungskräfte der alten Schule Mitarbeiter nicht mehr für sich gewinnen können. Ein Teil meiner Rolle, so wie ich sie definiere, ist deshalb auch, die Chefetagen „wachzurütteln“.

**JILLIAN ADER,
CHAIRWOMAN
EGON ZEHNDER**

Die Britin ist seit 2018 Präsidentin von Egon Zehnder. Zuvor bekleidete sie über zwei Jahrzehnte verschiedene Positionen bei der führenden Executive-Search-Firma. Ader studierte Geografie in Nottingham und machte einen MBA an der London Business School. Sie ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder. Privat ist sie gern in der Natur und spielt Tennis

Was braucht es denn?

Unternehmen können nicht mehr nur an ihre Aktionäre denken. Es braucht mehr als eine Verantwortung für Gewinne, es geht um unseren Planeten und die Menschen. Das erfordert eine neue Art von Führung. Heute gilt es, nicht nur zu performen, sondern auch die persönliche Weiterentwicklung anzugehen, um die Transformation der eigenen Organisation glaubwürdig voranzutreiben.

Aber Geschäftsführer werden an Kennziffern wie Umsatz und Gewinn gemessen. Fallen die Quartalsberichte schlecht aus, rauschen die Kurse an den Börsen nach unten.

Das stimmt. Und ohne Gewinne ginge es auch nicht. Aber aus Unterhaltungen mit Chefs rund um den Globus weiß ich, dass institutionelle Investoren zunehmend nachhaltiges Wirtschaften und wirkliche Diversität in Führungsgremien einfordern. Der Druck steigt.

Welchen Anteil hat da Greta Thunberg?

Unbestreitbar hat sie als Verfechterin des Umweltschutzes einen Anteil. Wir brauchen Menschen wie sie. Aber wir brauchen vor allem einen stärkeren wirtschaftlichen Imperativ: Klimaschutz ist ein Business-Imperativ, und unser Umgang mit fossilen Brennstoffen wird sich langfristig ändern müssen.

Also war bislang viel Marketing, und jetzt geht die Wirtschaft das Thema ernsthaft an?

Die Welt teilt sich auf in Unternehmen, die es ernst meinen, und in „Greenwasher“. Beim Weltwirtschaftsforum in Davos haben sich dieses Jahr viele Chefs zu messbaren Nachhaltigkeitszielen verpflichtet. Klar besteht die Gefahr, dass das jetzt an kleinere Unternehmensabteilungen delegiert wird. Das wäre aber nur ein Outsourcing. Das Thema muss in die operative Arbeit integriert werden. Führungsgremien müssen sich darüber im Klaren sein, dass es nicht darum geht, ein weiteres Thema abzuarbeiten, sondern mit mutigen Schritten die Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens dauerhaft zu steigern. Wem das gelingt, der schafft auch Begeisterung für Neues.

Sieht so das neue Anforderungsprofil eines Top-Leaders aus: Werte definieren und vorleben und gleichzeitig Gewinne an Investoren abliefern?

Chefs sollten mehr Demut zeigen

Jill Ader: Die Chairwoman von Egon Zehnder erlebt immer wieder Manager, die ihr Potenzial nicht ausschöpfen



Das Wichtigste ist Neugier. Auf die Welt, das Geschäft, vor allem auf sich selbst. Wer sich nicht mit sich selbst beschäftigt, begrenzt sein Potenzial

So sieht es aus. Wie gesagt: Die Komplexität steigt, es gibt nicht mehr nur Schwarz und Weiß. Führungskräfte müssen mit Polaritäten leben und erklären können: Wir müssen performen und gleichzeitig zukunftsfähige Werte leben.

Wird Kommunikation damit zur entscheidenden Fähigkeit für Entscheidungsträger?

Ducken Führungskräfte sich in unsicheren Zeiten weg, verunsichert das die Mitarbeiter. Dann beginnen Unternehmen, Kredit und Ansehen zu verspielen. Nehmen Sie das Coronavirus: Das ist exakt der Zeitpunkt, in dem gute Anführer Präsenz zeigen und mehr kommunizieren. Es geht um viel mehr als die fachliche Expertise. Es geht darum, den richtigen Ton zu treffen und einen Kontext zu schaffen, in dem Vision und Werte eines Unternehmens deutlicher denn je zum Vorschein kommen.

Was macht gute Unternehmensführung aus mit Blick auf die verschiedenen Generationen, die heute in der Arbeitswelt unterwegs sind?

Hierarchie verliert an Bedeutung. Weil gute Ideen von jedem kommen können. Aus wirtschaftlicher Sicht ist das sinnvoll. Und Führungskräfte sollten

mehr Demut, manche sagen sogar Verwundbarkeit, zeigen.

Verwundbarkeit ist vielleicht das Letzte, das viele Führungskräfte zeigen wollen.

Das stimmt. Im Rahmen unserer CEO-Programme fragen wir Spitzenmanager auch nach ihrem Verhältnis zu Verwundbarkeit. Die meisten haben Panik vor dem Wort. Aber wie sollen Mitarbeiter wissen, dass es okay ist zu scheitern, wenn der Chef sich das selbst nicht zugesteht.

Welchen Chef will die junge Generation?

Unsere globalen Untersuchungen zeigen: Für 53 Prozent der männlichen Millennials ist Bescheidenheit die wichtigste Eigenschaft, die sie bei ihren Chefs sehen wollen. Die Babyboomer hingegen nennen Resilienz als wichtigsten Zug. Eine große Veränderung.

Was macht gute Anführer noch aus?

Das Wichtigste: Neugier. Auf die Welt, das Geschäft, auf Menschen, aber vor allem auch auf sich selbst. Wer sich nicht mit sich selbst beschäftigt, begrenzt sein Potenzial. Dabei geht es nicht um eine Nabelschau, es geht um einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Spitzenmanager. Haben Menschen die Führungsetage erreicht, hören sie viel seltener auf Feedback und setzen sich weniger mit sich selbst auseinander. Weil sie denken, jetzt haben sie es geschafft. Dabei fängt es dann erst richtig an.

Warum ist Neugier so wichtig?

Wer neugierig ist, sucht nach alternativen Optionen und Widersprüchlichkeiten, nimmt Dinge nicht als gegeben hin und hört Menschen mit anderen Meinungen an. Viele Manager arbeiten jedoch in einer Echokammer und bevorzugt mit Leuten zusammen, die sie bestätigen. Diese Manager riskieren ihr Potenzial.

Plädieren Sie deshalb für diverse Vorstände?

Ein diverser Vorstand ist neugieriger. Mit einem Vorbehalt: Bloß weil plötzlich wenige Frauen an Bord sind, ändert sich nicht automatisch etwas. Die diversen Ansichten müssen auch eingefordert und gehört werden.

Wie können sich Chefetagen dahingehend verändern?

Sich regelmäßig Feedback einholen auf höchster professioneller Ebene. Oft geraten Dinge dann schon in Bewegung. Wenn sich Vorstände jetzt nicht schnell verändern, halten sie die ganze Organisation auf.

Wie weit sind wir da in Deutschland?

Die größte Herausforderung ist Diversität. An der Spitze der 30 Dax-Unternehmen steht gerade mal eine Frau – zusammen mit einem Mann. Aber es ist nicht leicht, das zu ändern. Die Strukturen sind über lange Zeit so gewachsen. Ein CEO meinte kürzlich, es fehle nicht am Willen, sondern an der richtigen Ansprache und der Fähigkeit, relevante Gespräche führen zu können.

Manager wissen nicht, wie sie mit Frauen sprechen sollen?

Es gibt viel Forschung, die zeigt, dass Männer weniger an sich zweifeln und ihre Erfolge schneller auf den Tisch legen. Frauen brauchen etwas länger. Gibt man Frauen mehr Zeit und stellt ihnen die richtigen Fragen nach ihren Zielen, bekommen Chefs Antworten. Denn Frauen sind nicht weniger ambitioniert, zeigen Studien.

Männer haben über viele Dekaden immer mit Männern gesprochen, wenn es um die Besetzung von Top-Jobs ging.

Richtig. Und Frauen haben viel weniger Vorbilder. Hatten Sie Vorbilder?

Einige, ja. Ich coache selbst Frauen und rate ihnen immer, über die eigenen Ambitionen zu sprechen und sich nicht kleinzumachen. Das ist mir nicht unbekannt. Als Kollegen mich fragten, ob ich mich nicht zur Präsidentenwahl bei Egon Zehnder aufstellen lassen wolle, dachte ich erst einmal, das sei etwas zu hoch.

Ihre Wahl war ein Bruch mit der Tradition: Bislang wurden die Geschäftsführer nach ihrer Amtszeit automatisch zum Präsidenten gewählt. Egon Zehnder hatte vor Ihnen noch keine Frau an der Spitze.

Und auch keine andere der großen, global tätigen Executive-Search-Firmen. Und alle beraten wir hinsichtlich Diversität. Das ist etwas peinlich.

Lassen Sie uns wieder übers Thema Karriere sprechen. Ist das inzwischen ein Tabuwort?

Das Wort ist überholt. Karriere ist immer weniger eine Leiter, die man nach oben steigt, als vielmehr ein Gitternetz. Da geht es auch mal seitwärts und nach unten. Manchmal muss oder will man einen Schritt zur Seite machen, um seine Skills oder die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln – um danach vielleicht schneller nach oben zu kommen.

In Organisationen gibt es oft wenig Verständnis für einen Schritt zur Seite.

Das ist ein wesentliches Problem, ja. Man wird dann mitunter als wenig ambitioniert wahrgenommen, was überhaupt nicht der Fall sein muss. Die

GESCHÄFT & GEHALT

Headhunter profitieren von der rekordhohen Wechselquote auf Chefposten. Die Partner bei Egon Zehnder werden dennoch nicht auf Provisionsbasis bezahlt – sondern nach Dienstalter und der Höhe ihrer Anteile

junge Generation denkt ohnehin nicht mehr so. Sind die Jungen tatsächlich so stark getrieben von der Suche nach Sinnhaftigkeit im Beruf?

Den Babyboomern mag das suspekt erscheinen, aber die jüngere Generation tickt so. Interessant ist, dass 80 Prozent der Menschen ihren eigenen „Purpose“ nicht mal formuliert haben. Dabei ist das so wichtig für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Nichts gibt dir mehr Energie.

Woran erkenne ich meinen Purpose, zu Deutsch meine Bestimmung beziehungsweise Berufung?

Fangen Sie mit einfachen Beobachtungen an: Gibt es Projekte, an denen Sie mit Herzblut und bis Mitternacht arbeiten, ohne dass es Sie viel Energie kostet? Kommen Kollegen bei bestimmten Themen gerne zu Ihnen und interessieren sich für Ihre Einschätzung? Aus Fragen wie diesen können Sie Muster für sich selbst ableiten. Studien zeigen: Wer seinen Purpose kennt, lebt gesünder, liefert bessere Ergebnisse, brennt weniger aus und lebt ein erfüllteres Leben.

Was hingegen zieht Energie?

Für viele Millennials sind das starke Hierarchien. Bedenklich ist, dass über die Hälfte eher einen neuen Job außerhalb ihrer Organisation ins Auge fassen als innerhalb. Das zeigt, dass die Kommunikation nicht richtig funktioniert oder junge Menschen das Gefühl haben, nicht mit ihren Vorgesetzten reden zu können.

Ist Geld der jüngeren Generation weniger wichtig?

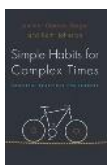
Früher war Gehalt wichtiger. Für junge Menschen ist es eher eine Gleichung mit mehreren Variablen. Mitunter verdient man außerhalb seiner Organisation mehr. Da ist dann ein Aufstieg im eigenen Unternehmen weniger lukrativ. Bemerkenswert für mich: Millennials sind sehr alarmiert, was unfaire Behandlung angeht. Selbst wenn es nicht um sie selbst geht. ■

INTERVIEW: MATHIAS OHANIAN

Welche Bücher haben Sie besonders beeindruckt?

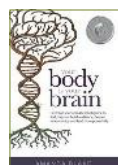
Jill Ader über Lektüre, die sie geprägt und inspiriert hat

„SIMPLE HABITS FOR COMPLEX TIMES“
VON JENNIFER GARVEY BERGER



Die Neudefinition von Leadership in komplexen Zeiten steht im Mittelpunkt dieses Buches. Die Autorin zeigt, dass die richtige Haltung Potenzial vergrößern und Performance verbessern kann.

„YOUR BODY IS YOUR BRAIN“
VON AMANDA BLAKE



Dieses Buch von Amanda Blake beweist, dass Leadership mehr bedeutet als ein hoher Intelligenzquotient, gepaart mit Entschlossenheit.

„WINNING FROM WITHIN“
VON ERICA ARIEL FOX



Wir nutzen die vier Persönlichkeitstypen von Fox in unseren CEO-Programmen, und sie bewähren sich immer wieder. Ich habe bisher kein besseres Modell gefunden, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, sich und ihre Teams weiterzuentwickeln.

Handelsblatt **Inside**

**JETZT
NEU**

GELD- ANLAGE

**Treffen Sie bessere Entscheidungen
zu Ihren Finanzen.**

Die Märkte sind in Aufruhr. Wir geben klare Empfehlungen, wie Sie mit der Krise umgehen und Chancen nutzen können. Exklusive Geldanlage-Informationen und die besten Artikel aus dem Handelsblatt – **jeden Donnerstagmorgen per E-Mail direkt in Ihr Postfach geliefert.**



**Jetzt testen:
handelsblatt.com/geldanlage**



Die Methodik der Top-Liste

So wurden die Top-Personaldienstleister 2020 ermittelt

Die Basics der Studie

Wie wurde die Studie erhoben?

FOCUS-Business und das Statistikportal Statista befragten zwischen 9. Oktober und 18. November 2019 rund 2000 Personalverantwortliche und Personaldienstleister sowie 1700 Kandidaten.

Was wurde bewertet?

Die Personaldienstleister werden in vier Kategorien ausgezeichnet:

- **Executive Search**
(spezialisiert auf Führungskräfte mit einem Jahresgehalt von über 100 000 Euro, ab Seite 66)
- **Professional Search**
(spezialisiert auf Fachkräfte mit einem Jahresgehalt von bis zu 100 000 Euro, ab Seite 70)
- **Vermittler von Freelancern**
(spezialisiert auf Freischaffende, ab Seite 74)
- **Zeitarbeitsunternehmen**
und deren Dienstleistungen sowie Branchenschwerpunkte (ab Seite 76)

Empfehlungen der Personalexperten

Das Statistikportal Statista befragte Personalmanager aus Unternehmen und Personaldienstleister zu ihren Favoriten. Auf Basis einer Longlist mit rund 1000 Personaldienstleistern waren maximal zehn Nennungen pro Kategorie (siehe Details links) möglich. Auch freie Nennungen flossen ein. Bewertet wurden Qualität und Auswahl der Kandidatenprofile, Servicequalität, Preis-Leistungs-Verhältnis und die Vermittlungsgeschwindigkeit.

Empfehlungen der Kandidaten

Neben Personalexperten konnten Jobinteressenten, die in den vergangenen drei Jahren Kontakt mit Personaldienstleistern hatten, ihre Favoriten nennen – jeweils zehn pro Kategorie. Beurteilt wurden Qualität und Auswahl der angebotenen Positionen, Kommunikation während und nach der Vermittlung und die Servicequalität während des Bewerbungsprozesses.

Das Ergebnis

Die Häufigkeit der Nennungen und die jeweiligen Beurteilungen flossen in die Auswertung ein. Für die Auszeichnung waren eine Mindestanzahl an Nennungen und Weiterempfehlungen sowie eine überdurchschnittliche Gesamtnote über alle Bewertungsdimensionen nötig.

DARSTELLUNG IN FOCUS-BUSINESS

Zusätzliche Infos ergänzen die Tabellen auf den folgenden Seiten: Hauptsitz in Deutschland, Anzahl der Standorte und die Beratungs- und Serviceangebote des Dienstleisters.



Die Top-Personaldienstleister 2020

Bereits zum siebten Mal führte FOCUS-Business gemeinsam mit den Statistikexperten von Statista die Erhebung durch. Alle 212 gelisteten Personaldienstleister erhalten die Auszeichnung „Top-Personaldienstleister 2020“. Sie sind berechtigt, das zugehörige Siegel zu erwerben.

Die Liste wurde in einem aufwendigen Verfahren erstellt. Selbstverständlich wird die Qualität von Personaldienstleistern, die nicht in der Liste aufgeführt sind, damit nicht angezweifelt.

Executive Search

Hauptsitz in Deutschland

Anzahl deutsche Standorte

internationale Präsenz

Besetzung von Aufsichtsräten
und Beiräten

Management-Development

HR-Consulting

Coaching

Outplacement

Diagnostik

Unternehmen (alphabetisch sortiert)

Präsenz

sonstige Services

| Unternehmen | Standort | Anzahl deutsche Standorte | internationale Präsenz | Besetzung von Aufsichtsräten und Beiräten | Management-Development | HR-Consulting | Coaching | Outplacement | Diagnostik |
|---|---------------------|---------------------------|------------------------|---|------------------------|---------------|----------|--------------|------------|
| 3C Career Consulting Company | München | 1 | K | | | • | | | |
| Alexander Hughes | Oberursel | 1 | E | • | • | • | • | | • |
| AmropCivitas | Hamburg | 4 | E | • | | | • | | • |
| Atreus | München | 1 | K | • | • | • | • | | |
| Banking Consult | Frankfurt/Main | 1 | – | • | | • | | | • |
| Baumann & Cie. | Esslingen am Neckar | 2 | K | | • | | • | | |
| Baumann Unternehmensberatung | Frankfurt/Main | 1 | – | • | • | • | • | | • |
| Bernd Heuer Karriere | Düsseldorf | 3 | – | • | • | • | • | | • |
| BOARD CONNECT | Hamburg | 5 | K | | | • | | | • |
| Boyden International | Bad Homburg | 4 | E | | | • | | | |
| Conciliat | Stuttgart | 5 | K | | • | • | • | • | |
| Cribb | Hamburg | 2 | E/K | • | • | • | | | • |
| DEININGER CONSULTING | Frankfurt/Main | 3 | E | • | | • | • | • | • |
| Delphi HR-Consulting | Hamburg | 1 | – | | | • | | | |
| Delta Management Consultants | Düsseldorf | 4 | K | • | • | • | • | • | • |
| division one | Stuttgart | 1 | K | • | | • | • | • | • |
| Dr. Heimeier & Partner | Stuttgart | 4 | K | • | | | • | | • |
| Dr. Maier + Partner | Stuttgart | 2 | K | • | • | • | • | | • |
| Egon Zehnder | Berlin | 6 | E | • | • | • | • | | • |
| EO Executives | Köln | 15 | E | • | | • | | | • |
| Eric Salmon & Partners | Frankfurt/Main | 1 | E/K | • | • | • | • | | • |
| expertum | Hamburg | 45 | E | • | • | • | • | • | • |
| FMT International Executive Search | Berlin | 1 | E | | | | | | • |
| GET AHEAD. | Hamburg | 1 | K | • | | | | | • |
| goodSTEP Consulting | Oberhausen | 1 | – | • | • | • | • | • | • |
| Hager Unternehmensberatung | Frankfurt/Main | 3 | K | • | • | • | • | • | • |
| HAPEKO | Hamburg | 24 | E | | | | • | • | • |
| HAYS | Mannheim | 31 | E | • | • | • | • | | |
| haystax Executive Recruitment | Mainz | 5 | K | | | | | | • |
| Heads! | München | 3 | E | • | • | | • | | • |
| heiden associates | Berlin | 4 | – | • | • | • | • | | • |
| Heidrick & Struggles | München | 4 | E | • | • | • | • | | • |
| HiTec Management Beratung | Bad Nauheim | 2 | E | • | • | • | • | | • |
| Hofmann Consultants – Executive Search | Frankfurt/Main | 1 | E | • | | | | | |
| HRblue | Grasbrunn | 1 | – | | | • | • | | |
| Huxley | Frankfurt/Main | 5 | E | | | | | | |
| i-potentials | Berlin | 2 | – | | • | | | | |
| ifp Personalberatung Managementdiagnostik | Köln | 1 | – | • | • | • | • | | • |
| Indigo Headhunters | Frankfurt/Main | 1 | K | • | • | • | • | | • |
| INTERCONSILIUM | Düsseldorf | 1 | – | | | | | | |
| InterSearch Executive Consultants | Hamburg | 3 | K | | | • | | | • |
| Jack Russell Consulting | München | 4 | K | | | • | • | | • |
| Kienbaum | Köln | 12 | E/K | • | • | • | • | • | • |
| KNAISCH CONSULTING | Ettlingen | 1 | – | • | • | • | • | | |
| Konen & Lorenzen Recruitment Consultants | Düsseldorf | 2 | E | | | | | | |
| Korn Ferry | Frankfurt/Main | 4 | E | • | • | • | • | | • |
| LAB & Company | Düsseldorf | 2 | E/K | • | | | • | | • |
| LEADER SELECTION | Bad Soden am Taunus | 1 | – | • | | | | | |
| Lippert Personalberatung | Oberhausen | 1 | – | • | | • | • | • | • |
| Mercuri Urval | Wiesbaden | 6 | E | • | • | • | • | • | • |

Automotive/sonst. Fahrzeugbau/
Luftfahrt/Transport

Banken/Versicherungen/
Finanzdienstleistungen

Chemie/Pharma

Energie/Umwelt

Healthcare/Life-Science

IT/TIMES/Elektronik

Konsumgüter/Handel

Maschinen-/Anlagenbau

Infrastruktur/Bau/Immobilien

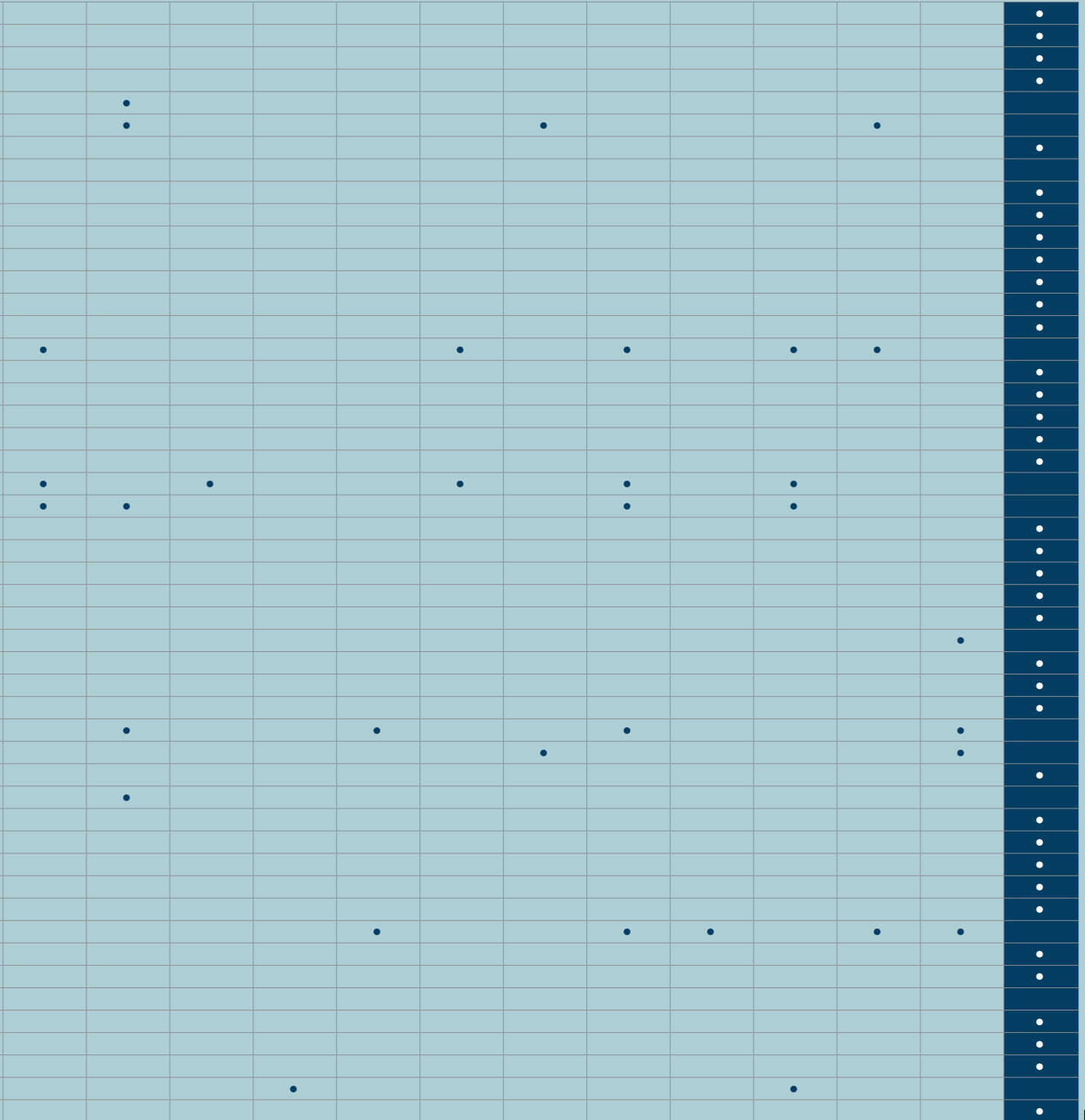
Industrie/sonstige Güter

Technologie

Professional Services/
Dienstleistungen

Generalist³

Schwerpunktbranchen²



Quelle: Statista für FOCUS-Business

Executive Search

Hauptsitz in Deutschland

Anzahl deutsche Standorte

internationale Präsenz

Besetzung von Aufsichtsräten und Beiräten

Management-Development

HR-Consulting

Coaching

Outplacement

Diagnostik

Unternehmen (alphabetisch sortiert)

Präsenz

sonstige Services

| Unternehmen | Standort | Anzahl Standorte | Netzwerk | Internationale Präsenz | Aufsichtsräte/Beiräte | Management-Development | HR-Consulting | Coaching | Outplacement | Diagnostik |
|--------------------------------------|----------------|------------------|----------|------------------------|-----------------------|------------------------|---------------|----------|--------------|------------|
| Michael Page | Düsseldorf | 7 | E | | | | | | | • |
| Nigel Wright | Düsseldorf | 1 | E | | | | | | | • |
| ODGERS BERNDTSON | Frankfurt/Main | 2 | E | • | • | | • | | | • |
| PAPE | München | 11 | K | • | • | • | • | • | | • |
| Passion for People | Stuttgart | 10 | E | • | • | | • | | | • |
| PERM4 Permanent Recruiting | Berlin | 2 | - | | | • | | | | |
| PRIMEPEOPLE | Stuttgart | 7 | K | • | | | | • | | • |
| QRC Group | Nürnberg | 12 | E | • | • | • | • | | | • |
| Ratbacher | Stuttgart | 2 | E | | | | | | | |
| Rochus Mummert | München | 6 | K | • | • | | | • | | • |
| Russell Reynolds Associates | Frankfurt/Main | 3 | E | • | • | | | • | | • |
| SELAESTUS | Berlin | 1 | - | • | | | | | | |
| SELECTEAM | München | 7 | K | • | • | • | • | • | | • |
| Senator Executive Search Partners | München | 13 | K | | | • | • | • | • | • |
| Signium | Düsseldorf | 4 | E | • | | | | • | • | • |
| Spencer Stuart | Frankfurt/Main | 3 | E | • | • | • | | | | |
| Stanton Chase | Stuttgart | 3 | E | • | • | • | • | | | • |
| TGMC Management Consulting | Hamburg | 4 | - | | • | • | • | • | | • |
| TOPOS Personalberatung | Hamburg | 7 | K | • | • | • | • | • | | • |
| TRANSEARCH International Deutschland | Stuttgart | 5 | E | • | | | | • | | |
| Treuenfels | Hamburg | 4 | - | | | • | | | | |
| von Rundstedt Executive Search | Düsseldorf | 2 | K | • | | | | | | • |
| WEISER, KUCK & COMP | Neuss | 1 | K | • | | | | | | |
| XELLENTO Executive Search | Grünwald | 1 | - | • | | | | | | |

FOCUS BUSINESS

Nr. 2/2020

FOCUS Line Extensions GmbH,
Arabellastraße 21, 81925 München,
Postfach 81 03 07, 81903 München,
Telefon: 0 89/92 50-0, Fax: 0 89/92 50-20 26.
FOCUS-BUSINESS ist ein Magazin von BurdaNews.

Redaktionsleitung: Mathias Ohanian

Creative Director: Susanne Achterkamp

Chef vom Dienst: Ulf Hannemann (Ltg.); Burcin Wessels

Redaktion: Caroline Mascher; Astrid Diening, Wolfgang Donauer (Daten);
Julian Froschmeier (Werkstudent)

Titel: Susanne Achterkamp

Grafikleitung: Irene Steppan

Grafik: Helga Steuer (Lead); Lilla Farkas,
Crescencio Sarabia (Herstellung/Bildbearbeitung)

Infografik: Oleksiy Aksonov

Bildredaktionsleitung: Andrea Ritter

Bildredaktion: Irmi Fezer, Eva Racciatti; Jana Islinger (Werkstudentin)

Freie Autoren und Kreative: Barbara Esser, Sven Hasselberg, Sven Heitkamp, Susanne Kleiner, Alexander Neumann-Delbarre, Iris Röll, Marika Schaertl, Beate Strobel; Anke Isenberg de Abreu (Infografik)

Dokumentation: Lektorat, Hamburg (Text); Ute Wiemer (Listen)

Schlussredaktion: Die Lektorey Kreuzer – Madl – Ruschmann, München

Redaktionstechnik: Ingo Bettendorf, Stephanie Speer

Repro: Michael Di Bari; pixel4media – Burda Magazine Holding GmbH

Redaktionsverwaltung: Burda Services GmbH; Ralf Grasser,
Jeanette Schanderl (Ltg.)

FOCUS-BUSINESS Nr. 2/2020 erscheint in der
FOCUS Line Extensions GmbH.

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt: Mathias Ohanian

Die Redaktion übernimmt **keine Haftung** für unverlangt eingesandte
Manuskripte, Fotos und Illustrationen.

Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags gestattet.
Dieses gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken und
Vervielfältigungen auf CD-ROM. **FOCUS-BUSINESS** darf nur mit Geneh-
migung des Verlags in Lesezirkeln geführt werden.
Der Export von **FOCUS-BUSINESS** und der Vertrieb im Ausland sind nur
mit Genehmigung des Verlags statthaft.

Nachdruckrechte Text:

Telefon: 0 89/92 50-23 37,
E-Mail: Burcin.Wessels@burda.com

Nachdruckrechte Fotos und Info-Charts:

Telefon: 0 89/92 50-19 36, Fax: 0 89/92 50-24 94,
E-Mail: a.ritter@focus-magazin.de

Abonnementpreis in Deutschland:

€ 6,50 (inkl. Zustellung und 7% MwSt.)

Vertriebsleiter: Markus Cerny

Vertriebsfirma: MVZ GmbH & Co. KG,
85716 Unterschleißheim, Internet: www.mvz.de

Druck: Quad/Graphics Europe Sp. z o. o., Wyszokow Werk
Pułtuska 120, 07-200 Wyszokow, Polen

Konzept: Dr. Friedrich Schwandt

Pressesprecherin: Alice Wagner, Telefon: 0 89/92 50-25 75,
Fax: 0 89/92 50-27 45, E-Mail: presse@burda.com

Senior Brand Manager FOCUS-BUSINESS: Sandra Janßen

Verantwortlich für den Anzeigenteil:

Doris Braß, Arabellastraße 27, 81925 München.
Es gilt die aktuelle Preisliste, siehe bcn.burda.com

Head of Media Solutions: Florian Biechele

Head of CRM: Michael Zgolik

Director FOCUS Line Extensions: Dr. Volker Bernhardt

Deputy Managing Director, Sales & Account Management:
Andrea Key

Deputy Managing Director: Stefan Kossack

CFO BurdaNews GmbH: Gunnar Scheuer

Managing Director News: Malte von Bülow

Geschäftsführer BurdaNews GmbH: Burkhard Graßmann

Verleger: Dr. Hubert Burda

SERVICE-ADRESSEN UND -NUMMERN

Auskunft zu Abonnement, Urlaubsnachsendung,

Bestellung von bestimmten Ausgaben:

FOCUS-BUSINESS Abonnentenservice

Postfach 050, 77649 Offenburg,

Telefon: 0 781/6 39 65 24, Fax: 0 18 06/4 80 1 0 03*

E-Mail: focus-business@burdadirect.de

* 0,20 €/Anruf aus dem dt. Festnetz. Aus dem Mobilnetz

max. 0,60 €/Anruf. Ausland abweichend.

Datenschutzanfrage: Telefon: 0 781/6 39 61 00,

Fax: 0 781/6 39 61 01, E-Mail: focusbusiness@datenschutzanfrage.de

Automotive/sonst. Fahrzeugbau/
Luftfahrt/Transport

Banken/Versicherungen/
Finanzdienstleistungen

Chemie/Pharma

Energie/Umwelt

Healthcare/Life-Science

IT/TIMES/Elektronik

Konsumgüter/Handel

Maschinen-/Anlagenbau

Infrastruktur/Bau/Immobilien

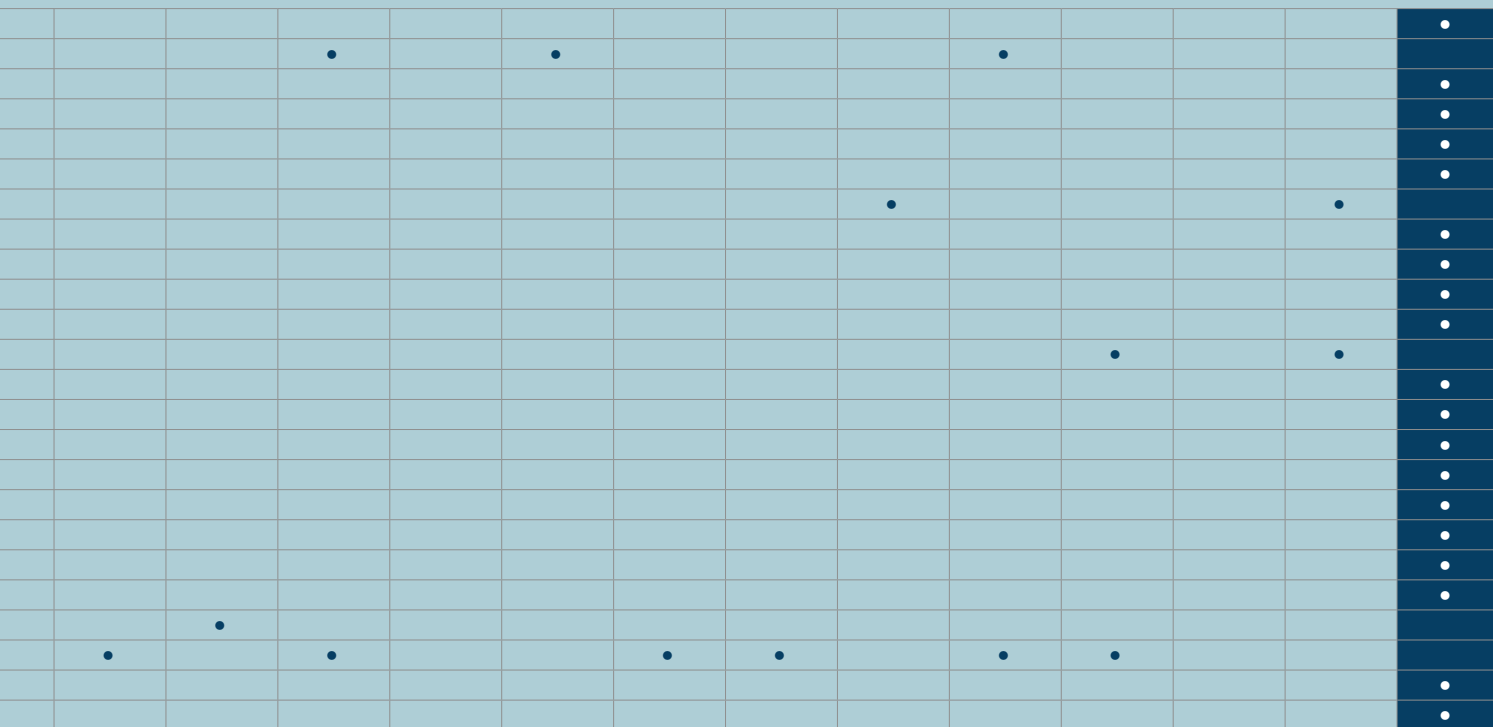
Industrie/sonstige Güter

Technologie

Professional Services/
Dienstleistungen

Generalist³

Schwerpunktbranchen²



Quelle: Statista für FOCUS-Business

Hager UNTERNEHMENSBERATUNG
PARTNER OF
Horton International

Sie suchen **Vordenker**, die Ihre **Unternehmenszukunft** weiter ausgestalten?
 Sie wollen **kluge Köpfe**, die stets auf der Höhe der Zeit sind und die **Digitalisierung** leben?
 Sie brauchen **Top Manager**, die Ihr Unternehmen zu **neuen Erfolgen** führen?

**EXECUTIVE SEARCH FOR YOUR
improve.ment**

Hager Unternehmensberatung GmbH
 Tel. +49 69 95092-0
 executivesearch@hager-ub.de
 www.hager-ub.de

Partner von **Horton International**
 40 Büros weltweit in Amerika, Australien,
 Europa, Mittlerer Osten, Afrika und Asien

Professional Search

Hauptsitz in Deutschland

Anzahl deutsche Standorte

internationale Präsenz

Besetzung von Aufsichtsräten
und Beiräten

Management-Development

HR-Consulting

Coaching

Outplacement

Diagnostik

Unternehmen (alphabetisch sortiert)

Präsenz

sonstige Services

| Unternehmen | Standort | Anzahl deutsche Standorte | internationale Präsenz | Besetzung von Aufsichtsräten und Beiräten | Management-Development | HR-Consulting | Coaching | Outplacement | Diagnostik |
|--|---------------------|---------------------------|------------------------|---|------------------------|---------------|----------|--------------|------------|
| 1a Zukunft | Bad Honnef | 1 | - | | • | | | | |
| 1st solution consulting | Düsseldorf | 1 | - | | | | | | |
| 2-Steps-A-Head Consulting | Frankfurt/Main | 1 | - | | | | | | |
| 2Sanders personal+dental | Hannover | 1 | - | | | | | | |
| 3C Career Consulting Company | München | 1 | K | | | • | | | |
| 3p Personalmanagement | München | 2 | - | • | | • | • | • | • |
| 4K Personal | Hamburg | 1 | - | | | • | | | • |
| 4Talents | Hamburg | 1 | - | | | • | | | • |
| 4U @work | Mainz | 8 | - | | • | • | • | • | • |
| AlBIC Personal | Wuppertal | 5 | - | | • | • | • | • | • |
| A&S Zeitarbeit | Northeim | 3 | - | | | | | | |
| a-team Zeitarbeit und Personalmanagement | Bad Homburg | 3 | - | | | • | | | |
| A.I.M Allgemeine Industriemontagen | Frechen | 7 | - | | | • | | | |
| aam it | Wismar | 16 | - | | | • | | | • |
| aartos Personalservice | Regen | 3 | E | | | • | | • | • |
| Abacus Experten | Frankenthal (Pfalz) | 7 | - | | | | | | • |
| abakus | Fulda | 15 | - | | | | | | |
| ABALON Group | München | 1 | - | | | • | • | | |
| ABSOLUT PersonalManagement | Siegburg | 6 | - | • | • | • | • | • | • |
| Academic Work | München | 5 | E | | | • | | | |
| ACCURAT | Berlin | 41 | E | | | | | | |
| ACTIEF Group | Karlsruhe | 79 | K | | | | | | • |
| activjob | Dresden | 3 | - | | | • | • | | |
| Adecco | Düsseldorf | >100 | E | | | • | | | |
| ADVISA PERSONAL | Siegen | 1 | - | | | | | | |
| AfA® Agentur für Arbeitsvermittlung | Bremen | 4 | E/K | | • | • | • | • | • |
| AGENTUR DER WIRTSCHAFT | Schwerin | 5 | K | | • | • | • | • | • |
| akut... Kompetente Lösungen | Hildesheim | 4 | - | | • | | • | | |
| Allgeier Experts | Wiesbaden | 12 | E | | | • | | | • |
| Amadeus FiRe | Frankfurt/Main | 20 | - | | | | | | |
| APRIORI Personalberatung | Aschaffenburg | 3 | - | | | | | | |
| Arcon | Köln | 10 | - | | | • | | | |
| AuM – ARBEIT UND MEHR | Hamburg | 1 | - | | | • | | | • |
| AVANTGARDE Experts | München | 4 | E | | | | | | |
| avanti | Hamburg | 13 | - | | | • | | | |
| aventa | Berlin | 1 | - | | | | • | • | • |
| b.professional (Bertrand Services) | Mannheim | 1 | - | | | | | | |
| Bankpower | Frankfurt/Main | 10 | - | | | | | • | |
| Baumann & Cie. | Esslingen am Neckar | 2 | K | | • | | • | | |
| Baumann Unternehmensberatung | Frankfurt/Main | 1 | - | • | • | • | • | | • |
| CAPERA Gruppe | Kassel | 11 | - | | • | • | • | • | • |
| Cobalt Recruitment | Berlin | 6 | E | | | • | | | • |
| Computer Futures | Frankfurt/Main | 8 | E | | | | | | • |
| Dekra Arbeit Gruppe | Stuttgart | 88 | E | | | • | • | • | |
| Delphi HR-Consulting | Hamburg | 1 | - | | | • | | | |
| DIS | Düsseldorf | 43 | E | | | • | | | • |
| duerenhoff | Stuttgart | 1 | - | | | • | • | | |
| Eurostaff Group | Berlin | 1 | - | | | | | | |
| Evolution | Magdeburg | 1 | K | | | • | | • | |
| Experis | Eschborn | 9 | E | | | • | | | |
| expertum | Hamburg | 45 | E | • | • | • | • | • | • |
| FERCHAU | Gummersbach | 73 | E | | | | | | |

Professional Search

Hauptsitz in Deutschland

Anzahl deutsche Standorte

internationale Präsenz¹

Besetzung von Aufsichtsräten
und Beiräten

Management-Development

HR-Consulting

Coaching

Outplacement

Diagnostik

Unternehmen (alphabetisch sortiert)

Präsenz

sonstige Services

| Unternehmen | Standort | Anzahl deutsche Standorte | internationale Präsenz ¹ | Besetzung von Aufsichtsräten und Beiräten | Management-Development | HR-Consulting | Coaching | Outplacement | Diagnostik |
|--|----------------|---------------------------|-------------------------------------|--|------------------------|---------------|----------|--------------|------------|
| Frank Recruitment Group | Berlin | 3 | E | | | | | | |
| Franklin Fitch | Frankfurt/Main | 1 | E | | | | | | |
| goodSTEP Consulting | Oberhausen | 1 | - | • | • | • | • | • | • |
| GULP Solution Services | Köln | 15 | E | | • | | | | |
| HAPEKO | Hamburg | 24 | E | | | | • | • | • |
| HAYS | Mannheim | 31 | E | • | • | • | • | | |
| Hofmann Personal | Nürnberg | 79 | E | | | • | • | • | • |
| ISO Recruiting Consultants | Nürnberg | 2 | - | | | | | • | |
| JOB AG | Fulda | 49 | - | | | • | • | | • |
| Kelly Services | Hamburg | 5 | E/K | | | | | | |
| Kienbaum | Köln | 12 | E/K | • | • | • | • | • | • |
| Konen & Lorenzen Recruitment Consultants | Düsseldorf | 2 | E | | | | | | |
| Korn Ferry | Frankfurt/Main | 4 | E | • | • | • | • | | • |
| Lippert Personalberatung | Oberhausen | 1 | - | • | | • | • | • | • |
| Manpower | Frankfurt/Main | 52 | E | | | | • | | |
| Mercuri Urval | Wiesbaden | 6 | E | • | • | • | • | • | • |
| Michael Page | Düsseldorf | 7 | E | | | | | | • |
| MINT Solutions | München | 2 | - | • | | • | | | |
| modis | Düsseldorf | 45 | E/K | | | • | | | • |
| MSU Executive Search | Bad Homburg | 2 | E | • | | | | | • |
| nexpera | Heidelberg | 5 | - | | | • | • | | • |
| next STEP Consulting | Köln | 3 | - | | | • | • | | |
| Orizon | Augsburg | 100 | K | | | | | | • |
| Page Personnel | Düsseldorf | 6 | E | | | | | | |
| PAPE | München | 11 | K | • | • | • | • | • | • |
| Passion for People | Stuttgart | 10 | E | • | • | • | • | | • |
| PERM4 Permanent Recruiting | Berlin | 2 | - | | | • | | | |
| Persona Service | Lüdenscheid | 200 | E | | | • | | | |
| personal total | München | 10 | K | | | • | • | • | • |
| Piening Personal | Bielefeld | 80 | - | | • | | • | • | • |
| pluss Personalmanagement | Hamburg | 68 | - | | | • | • | | • |
| Poolia | Düsseldorf | 8 | E | | | | | | |
| PRIMEPEOPLE | Stuttgart | 7 | K | • | | | • | | • |
| QRC Group | Nürnberg | 12 | E | • | • | • | • | | • |
| Randstad Deutschland | Eschborn | 298 | E/K | | | | | • | |
| Ratbacher | Stuttgart | 2 | E | | | | | | |
| Robert Half | Frankfurt/Main | 11 | E | | | | | | |
| Robert Walters Germany | Düsseldorf | 4 | E | | | | | | |
| Rochus Mummert | München | 6 | K | • | • | | • | | • |
| Stegmann Personaldienstleistung | Mainz | 60 | K | | | | | | |
| Studitemps | Köln | 23 | - | | | | | | • |
| SYNERGIE Personal Deutschland | Karlsruhe | 31 | K | | | • | | • | • |
| Tempo-Team Personaldienstleistungen | Offenbach/Main | 47 | E | | | • | | | |
| TEMPTON Group | Essen | 100 | E | | | | • | | |
| TGMC Management Consulting | Hamburg | 4 | - | | • | • | • | | • |
| TimePartner | Hamburg | 183 | E | | | | | | |
| Tina Voß | Hannover | 1 | - | | • | • | • | • | • |
| TOPOS Personalberatung | Hamburg | 7 | K | • | • | • | • | | • |
| Trenkwalder Personaldienste Deutschland | München | 30 | E/K | | • | • | | | • |
| Unique Personalservice | München | 80 | K | | | | | | |
| Vires Conferre | Berlin | 2 | - | | | • | • | | • |
| ZAG Personal & Perspektiven | Hannover | 116 | E | | | | | | |

Automotive/sonst. Fahrzeugbau/
Luftfahrt/Transport

Banken/Versicherungen/
Finanzdienstleistungen

Chemie/Pharma

Energie/Umwelt

Healthcare/Life-Science

IT/TIMES/Elektronik

Konsumgüter/Handel

Maschinen-/Anlagenbau

Infrastruktur/Bau/Immobilien

Industrie/sonstige Güter

Technologie

Professional Services/
Dienstleistungen

Generalist³

Schwerpunktbranchen²

| Unternehmen | Automotive/sonst. Fahrzeugbau/ Luftfahrt/Transport | Banken/Versicherungen/ Finanzdienstleistungen | Chemie/Pharma | Energie/Umwelt | Healthcare/Life-Science | IT/TIMES/Elektronik | Konsumgüter/Handel | Maschinen-/Anlagenbau | Infrastruktur/Bau/Immobilien | Industrie/sonstige Güter | Technologie | Professional Services/ Dienstleistungen | Generalist ³ |
|-------------|---|--|---------------|----------------|-------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------------|-------------|--|-------------------------|
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | | | | | | | | |
| 34 | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | | | | | | | | | | | | | |
| 36 | | | | | | | | | | | | | |
| 37 | | | | | | | | | | | | | |
| 38 | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | | | | | | | | | | | | | |
| 40 | | | | | | | | | | | | | |
| 41 | | | | | | | | | | | | | |
| 42 | | | | | | | | | | | | | |
| 43 | | | | | | | | | | | | | |
| 44 | | | | | | | | | | | | | |
| 45 | | | | | | | | | | | | | |
| 46 | | | | | | | | | | | | | |
| 47 | | | | | | | | | | | | | |
| 48 | | | | | | | | | | | | | |
| 49 | | | | | | | | | | | | | |
| 50 | | | | | | | | | | | | | |
| 51 | | | | | | | | | | | | | |
| 52 | | | | | | | | | | | | | |
| 53 | | | | | | | | | | | | | |
| 54 | | | | | | | | | | | | | |
| 55 | | | | | | | | | | | | | |
| 56 | | | | | | | | | | | | | |
| 57 | | | | | | | | | | | | | |
| 58 | | | | | | | | | | | | | |
| 59 | | | | | | | | | | | | | |
| 60 | | | | | | | | | | | | | |
| 61 | | | | | | | | | | | | | |
| 62 | | | | | | | | | | | | | |
| 63 | | | | | | | | | | | | | |
| 64 | | | | | | | | | | | | | |
| 65 | | | | | | | | | | | | | |
| 66 | | | | | | | | | | | | | |
| 67 | | | | | | | | | | | | | |
| 68 | | | | | | | | | | | | | |
| 69 | | | | | | | | | | | | | |
| 70 | | | | | | | | | | | | | |
| 71 | | | | | | | | | | | | | |
| 72 | | | | | | | | | | | | | |
| 73 | | | | | | | | | | | | | |
| 74 | | | | | | | | | | | | | |
| 75 | | | | | | | | | | | | | |
| 76 | | | | | | | | | | | | | |
| 77 | | | | | | | | | | | | | |
| 78 | | | | | | | | | | | | | |
| 79 | | | | | | | | | | | | | |
| 80 | | | | | | | | | | | | | |
| 81 | | | | | | | | | | | | | |
| 82 | | | | | | | | | | | | | |
| 83 | | | | | | | | | | | | | |
| 84 | | | | | | | | | | | | | |
| 85 | | | | | | | | | | | | | |
| 86 | | | | | | | | | | | | | |
| 87 | | | | | | | | | | | | | |
| 88 | | | | | | | | | | | | | |
| 89 | | | | | | | | | | | | | |
| 90 | | | | | | | | | | | | | |
| 91 | | | | | | | | | | | | | |
| 92 | | | | | | | | | | | | | |
| 93 | | | | | | | | | | | | | |
| 94 | | | | | | | | | | | | | |
| 95 | | | | | | | | | | | | | |
| 96 | | | | | | | | | | | | | |
| 97 | | | | | | | | | | | | | |
| 98 | | | | | | | | | | | | | |
| 99 | | | | | | | | | | | | | |
| 100 | | | | | | | | | | | | | |

Freelancer-Vermittler

Hauptsitz in Deutschland

Anzahl deutsche Standorte

internationale Präsenz

Größe des Kandidatenpools

selbstständige Suche im Kandidatenpool

Managed Service Providing (MSP)

Onsite-Management

Portallösungen/Software-Angebote

Master-Vendor

| Unternehmen (alphabetisch sortiert) | Präsenz | | | | sonstige Services | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|----|---|-------------|-------------------|---|---|---|---|
| 1st solution consulting | Düsseldorf | 1 | – | > 75 000 | • | | • | | |
| 4freelance | München | 1 | – | 72 000 | | | | • | |
| ABALON Group | München | 1 | – | 20 000 | | | | | |
| Academic Work | München | 5 | E | k.A. | • | | | | |
| Allgeier Experts | Wiesbaden | 12 | E | 100 000 | • | • | | | |
| Allgeier Experts Go | Wiesbaden | 12 | E | ca. 100 000 | | | | | |
| Amadeus FiRe | Frankfurt/Main | 20 | – | k.A. | | | | | |
| be partner Experts | Leinfelden-Echterdingen | 1 | – | k.A. | | | | | |
| bizforward | Duisburg | 1 | – | 4 000 | | | • | | |
| CENTOMO search & interim | Stuttgart | 1 | E | 20 000 | • | • | | • | |
| Computer Futures | Frankfurt/Main | 8 | E | 75 000 | • | | | | |
| DESIGNERDOCK | Berlin | 6 | E | > 40 000 | | | | | |
| DIS | Düsseldorf | 43 | E | k.A. | • | | • | • | |
| Etengo | Mannheim | 1 | – | 6 000 | | | | | |
| FERCHAU | Gummersbach | 73 | E | > 22 000 | • | • | | | |
| freelance-market.de | Stuttgart | 1 | K | k.A. | • | | | | |
| goodSTEP Consulting | Oberhausen | 1 | – | 140 000 | • | • | | • | |
| GULP Information Services | München | 5 | E | 90 000 | • | • | • | • | • |
| Halbauer – Expert Management | Uhingen | 1 | – | k.A. | • | • | | • | |
| HalloFreelancer | Hamburg | 1 | – | 450 000 | • | | • | | |
| HAYS | Mannheim | 31 | E | 500 000 | • | • | • | • | |
| Huxley | Frankfurt/Main | 5 | E | 16 000 | | • | | | |
| ISO Recruiting Consultants | Nürnberg | 2 | – | k.A. | | | | | |
| KRONGAARD | Hamburg | 4 | – | 20 000 | | | | | |
| Lippert Personalberatung | Oberhausen | 1 | – | 100 000 | • | • | | • | |
| Michael Page | Düsseldorf | 7 | E | 50 000 | | • | | | |
| Progressive Recruitment | Frankfurt/Main | 7 | E | 80 000 | • | | | | |
| Robert Half | Frankfurt/Main | 11 | E | k.A. | | | | | |
| SOLCOM | Reutlingen | 6 | – | k.A. | | • | | | |
| top itservices | Unterhaching | 11 | E | 60 000 | • | • | • | • | |
| twago | Berlin | 1 | – | > 270 000 | • | | | | |
| Westhouse Consulting | Garching bei München | 5 | E | 120 000 | | • | • | • | • |

Zeitarbeits- unternehmen

Hauptsitz in Deutschland

Anzahl deutsche Standorte

internationale Präsenz¹

Anzahl Zeitarbeitnehmer

Outsourcing

Outplacement

Onsite-Management

Projektmanagement

Master-Vendor

Office/Finance

Engineering

Gastronomie/Hotellerie/Tourismus

| Unternehmen (alphabetisch sortiert) | | Präsenz | | | sonstige Services | | | | | Bereiche ² | | | |
|---|------------------------|---------|-----|----------|-------------------|---|---|---|---|-----------------------|---|---|---|
| a-team Zeitarbeit und Personalmanagement | Bad Homburg v. d. Höhe | 3 | - | k.A. | | | • | | | • | | | |
| a/m/e | Freiburg im Breisgau | 4 | - | k.A. | | | | | • | • | | | |
| Abacus Experten | Frankenthal (Pfalz) | 7 | - | k.A. | | | | | | • | • | • | |
| abakus | Fulda | 15 | - | k.A. | | | • | • | • | • | | | • |
| ABSOLUT PersonalManagement | Siegburg | 6 | - | 10 000 | • | • | | • | | • | • | | • |
| Academic Work | München | 5 | E | 250 000 | | | | | | • | • | | |
| ACCURAT | Berlin | 41 | E | > 3500 | • | | • | • | | • | • | • | • |
| ACTIEF Group | Karlsruhe | 79 | K | 6500 | • | | • | • | • | • | • | | • |
| actio Personaldienstleistungen | Hannover | 1 | E/K | 300 | • | | • | • | • | | | | • |
| activjob | Dresden | 3 | - | 150 | | | | | | • | • | | • |
| Adecco | Düsseldorf | >100 | E | k.A. | • | | • | | | • | • | | • |
| adhoc Personaldienstleistungen | Hagen | 3 | - | 420 | | | • | | | • | • | | • |
| Aditus Personaldienstleistungen | Kleve | 11 | - | 900 | | | | | | • | • | • | • |
| AfA® Agentur für Arbeitsvermittlung | Bremen | 4 | E/K | 500 | • | • | • | • | • | • | • | | • |
| AGENTUR DER WIRTSCHAFT | Schwerin | 5 | K | k.A. | | | | | | • | | • | • |
| Amadeus FiRe | Frankfurt/Main | 20 | - | k.A. | | | | | | • | | | |
| Amicus Organisation für Arbeit und Personal | Oberursel | 8 | - | 1500 | • | | • | | | | | | |
| APEX | Haiger | 4 | - | k.A. | | | | | | • | • | | • |
| Arcon | Köln | 10 | - | k.A. | • | | | | | • | | • | • |
| Argo | Hamburg | 22 | E | k.A. | | | • | | | | | | |
| ARWA Personaldienstleistungen | Nieder-Olm | 84 | - | k.A. | • | | • | | | • | • | • | • |
| AuM – ARBEIT UND MEHR | Hamburg | 1 | - | 150 | | | | • | | • | | | |
| AutoVision – Der Personaldienstleister | Wolfsburg | 19 | - | 9000 | • | | | | • | | • | | |
| avanti | Hamburg | 13 | - | 2000 | • | • | • | • | • | • | | | • |
| avitea | Lippstadt | 7 | - | 5000 | • | | • | | • | • | • | | |
| Bankpower | Frankfurt/Main | 10 | - | 10 000 | | | • | | • | • | | | |
| BERA | Schwäbisch Hall | 9 | - | 900 | | | • | • | • | • | | | |
| Brunel | Bremen | 41 | E | k.A. | | | | • | | | • | | |
| BUHL Personal | Augsburg | 54 | - | 4200 | | | | | | | | • | |
| Dekra Arbeit Gruppe | Stuttgart | 88 | E | k.A. | | • | • | • | • | • | • | | • |
| DIS | Düsseldorf | 43 | E | k.A. | • | | | • | • | • | • | | |
| ENITAS | Hamburg | 3 | - | 10 000 | | | | | | • | | | |
| EUREGIO Personaldienstleistungen | Bocholt | 15 | - | 200 | | | • | | | | | | |
| EXPERTS & TALENTS | Essen | 21 | - | k.A. | | | | | | • | | | • |
| expertum | Hamburg | 45 | E | 20 000 | • | • | • | • | • | • | • | | |
| Franz & Wach | Crailsheim | 25 | - | 7000 | | | • | • | • | • | • | • | • |
| Gi Group | Düsseldorf | 28 | E/K | k.A. | | | • | | • | | | | |
| GULP Solution Services | Köln | 15 | E | 22 000 | • | | • | • | • | • | • | | |
| GVO Personal | Osnabrück | 45 | E | 4500 | • | | | • | | | | • | |
| HAYS | Mannheim | 31 | E | 10 000 | • | | • | • | • | • | • | | • |
| Hoffmann Personaldienstleistungsgruppe | Oberhausen | 8 | - | k.A. | | | | | | | | | |
| Hofmann Personal | Nürnberg | 79 | E | 17 000 | • | • | • | • | • | • | • | | • |
| Impuls Personal | Hamburg | 11 | - | k.A. | • | | • | | | • | • | | • |
| iperdi | Weinheim | 60 | - | 3500 | • | | • | • | • | • | | • | • |
| JOB AG | Fulda | 49 | - | k.A. | • | • | • | • | • | • | • | | • |
| jobcafe | München | 2 | - | > 30 000 | | | | | | | | | |
| Kelly Services | Hamburg | 5 | E/K | k.A. | • | | • | • | • | • | • | | • |
| KÖTTER Personal Service | Essen | 50 | K | 15 000 | • | • | • | • | • | • | • | • | |
| Lehmann Personalmanagement | München | 3 | - | k.A. | | | • | | • | • | | • | • |
| Lorenz Personal | Nürnberg | 1 | - | 450 | • | • | • | | | • | • | | |

Quelle: Statista für FOCUS-Business

| Unternehmen (alphabetisch sortiert) | Hauptsitz in Deutschland | Anzahl deutsche Standorte | internationale Präsenz ¹ | Anzahl Zeitarbeitnehmer | sonstige Services | | | | Bereiche ² | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|--------------------|-------------------|-----------------------|----------------|-------------|----------------------------------|
| | | | | | Outsourcing | Outplacement | On-site-Management | Projektmanagement | Master-Vendor | Office/Finance | Engineering | Gastronomie/Hotellerie/Tourismus |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|------|-----|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Manpower | Frankfurt/Main | 52 | E | k.A. | | | • | | • | • | • | • | • |
| mein JOB | München | 1 | – | k.A. | • | | | | | • | | | |
| meteor Personaldienste | Köln | 20 | E | 5200 | • | | • | • | • | | • | | |
| Office People | Münster | 100 | – | k.A. | | | • | | • | • | • | | |
| Orizon | Augsburg | 100 | K | ca. 7500 | • | | • | • | • | • | • | | |
| Page Personnel | Düsseldorf | 6 | E | k.A. | | | | | | • | • | | |
| persona data euro service | Betzdorf | 11 | – | k.A. | | | • | | • | | | | |
| Persona Service | Lüdenscheid | >200 | E | k.A. | • | | • | | • | • | • | • | • |
| Piening Personal | Bielefeld | 80 | – | > 7000 | • | • | • | | • | • | • | | • |
| pluss Personalmanagement | Hamburg | 68 | – | k.A. | • | | • | • | | • | • | | • |
| Poolia | Düsseldorf | 8 | E | 5000 | | | • | | • | • | | | |
| Randstad Deutschland | Eschborn | 298 | E/K | 58 000 | • | • | • | | • | • | • | • | • |
| RASANT | Stuhr | 25 | – | 1300 | | | • | | | • | • | • | • |
| redworkgroup | Nürnberg | 3 | – | k.A. | | | • | | • | • | | | |
| Robert Half | Frankfurt/Main | 11 | E | k.A. | | | | | | • | | | |
| Runtime | Bremen | 34 | K | 3300 | | | • | | • | • | • | | • |
| Schmidt & Wifling | Amberg | 5 | – | 1150 | • | | | | | | • | | |
| START NRW | Duisburg | 28 | – | 2500 | | | • | | | • | • | | |
| Stegmann Personaldienstleistung | Mainz | 60 | K | k.A. | | | • | | • | | • | | |
| stewe | Reichshof | 9 | – | k.A. | • | | • | | | • | • | • | • |
| Studitemps | Köln | 23 | – | 8000 | | | | | | • | | • | |
| SYNERGIE Personal Deutschland | Karlsruhe | 31 | K | 10 | • | | • | • | • | • | | • | |
| tandem | Bielefeld | 8 | – | k.A. | • | • | • | | | • | | • | • |
| Tempo-Team Personaldienstleistungen | Offenbach/Main | 47 | E | k.A. | | | • | | • | • | • | | • |
| TEMPTON Group | Essen | 100 | E | 100 000 | • | | • | • | • | • | • | | • |
| TIMEConsult | Frankfurt/Main | 1 | – | 1500 | | | | | | • | • | | • |
| TimePartner | Hamburg | 183 | E | 10 000 | | | • | | • | • | • | | |
| Tina Voß | Hannover | 1 | – | 400 | • | • | • | • | • | • | | | |
| TREMONIA | Köln | 21 | – | 1000 | • | | | | • | • | | | |
| Trenkwalder Personaldienste Deutschland | München | 30 | E/K | 2500 | • | | • | • | • | • | • | | • |
| Unique Personalservice | München | 80 | K | 8000 | • | | • | • | • | | | | |
| ZAG Personal & Perspektiven | Hannover | 116 | E | > 10 000 | | | • | | | | | | • |
| ZAQUENSIS | Aachen | 51 | K | 4600 | • | | • | | • | • | • | • | • |

Karriereportale

allgemeines Karriereportal
 spezialisiertes Karriereportal
 Metasuchmaschine
 Anzahl neu besetzter Stellen (durchschnittlich im Monat)
 ... von Kandidaten
 ... von Personalverantwortlichen
 ... durch Kandidaten
 ... durch Personalverantwortliche
 ... durch Personaldienstleister
 Spezialisierungen, Branchenfokus und Zielgruppen

| Adresse des Portals (alphabetisch sortiert) | | Kategorie | Bewertung | Weiterempfehlungsquote | | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|------------------------|-----|-----|-----------|-----------|-----------|--|
| 1a-stellenmarkt.de | • | | k.A. | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | mittel | keine |
| aachener-jobanzeiger.de | • | | 600 | ** | *** | ** | hoch | mittel | mittel | Region: Aachen |
| absolventa.de | | • | k.A. | ** | ** | ** | sehr hoch | mittel | mittel | Zielgruppe: Studenten, Absolventen, Berufseinsteiger |
| academics.de | | • | 2500 | ** | *** | ** | sehr hoch | mittel | mittel | Zielgruppe: Akademiker |
| adzuna.de | | • | k.A. | ** | ** | ** | hoch | hoch | mittel | keine |
| aerzteblatt.de | | • | k.A. | ** | ** | * | sehr hoch | hoch | mittel | Zielgruppe: Ärzte |
| aknw.de | | • | 300 | - | * | *** | - | mittel | mittel | Zielgruppe: Architekten, Stadtplaner, Bauleiter |
| allcruisejobs.com | | • | 500 | ** | ** | * | hoch | mittel | mittel | Branchenfokus: Cruise/Travel |
| alphajump.de | | • | k.A. | * | ** | ** | hoch | hoch | mittel | Zielgruppe: Akademiker |
| aubi-plus.de | | • | 150 000 | ** | *** | ** | sehr hoch | sehr hoch | mittel | Zielgruppe: Auszubildende, Studenten, Berufseinsteiger |
| aufstiegsjobs.de | | • | 1000 | *** | ** | *** | sehr hoch | mittel | mittel | Branchenfokus: Healthcare |
| ausbildungsstellen.de | | • | 45 000 | *** | ** | ** | sehr hoch | mittel | mittel | Zielgruppe: Auszubildende |
| autojob.de | | • | 200 | ** | *** | *** | hoch | hoch | mittel | Branchenfokus: Automobilbranche |
| azubiyi.de | | • | k.A. | *** | ** | * | sehr hoch | hoch | mittel | Zielgruppe: Auszubildende |
| backinjob.de | | • | k.A. | ** | *** | ** | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| bahnberufe.de | | • | k.A. | ** | *** | ** | sehr hoch | hoch | hoch | Branchenfokus: Bahn und ÖPNV |
| bauingenieur24.de | | • | 450 | - | * | * | - | hoch | mittel | Zielgruppe: Bauingenieure |
| beck-stellenmarkt.de | | • | 100 | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | mittel | Zielgruppe: Juristen, Steuerberater, Fachangestellte |
| berliner-jobanzeiger.de | | • | 1400 | *** | *** | *** | sehr hoch | hoch | mittel | Region: Berlin |
| berliner-jobmarkt.de | | • | 14 500 | ** | *** | ** | hoch | hoch | mittel | keine |
| bund.de | | • | 6500 | ** | ** | *** | sehr hoch | sehr hoch | mittel | Branchenfokus: öffentlicher Dienst |
| dasauge.de | | • | k.A. | ** | * | * | sehr hoch | sehr hoch | mittel | Branchenfokus: Kreativbranche |
| de.gigajob.com | | • | k.A. | * | *** | * | hoch | mittel | mittel | keine |
| de.indeed.com | | • | k.A. | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | hoch | keine |
| de.jobrapido.com | | • | k.A. | ** | *** | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| de.joble.org | | • | k.A. | * | * | ** | hoch | sehr hoch | mittel | keine |
| ebay-kleinanzeigen.de | | • | 345 000 | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | hoch | keine |
| experteer.de | | • | 20 000 | ** | ** | * | sehr hoch | mittel | mittel | Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte |
| freelance.de | | • | 6000 | ** | * | ** | sehr hoch | hoch | hoch | Zielgruppe: Freiberufler |
| freelancermap.de | | • | 10 000 | ** | ** | ** | hoch | mittel | hoch | Zielgruppe: Freiberufler |
| gehalt.de | | • | 100 000 | *** | ** | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| glassdoor.de | | • | k.A. | ** | *** | ** | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| greenjobs.de | | • | 1000 | ** | *** | - | hoch | hoch | - | Branchenfokus: Umwelt |
| hotelcareer.de | | • | 13 000 | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | hoch | Branchenfokus: Hotellerie |
| ingenieur.de | | • | 300 | * | * | * | sehr hoch | sehr hoch | mittel | Zielgruppe: Ingenieure |
| interamt.de | | • | k.A. | ** | * | ** | sehr hoch | mittel | sehr hoch | Branchenfokus: öffentlicher Dienst |
| job24.de | | • | 50 000 | *** | ** | ** | hoch | mittel | mittel | keine |
| jobboerse.de | | • | k.A. | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | hoch | keine |
| jobbörse.de | | • | k.A. | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | hoch | keine |
| jobcenter.de | | • | 60 000 | ** | * | ** | hoch | hoch | hoch | keine |
| joblift.de | | • | 260 000 | ** | *** | ** | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| jobmonitor.com | | • | 300 000 | *** | ** | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| jobs.de | | • | 20 000 | ** | ** | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| jobs.karriere.de | | • | k.A. | * | ** | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| jobs.meinestadt.de | | • | k.A. | ** | ** | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| jobvector.de | | • | 2000 | ** | ** | ** | mittel | hoch | hoch | Branchenfokus: Ingenieurwesen, Informatik, Medizin |
| jobware.de | | • | k.A. | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | mittel | keine |
| jobworld.de | | • | 500 000 | ** | * | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| kalaydo.de | | • | k.A. | ** | ** | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| kimeta.de | | • | k.A. | ** | ** | * | sehr hoch | mittel | mittel | keine |
| linkedin.com | | • | 100 000 | ** | ** | ** | sehr hoch | hoch | hoch | keine |

allgemeines Karriereportal
 spezialisiertes Karriereportal
 Metasuchmaschine
 Anzahl neu besetzter Stellen
 (durchschnittlich im Monat)
 ... von Kandidaten
 ... von Personalverantwortlichen
 ... durch Kandidaten
 ... durch Personalverantwortliche
 ... durch Personaldienstleister
 Spezialisierungen,
 Branchenfokus und Zielgruppen

| Adresse des Portals (alphabetisch sortiert) | Kategorie | Bewertung | Weiterempfehlungsquote |
|--|-----------|-----------------|---|
| monster.de | • | 60 000 ** ** * | sehr hoch mittel mittel keine |
| neuvoo.de | • | 100 000 * - ** | sehr hoch - sehr hoch keine |
| stellenangebote.de | • | 65 000 *** - ** | hoch - hoch keine |
| stellenanzeigen.de | • | 10 000 ** ** * | sehr hoch hoch mittel keine |
| stellenmarkt.de | • | k.A. *** ** * | sehr hoch hoch mittel keine |
| stellenmarkt.faz.net | • | k.A. ** ** * | sehr hoch hoch mittel keine |
| stellenmarkt.sueddeutsche.de | • | k.A. * ** *** | sehr hoch hoch mittel keine |
| stellenwerk.de | • | k.A. *** ** ** | sehr hoch sehr hoch mittel Zielgruppe: Studenten, Absolventen, Berufseinsteiger |
| stepstone.de | • | k.A. ** ** ** | sehr hoch hoch hoch keine |
| xing.com | • | k.A. ** ** ** | sehr hoch hoch hoch keine |
| yourfirm.de | • | 10 000 * ** ** | hoch hoch mittel Jobs bei mittelständischen Unternehmen |

So entstand die Liste

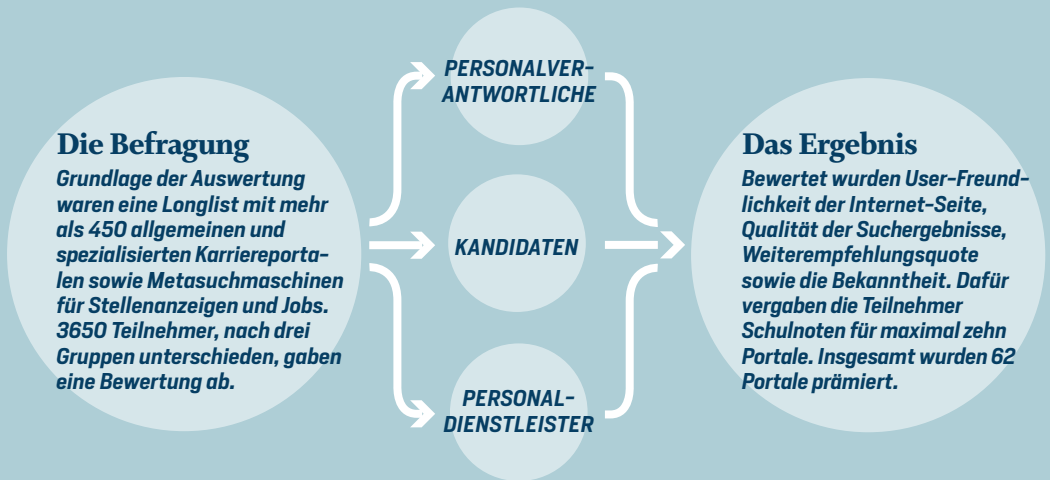
Die wichtigsten Karriereportale auf einen Blick

Die Basics der Studie

Wer führte die Studie durch?
 FOCUS-Business und das Statistikportal Statista ermittelten die Daten zwischen 9. Oktober und 18. November 2019.

Wie wurden die Befragten angesprochen?
 Die Teilnehmer wurden via Xing und über ein Online-Access-Panel zur Umfrage eingeladen. Sie konnten auch Karriereportale nennen, die nicht in der Longlist enthalten waren.

Wie wurden die Ergebnisse gewichtet?
 Um in die Top-Liste aufgenommen zu werden, mussten Karriereportale eine Mindestzahl an Nennungen und Empfehlungen erhalten sowie in den jeweiligen Bewertungsdimensionen mit einer überdurchschnittlichen Gesamtnote abschneiden.



Top-Karriereportale
 Alle in der Liste aufgeführten Karriereportale erhalten die Auszeichnung „Top-Karriereportal 2020“. Sie sind berechtigt, das entsprechende Siegel zu erwerben. Die FOCUS-Liste wurde in einem aufwendigen Verfahren erstellt. Selbstverständlich wird die Qualität von Portalen, die nicht in der Liste aufgeführt sind, damit nicht angezweifelt.

Quelle: Statista für FOCUS-Business

IN KLEINEN SCHRITTEN ZUM ERFOLG – MIT FOCUS-BUSINESS!

2 Ausgaben FOCUS-BUSINESS für nur 8,60 € testen und sparen.



SIE SPAREN 38%

THEMEN 2020:

01/20

Top-Arbeitgeber 2020 / Digitalisierung in der Autobranche / Erfolgreich in China / Business-Reisen

02/20

Top-Headhunter 2020 / Informatiker braucht das Land / Nachhaltig Wirtschaften / Kunst & Kommerz

03/20

Wachstumschampions 2021 / Mobilitätskonzepte / Top-Anbieter für Weiterbildung / Versicherungen für Profis

04/20

Top-Arbeitgeber im Mittelstand 2021 / Digitale KMUs / Work-Life-Balance / Uhrenspecial

ZWEI AUSGABEN FÜR NUR 8,60 €

Gleich bestellen:

Aktionsnr.: 643700M02

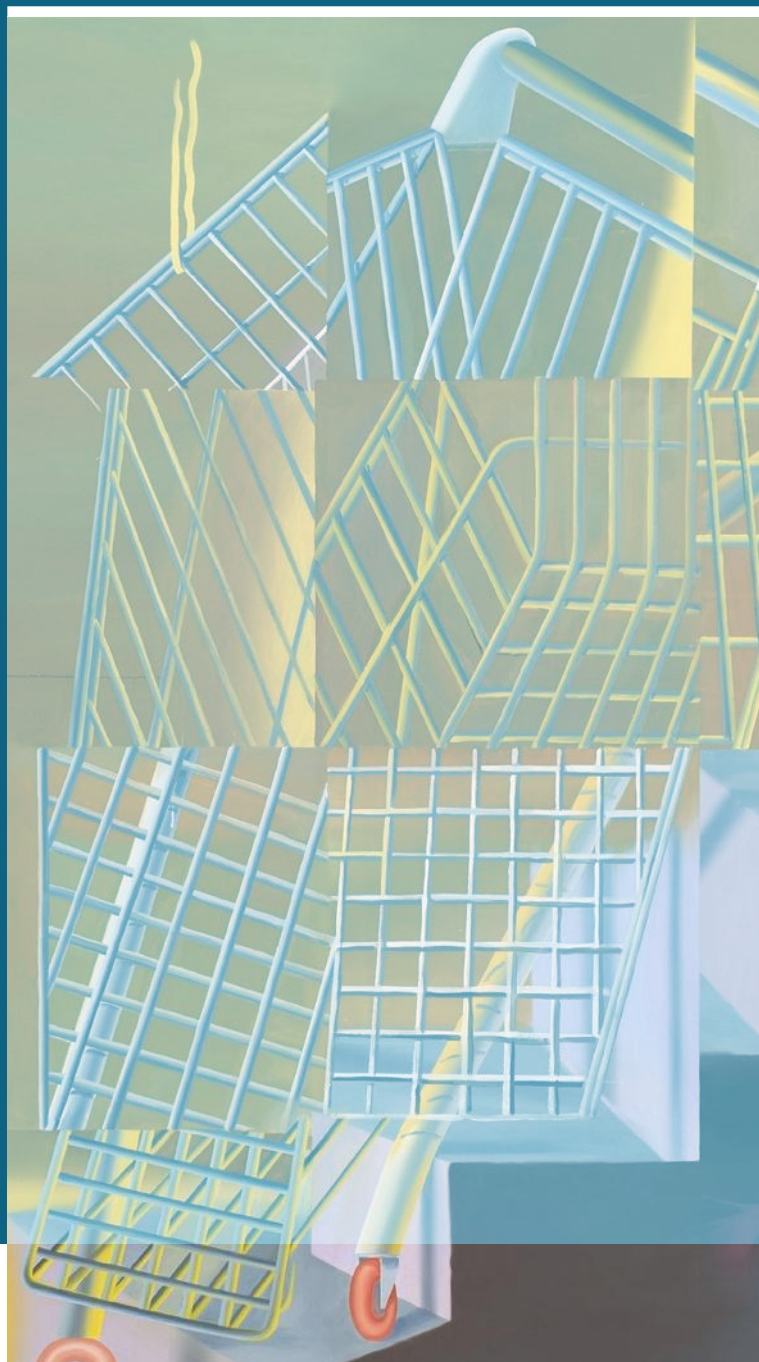
☎ **0180 6 4801006***

focus-abo.de/business-mini

Alle Preise in Euro inklusive der gesetzlichen MwSt. sowie inklusive Versandkosten. Auslandskonditionen auf Anfrage: 0049 180 6 4801000*. Sie haben ein gesetzliches Widerrufsrecht. Die Belehrung können Sie unter www.focus-abo.de/agb abrufen. *Dieser Anruf kostet 0,20 €/ Anruf aus dem dt. Festnetz. Aus dem Mobilnetz max. 0,60 €/ Anruf – Ausland abweichend. Verantwortlicher und Kontakt: Abonnenten Service Center GmbH, Hauptstr. 130, 77652 Offenburg für die FOCUS Line Extensions Verlag GmbH, in gemeinsamer Verantwortlichkeit mit mehreren Verlagen (siehe www.burda.com/de/gvv). Datenschutzhinweise: Kontakt zum Datenschutzbeauftragten: Abonnenten Service Center GmbH, Postfach 1223, 77602 Offenburg, Tel. 0049 781 6 396100. Namens-, Adress- und Kontaktdaten zum Vertragsschluss erforderlich. Verarbeitung (auch durch Zahlungs- und Versanddienstleister) zur Vertragserfüllung sowie zu eigenen und fremden Werbezwecken (Art. 6 I b), f) DSGVO) solange für diese Zwecke oder aufgrund Aufbewahrungspflichten erforderlich. Sie haben Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung oder Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die Verarbeitung, auf Datenübertragbarkeit sowie auf Beschwerde bei einer Aufsichtsbehörde.

Leben

Ist das Kunst? Oder Kommerz? Für Deutschlands bekanntesten Galeristen Gerd Harry Lybke gehört beides zusammen. Im Interview erklärt er, wie absurde Preise entstehen und was echte Sammler ausmacht



Kristina Schuldt hat das großformatige Werk „Einkaufswagen eine Treppe herabsteigend“ 2017 gemalt

» Kunst und Kommerz gehören zusammen«

Gerd Harry Lybke ist einer der erfolgreichsten Galeristen Deutschlands. Ein Gespräch über absurde Marktpreise, teure Butterbrotapiere und den Reiz des Sammelns

Die Kunstwelt hat einen zwiespältigen Ruf: Auf der einen Seite stehen viele Künstler, die kaum Geld haben und dennoch kontinuierlich Werke produzieren. Aus Überzeugung und in der Hoffnung, dass sie Käufer finden. Auf der anderen Seite stehen wenige Künstler, die von ihrer Kunst leben können und deren Werke zum Teil absurde Preise erzielen. Gerd Harry Lybke steht auf der Erfolgsseite der Kunstwelt: Seine Galerie EIGEN + ART gehört zu den führenden für zeitgenössische Kunst in Deutschland. Kunst ausgestellt hat er schon in der DDR, heimlich, in seiner Wohnung. Ums Verkaufen ging es damals noch nicht. Wichtig war, Räume für Kunst zu schaffen, die nicht staatskonform war. Wo verläuft sie heute, die Grenze von Kunst und Kommerz? Wozu braucht es in Zeiten von Instagram überhaupt noch Galeristen? Und wie viel kostet ein Gemälde von Neo Rauch?

Für Juni war die Eröffnung der Art Basel geplant, die nun virusbedingt auf September verschoben wurde. Entscheidet diese Messe über Ihren Jahresumsatz?

Das nicht, aber die Art Basel ist die größte und wichtigste Kunstmesse der Welt. Jedes Werk an jedem Stand hat eine so große Bedeutung, dass man es mit ruhigstem Gewissen kaufen kann. Da auszustellen ist ein Qualitätssiegel, das auch über die Messtage hinaus Sammler zu uns in die Galerien zieht.

GERD HARRY LYBKE, GALERIST

Geboren 1961 in Leipzig, machte Lybke in der DDR eine Ausbildung zum Maschinenmonteur und begann in den 80er-Jahren als Aktmodell an der Kunsthochschule zu arbeiten. In seiner Wohnung zeigte er Kunst, beobachtet von der Stasi. Nach der Wende machte er figürliche Malerei aus Leipzig weltbekannt und ist heute einer der erfolgreichsten deutschen Galeristen.

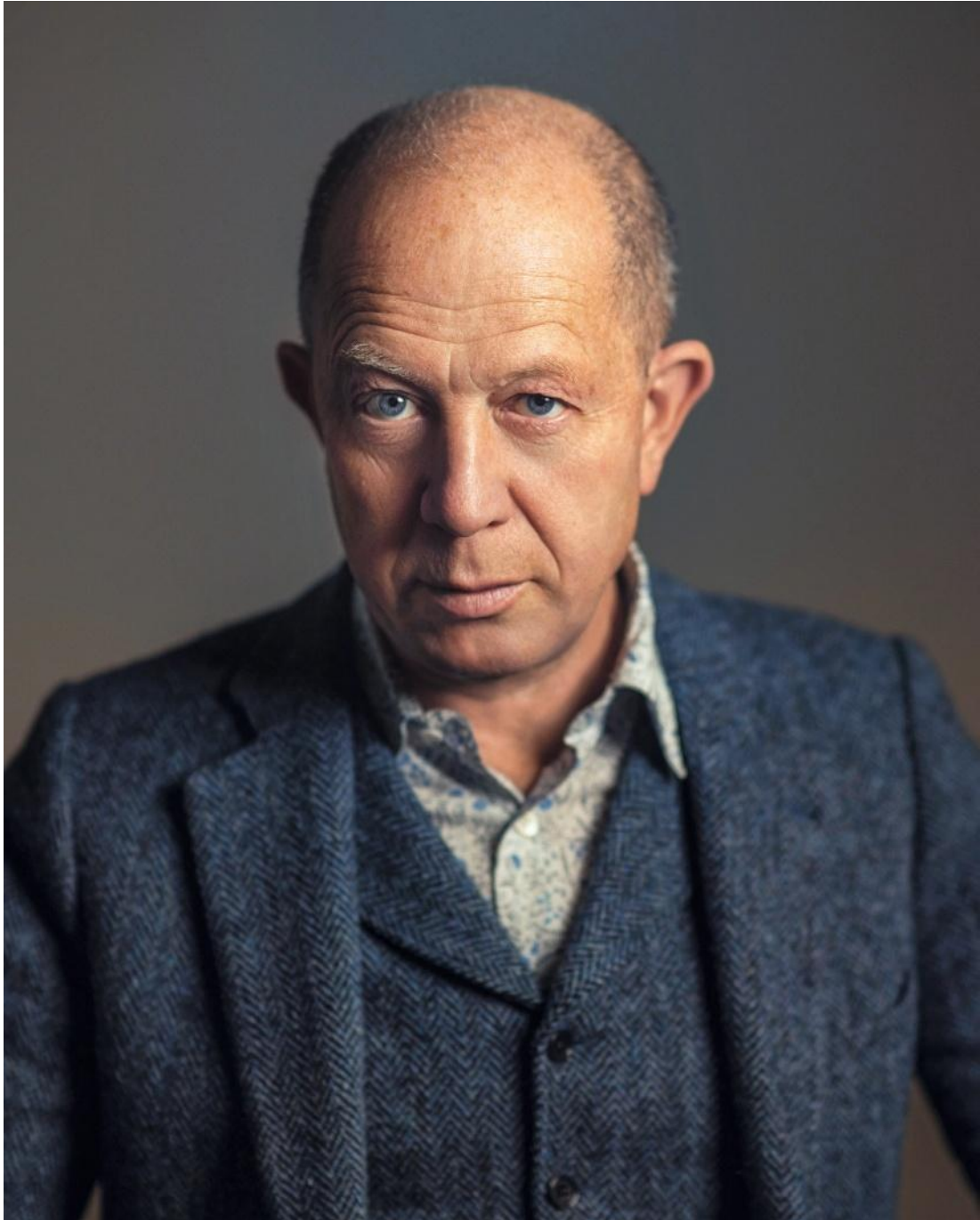
Was kostet so ein Messestand, was spielt er ein?

Ich fahre mit drei bis vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hin, wir zahlen Transport, Auf- und Abbau, die Standkosten. Da kommen etwa 150 000 Euro zusammen. Im Umkehrschluss muss man mindestens 300 000 Euro Umsatz machen, denn beim Verkauf eines Werkes bekommt der Künstler 50 Prozent.

Wie ist die Preisspanne an Ihrem Stand?

Wir haben zwei Arbeiten von Neo Rauch dabei. Die kosten 350 000 Euro und 850 000 Euro. Wir zeigen mit Titus Schade und Kristina Schuldt auch zwei junge Maler. Da kosten die Arbeiten zwischen 10 000 und 24 000 Euro. Damit wollen wir die kommende Sammlergeneration ansprechen.

Neo Rauch ist Jahrgang 1960. Seine Bilder sind rätselhaft, mythisch, allegorisch. Sie erinnern an Träume, in denen mitteldeutsche Landschaften, Fabelwesen, Comicfiguren und reale Personen nebeneinander stehen. Die menschenleeren Leinwände von Titus Schade, Jahrgang 1984, zeigen zeitlose Kulissen. Klassische Landschaftsbilder treffen auf geometrische Formen, Fachwerkhäuser erstrahlen in merkwürdigem Licht. Auf den Bildern von Kristina Schuldt, Jahrgang 1982, liegen, reckeln und verbiegen sich gesichtslose Frauenkörper, die glatt polierten Maschinen gleichen. ▶



***Kunstgeschichte will er schreiben und arbeitet beständig an seinem eigenen Mythos:
der Leipziger Galerist Gerd Harry Lybke***

Wie funktioniert er eigentlich, dieser Kunstmarkt?

Kunst und Kommerz gehören zusammen. Die wichtigsten Personen sind die Künstlerinnen und Künstler. Deren Werke sind kein unendlich skalierbares Produkt wie bei einem Start-up. Sie gehen zwar nicht in Rente, aber die Ware ist durch ihre Lebenszeit begrenzt. Am Anfang wird ein Preis festgelegt. Jeder fängt mit 500 Euro an.

Auch ein Neo Rauch?

Auch Picasso. Dann muss man sehen, ob jemand bereit ist, das zu zahlen. Die Zahl, die dransteht, ist eine Vereinbarung. Die kann zu hoch oder zu niedrig sein. Und der Wert eines Kunstwerks hat mit dem Preis nichts zu tun. Eine Galerie versucht, den Preis zu steigern über Texte, Kataloge, Ausstellungen in Museen und Presseberichte. Auch Werke von Neo Rauch haben wir lange noch für 4000 Mark verkauft. Und da haben uns die Leute die Bilder nicht von der Wand gerissen.

Wie komme ich als Normalsterblicher heute noch an einen Neo Rauch?

Wir haben keine Malereien von ihm auf Vorrat. Wenn Sie jetzt nach einem Werk von ihm fragen, würde ich Sie zu seiner nächsten Ausstellung bei uns im September in Leipzig einladen, Ihnen drei, vier Kataloge mitgeben und sagen: Schauen Sie, was Ihnen gefällt, damit ich weiß, was passt.

Gibt es eine Warteliste?

Nein. Es gibt einen großen Pool von Interessierten, und ich weiß, was für wen passen könnte.

Das teuerste Kunstwerk eines lebenden Künstlers ist „Rabbit“ von Jeff Koons aus dem Jahr 1986. Er erzielte im vergangenen Jahr absurde 91 Millionen Dollar. Wer knackt die 100 Millionen?

Das interessiert mich nicht. Es wird immer nur über Preise berichtet, aber nicht über Kunstwerke diskutiert. Das muss ich nicht befeuern.

Beweisen wir Ihre These und fragen: Was ist das teuerste Bild, das Sie jemals verkauft haben?

Neo Rauch mit 1,2 Millionen Euro.

An wen?

Das ist Privatsache.

Ist das ein ungeschriebenes Gesetz?

Ja. Außer, die Sammlerin oder der Sammler machen es selbst öffentlich.

Was war das erste Bild, das Sie jemals verkauft haben?

Zeichnungen auf Butterbrotpapier von Carsten Nicolai.

Noch zu DDR-Zeiten?

Nein, kurz nach dem Mauerfall, 1990 auf der Messe in Frankfurt am Main. Ich hatte mich da schon in den 80er-Jahren immer beworben, nun konnte ich hin. Aber natürlich kostete das Geld. 10 000 West-Mark. Für das Geld hätte ich in der DDR nie wieder arbeiten müssen. Ich hatte das Geld nicht. Ich habe Arend Oetker



Teurer Hase: Jeff Koons' „Rabbit“ wurde 2019 für 91 Millionen Dollar versteigert

Unerschrocken und selbstbewusst verschrieb sich Lybke in den 80er-Jahren der Kunst – damals noch mit langer Mähne

gefragt, ob er für mich bürgt. Der war der Chef des Bundes deutscher Industrieller. Ich kannte ihn durch die Messen in Leipzig. In Frankfurt habe ich drei Zeichnungen in Holzrahmen hinter Glas gezeigt. Als der Erste fragte, was die kosten, musste ich erst mal bei der Nachbargalerie fragen, wie die ihre Preise machen. Der Kollege kam rüber und sagte: „Mach 6000 Mark.“ Das fand ich zu viel. Ich hab dann 600 Mark gemacht und die Zeichnungen ohne Rahmen verkauft.

Hat das funktioniert?

Und wie. Der Käufer trug das Butterbrotpapier an zwei Fingern über die Messe. Wie das Schweißbuch Christi. Das war die beste Werbung! Wir haben schnell für Nachschub gesorgt: Damals haben alle westdeutschen Galerien ihre Sachen noch in Packpapier verpackt. Carsten Nicolai ist hinten ins Lager, hat Vierecke aus den Verpackungen rausgerissen, drauf gezeichnet, und ich hab es vorn verkauft.

Wie viele haben Sie verkauft?

So viele, wie wir machen konnten. Ich habe die 10 000 Mark auf jeden Fall zurückgezahlt.

Gerd Harry Lybke wollte eigentlich Kosmonaut werden. Oder Schauspieler. Beides war in der DDR nicht möglich. Ab 1982 war er Aktmodell an der Leipziger Kunsthochschule und lernte Neo Rauch kennen. Die Kunststudenten faszinierten ihn. Ihre Kreativität. Ihre Fähigkeit zu scheitern. Jeden Tag im Atelier mit sich selbst konfrontiert zu sein. Der Kunstmarkt in der DDR wurde vom Staat reguliert. Private Galerien gab es nicht. Mit Kunst eigenständig kommerziell zu handeln war strafbar. Gerd Harry Lybke zeigte Kunst in seiner Wohnung, später in einer Art Werkstatt in Leipzig, stets beobachtet von der Stasi. Mit dem Mauerfall kam die Professionalisierung: EIGEN + ART startete Anfang der 1990er-Jahre mit temporären Galerien in Tokio, Paris, Berlin, New York und London. 1997 waren fünf seiner Künstler auf der Documenta vertreten, der wichtigsten Kunstausstellung der Welt. EIGEN + ART hat heute Standorte in Berlin und Leipzig und ist auf allen wichtigen Kunstmessen vertreten. Viele Künstler sind von Beginn an im Programm.

Welches Werk haben Sie zuletzt gekauft?

Ich kaufe mir keine Kunst, habe auch zu Hause nichts hängen. Sonst würden die Sammler fragen: Warum hast du mir das nicht verkauft? Und meine Künstler würden fra-





Haben sich gegenseitig zum Erfolg geführt: der Leipziger Maler-Star Neo Rauch mit Lybke vor einem seiner Werke

gen: Warum hast du von dem eine größere Arbeit hängen? Liebst du mich weniger? Das umgehe ich damit.

Warum sollte man Kunst kaufen? Was hat man davon?

Kunst stellt dir Fragen, die du dir sonst nicht stellen würdest. Und es ist interessant, die Entwicklung der Künstler zu verfolgen. Die Beschäftigung mit Kunst schreibt sich in deinen Alltag ein. Das ist wie mit Fußball: Da fiebert man mit, trifft Gleichgesinnte, es gibt feste Termine und Fachzeitschriften.

Ab wann bin ich Kunstsammler?

Sobald man Respekt vor dem Werk und dem, was da erschaffen wurde, entwickelt. Ex-Fußballer Michael Ballack sammelt zum Beispiel Kunst und kauft bei uns. Der nimmt sich für eine Grafik von David Schnell oder Kristina Schuldt genauso viel Zeit wie für ein Bild von Neo Rauch. Obwohl das im Preis immense Unterschiede macht. Das wünscht man sich.

Sammeln ist also keine Frage von Quantität?

Nein. Es geht um die Intensität. Kunst ist kein Design-Stück. Man lebt mit dem Werk. Es ist wie eine Gesprächspartnerin. Oder ein Untermieter. Es lässt Dinge in dir aufgehen, von denen du vorher nicht wusstest, dass es sie gibt.

Was können Unternehmen von Künstlern lernen?

Bei Erfolg auf dem Boden zu bleiben und sich nicht darauf auszuruhen. Künstlerinnen und Künstler fragen immer wieder selbstkritisch: Okay, allen gefällt es. Ich kann hier weitermachen, ich weiß, wie das geht. Aber eigentlich ziehe ich für mich, außer dass ich es mache und verkaufe, keinen Wert

»Kunst ist wie eine Gesprächspartnerin. Oder ein Untermieter. Sie lässt Dinge in dir aufgehen, von denen du nicht wusstest, dass es sie gibt«

daraus. Auch ein großes Unternehmen muss nicht zwangsläufig größer werden. Große Galerien vertreten bis zu 120 Künstler. Wir haben 30. Jeder von uns betreut zwei oder drei. Es wäre skalierbar, aber das ist nicht unser Thema.

Sie haben einmal behauptet, Sie könnten auch Autos verkaufen oder ein Dax-Unternehmen leiten.

Ich könnte alles verkaufen, was es auf der Welt gibt. Ob mir das mit der Qualität und mit dem Erfolg wie bei Kunst gelingen würde, ist fraglich. Ich kenne unsere Künstler und ihr Werk sehr lange, wohl so gut wie kein anderer Mensch. Wir sehen uns alle paar Tage und sprechen über die Dinge, die uns bewegen. Es ist eben mehr als ein Handel mit Produkten. Natürlich könnte ich auch ein Dax-Unternehmen leiten. Die Chuzpe hätte ich. Die Frage ist nur, wie gut.

Wie hätten Sie VW durch den Abgasskandal manövriert?

Ich hätte gar nicht erst mit dem Quatsch angefangen. Autos sind schwieriger, weil ich die Marken nicht voneinander unterscheiden kann. ►

IN SIEBEN SCHRITTEN ZUM KUNSTSAMMLER

1

Nehmen Sie sich ein Jahr Zeit, gehen Sie zu Ausstellungseröffnungen, und notieren Sie sich, welche Kunst Sie anspricht. Schlendern Sie am Wochenende durch Galerien und Museen, und besuchen Sie Rundgänge der Kunsthochschulen. Planen Sie Ihren nächsten Urlaub rund um eine der Kunstbiennalen im Ausland. Lesen Sie Artikel und Interviews. Werden Sie Mitglied in einem Kunstverein!

3

Kaufen Sie junge Künstler, die nach dem Studium am Anfang ihrer Karriere stehen. So können Sie deren Entwicklung über Jahre verfolgen und sie ermutigen, denn: Von 10 000 Euro kann ein junger Künstler einige Monate leben und weitere Bilder malen.

5

Lassen Sie sich nicht von Preisen abschrecken: Die Nachfrage, aber auch anstehende Ausstellungen in renommierten Museen machen die Preise. Oft gibt es vom Künstler eine Zeichnung oder einen Druck zu einem geringeren Preis zu erwerben.

7

Kunstkauf ist kein Hexenwerk. Die Summe wird in Rechnung gestellt. Fragen Sie, ob Rahmen, Anlieferung und Montage inklusive sind – sonst gibt es am Ende unschöne Überraschungen!

2

Sprechen Sie die Mitarbeiter der Galerien an. Die kennen ihre Künstler am besten, haben den Überblick über die Werke und können helfen einzuschätzen, in welche Richtung es gehen soll.

4

Kaufen Sie nicht online! Vor dem Kauf sollten Sie das Kunstwerk im Original gesehen haben. Materialität, Größe und Farbe können auf Fotos täuschen – vor einem Autokauf machen Sie ja auch eine Probefahrt!

6

Folgen Sie Ihrem Gefühl! Ein Kunstwerk wird Teil Ihres Lebens, hängt präsent in Ihrer Wohnung oder am Arbeitsplatz. Deshalb sollte es Ihnen gefallen – und bestenfalls den Menschen, die es ebenfalls jeden Tag sehen. Lassen Sie sich bei der Präsentation von Profis beraten: Fotografien und Zeichnungen gehören zum Beispiel nicht ins Sonnenlicht.

Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Mein Team. Die Leute sind zum Großteil schon von Anfang an da, haben Einladungen mit Kartoffeln gedruckt. Heute sind wir 22 Festangestellte plus bezahlte Praktikanten. Und natürlich wieder: Ohne Künstler kann ein Team nichts machen. Die Künstler haben eine loyale Einstellung zur Galerie, sowohl die alten als auch die neuen. Uns gibt es seit fast 40 Jahren. Es ist nicht mehr so, dass ich nachts um zwei Uhr zu Carsten Nicolai in die Wohnung stolpere und sage: Party! Oder dass ich mit Neo Rauch zwei Tage um die Häuser ziehe. Man ruft sich jetzt vorher an.

Früher wurde gesoffen, jetzt wird über Bilder gesprochen?

Früher wurde auch über Kunst gesprochen, aber eben auch im alkoholisierten Zustand, was gar nicht so schlecht ist.

Bei der Galerie EIGEN + ART arbeiten überwiegend Frauen, viele davon Mütter, in Führungspositionen. Jeder Künstler hat eine Ansprechpartnerin, die die Werkentwicklung intensiv verfolgt. Mehrmals im Monat finden Atelierbesuche statt. Interne Coachings, Weihnachtsfeiern und Sommerpartys mit allen Mitarbeiterinnen und Künstlern sind selbstverständlich. Die Hierarchien sind flach, Zuständigkeiten klar geregelt. Transparenz ist oberstes Gebot. Jeden Abend dokumentiert jede Mitarbeiterin die wichtigsten Ereignisse, E-Mails und Anfragen des Tages in einem Tagesbericht, der von allen gelesen wird. Jede ist Spezialistin auf ihrem Gebiet, kennt aber auch die täglichen Herausforderungen des anderen. Und Gerd Harry Lybke ist über das Tagesgeschäft im Bilde – egal, wo auf der Welt er gerade ist.

Macht es für einen jungen Künstler Sinn, seine Werke über Instagram zu verbreiten?

Ja. Wir sind auch auf Instagram, auch unsere Künstler experimentieren viel damit. Aber am Ende ist man immer noch ein „richtiger“ Künstler, wenn man mit einer Galerie arbeitet und dort seine Sachen zeigt.

Es wird also in den kommenden Jahrzehnten ein Nebeneinander geben?

Wir machen das jetzt schon. Im Februar wurde die Messe in Hongkong abgesagt. Da haben wir unter anderem unseren Messestand zu der Zeit digital auf die Website gestellt. Aber das ersetzt nicht die reale Begegnung zwischen Werken und Menschen.

Als Sie begannen, EIGEN + ART zu machen, waren Sie meistens nackt.

Private Galerien waren in der DDR verboten. Dafür wäre ich eingesperrt worden. Ich war also zu Eröffnungen nackt, habe die Haare hochtoupirt und drei Eier reingelegt. So stand ich in der Tür und habe jeden begrüßt. Ich musste alle kennen, für den Fall, dass die Polizei kommt. Auch meine Einladungsliste hatte ich im Kopf. Denn wenn die Stasi



**„Nebelwand“, 2018 (oben):
Die Leipziger Malerin Kristina
Schuldt wird ebenfalls von
Lybke vertreten**

**Lichtinstallation „unicolor“
von Carsten Nicolai (rechts):
Der 1965 in Karl-Marx-Stadt
geborene Künstler ist auch als
Musiker erfolgreich**



gekommen wäre und die Liste gefunden hätte, wäre alles aufgefliegen. Wenn alle da waren, hab ich mir einen Bademantel angezogen. Es war auch meistens kalt.

Heute tragen Sie stets farbenfrohe und extravagante Anzüge. Sind Ihre Outfits ein Schutzmantel?

Auf jeden Fall. Das kommt auch noch aus der DDR. Dreiteiler waren damals etwas Ungewöhnliches und Offizielles. Wenn die Polizei überraschend kam, und ich machte die Tür auf, dann hatten die Respekt und wussten nicht genau, wie sie mit mir umgehen sollten. Das hat mich immer mal wieder gerettet.

Wo hatten Sie die Anzüge her?

Mein Vater hat mir einen vermacht. Der hatte in Bremen nach dem Zweiten Weltkrieg ein Animierlokal aufgemacht. Davon war der Anzug übrig geblieben. Erst habe ich den angezogen, doch der war schon ziemlich abgeschrabbelt. Aber weil mir durch diesen Anzug ein paar Polizeieinsätze erspart blieben, habe ich ihn mir nachschneiden lassen.

Ließe sich ein Neo-Rauch-Gemälde auch in Jeans und T-Shirt verkaufen?

Das ginge bestimmt, aber ich würde mich nicht wohlfühlen. So ein Anzug ist ja auch wie eine Wohnung. Kalender, Ausweise, Geld und Telefon passen rein. Wenn ich auf Reisen bin, habe ich nur Handgepäck dabei.

Wie sieht ein typischer Tag in Ihrem Leben aus?

Ich stehe jeden Tag sehr früh auf.

Um vier Uhr wie Apple-Chef Tim Cook?

Nein. Ich arbeite ab 7.30 Uhr. Dann bin ich bis zehn Uhr mit dem wichtigsten durch, hab alle E-Mails bearbeitet, treffe meinen Assistenten und bespre-

che mit ihm den restlichen Tag. Um 10.30 Uhr ist dann Beratung im Team, 15 Minuten. Dienstags bin ich dabei. Danach arbeiten noch einmal verschiedene Teams zu einzelnen Punkten, und wir besprechen Entscheidungen wie zum Beispiel, welche Künstler wir auf welcher Messe zeigen.

Sie sind im vergangenen Jahr noch einmal Vater geworden, haben schon eine erwachsene Tochter. Inwieweit hat das Ihren Arbeitsalltag verändert?

Ich stehe noch früher auf. Aber ich bin happy darüber. Wenn ich geweckt werde, sehe ich das Kind und bin total glücklich.

Sind Sie kürzergetreten?

Nein. Ich mache eher mehr. Aber ich bin besser im Delegieren geworden. Das ist ganz gut.

Sie gelten als einer der erfolgreichsten Ostdeutschen. Ein Label, mit dem Sie sich wohlfühlen?

Das ist mir egal. Hauptsache, es erhöht meinen Mythos. Wir sind die einzige ostdeutsche Galerie, die überhaupt international etwas zu sagen hat. Das ist gut.

Sie werden nächstes Jahr 60. Was passiert, wenn Sie in Rente gehen?

Ich bin Eigentümer und Gründer. Aber das Ding heißt EIGEN + ART und nicht Gerd Harry Lybke, und deshalb kann jeder unter diesem Label weiterarbeiten und agieren. Dafür finden wir gerade eine Rechtsform. Walt Disney hat das auch geschafft.

Der beste Rat, den Sie je bekommen haben?

Wenn man finanziell in Schwierigkeiten kommt, sollte man den Umsatz erhöhen. ■

INTERVIEW: SARAH ALBERTI

Traum aus Stahl

Für klassische Rennräder aus Stahl zahlen Liebhaber bis zu 35 000 Euro. Jährliches Highlight der Vintage-Szene: das Traditionsrennen L'Eroica in der Toskana. Was als Familientreffen begann, ist heute eine bestens geölte Umsatzmaschine mit Ablegern auf der ganzen Welt



Auf weißen Schotterpisten durchs Chianti: 1997 als familiäre Ausfahrt gestartet, hat die L'Eroica heute ein Dutzend Ableger-Veranstaltungen – unter anderem in Deutschland im Rheingau



L'Eroica 2019 – in Vor-Corona-Zeiten: Über 8000 Teilnehmer gehen an den Start. Das 2700-Seelen-Dorf Gaiole platzt aus allen Nähten



Radfahren bedeutet Jugend im besten Sinn. Wenn junge Menschen sich für die Erschöpfung entscheiden, dann wollen wir ihnen diesen Sport vermitteln«

Giancarlo Brocci, L'Eroica-Gründer

Es ist noch dunkel, als die ersten Starter in Gaiole auf ihre Räder steigen. In Wolltrikots und schwarzen Lederschuhen, mit Baumwollmützen und Schnauzbärten erinnern sie an die großen Helden des Sports. An Fausto Coppi und Gino Bartali etwa, die sich in den 1940er- und 1950er-Jahren legendäre Duelle lieferten. Viele der Hobbyradler haben sich einen Reservereifen um den Oberkörper geschnürt. Der gehört an diesem anbrechenden milden Oktobertag zur Grundausstattung: Für die über 8000 Teilnehmer der L'Eroica geht es heute größtenteils über unbefestigte, weiße Schotterpisten, die sogenannten *strade bianche*.

Die jährlich ausgetragene L'Eroica besitzt längst Kultstatus. Das Traditionsrennen zieht nicht nur frühere Profis wie Erik Zabel an, sondern lockt auch Enthusiasten aus der ganzen Welt in die Toskana. Die Veranstaltung ist Aushängeschild und Motor einer wachsenden Bewegung: Historische Räder aus Stahl und mit einer Patina, die Geschichten aus mehreren Dekaden erzählt, sind begehrte wie nie und erzielen auf Online-Plattformen und Auktionen mitunter fünfstelligen Preise. Und was 1997 in der Weinregion Chianti als familiäres Treffen um den Mediziner Giancarlo Brocci mit 92 Fahrern begann, ist heute eine bestens geölte Umsatzmaschine mit namhaften Sponsoren und mehr als einem Dutzend Ableger-Veranstaltungen in Südafrika, Japan, Kalifornien oder Deutschland.

Das Original im gerade mal 2700 Einwohner zählenden Dorf Gaiole bleibt das Zentrum der Bewegung. Und die meisten Hobbyradler bringt die Strecke schon kurz nach dem Start an ihre Grenzen. Fünf Kilometer sind gefahren, als es die erste Rampe bergauf geht: durch einen duftenden Zypressenwald, aber doch schweißtreibend nach oben, Kehre um Kehre bis zum Schloss Brolio. Die meisten Teilnehmer werden während des kräftezehrenden Anstiegs absteigen und viele Meter schieben müssen. Peinlich ist das niemandem. Wo nicht mal die Zeit gemessen wird, das wird schnell klar, geht es um etwas anderes: um den Ausblick auf die traumhaften Landschaften und Weinberge des Chianti etwa, der für alle Strapazen entschädigt, hat man die Anhöhe schließlich erreicht. „Wer sich fürs Radfahren begeistert, sollte einmal hier mitgefahren sein“, sagt Florian Merhart. Mit vier Freunden ist der 37-Jährige in einem extra gemieteten Camper aus München angereist – bereits das sechste Jahr hintereinander. Jeder mit einem Vintage-Rennrad im Gepäck, das eine besondere Historie besitzt. „Die Faszination von klassischen Rädern wird hier greifbar wie sonst nirgendwo.“

Die Wurzeln des Rennsports erlebbar zu machen war von Anfang an Ziel der L'Eroica. Ein Sport, der Italiens Geschichte und Literatur in den vergangenen Dekaden geprägt hat, wie Gründer Brocci sagt. Für ihn markieren die 1980er-Jahre einen Wendepunkt im Fahrradbau. Seitdem hätten sich Aus- ▶



Wolltrikot, Baumwollmütze und Lederschuhe: Die Teilnehmer der L'Eroica tragen Kleidung wie die Ikonen der klassischen Ära des Radsports

Goldene Fahrradkomponenten: Auch ein Floh- und Teilemarkt gehört zur L'Eroica. Dort finden Sammler begehrte Seltenheiten



sehen und Verarbeitung grundlegend verändert. Auf der L'Eroica sind deshalb nur vor 1987 gebaute Räder zugelassen. Man erkennt sie daran, dass die Bremszüge außen verlaufen und nicht in Lenker und Oberrohr verbaut sind. Die Ganghebel sind am Unterrohr angebracht, und Klickpedale gab es noch nicht, stattdessen Schlaufen. Auch das Material unterschied sich in der „goldenen Ära“ grundlegend: Räder wurden nicht aus Carbon oder Aluminium gefertigt, sondern aus Stahl. Damit sind sie schwerer, doch gleichzeitig filigraner, stabiler und elastischer – und somit prädestiniert für die Fahrt auf den steinigten Wegen der Chianti-Region.

DIE GOLDENE ÄRA DES RADSPORTS

Für die drei Münchner Florian Merhart, Maximilian Reiss und Fabian Dömges ist aus der anfänglichen Leidenschaft für klassische Räder auch ein Business geworden: Seit gut zwei Jahren führen sie im Münchner Stadtteil Haidhausen den auf Vintage-Renner spezialisierten Fahrradladen Bici Bavarese. Kürzlich haben sie im Uni-Viertel ein zweites Geschäft samt Café eröffnet – mit mehr Ausstellungsfläche für die restaurierten Schmuckstücke, einem größeren Lager und Platz für die hauseigene Klamottenkollektion. Die Partner



Maximilian Reiss, Florian Merhart und Fabian Dömges (v. l.): die drei Gründer von Bici Bavarese in München

bieten Workshops für Schrauber an, organisieren Ausfahrten und sind der vielleicht beliebteste Treffpunkt für Rad-Enthusiasten in München geworden. Der Plan: Bici Bavarese soll sich als Marke rund um den Radsport etablieren.

Ihr Highlight des Jahres ist der Giro Bavarese, eine groß angelegte Tour mit Start am Tegernsee. Von dort geht es wahlweise auf 45, 65 oder 110 Kilometern durchs Münchner Voralpenland. An extra eingerichteten Brotzeitstationen wird stilecht in Rotwein getunktes Baguette serviert – wie es früher der Fall war. Nahmen 2019 noch 300 Radfans teil, sollte die Zahl dieses Jahr eigentlich auf 500 steigen. Bei Redaktionsschluss war aber noch nicht klar, ob und wann das Rennen stattfinden kann. So streng wie auf der L'Eroica sind die Teilnahmebedingungen indes nicht: Zugelassen sind alle Räder, die beim Erstverkauf für Mark, Lire, Schilling oder andere nationale Währungen über den Tisch gingen.

„Unsere Leidenschaft für klassische Rennräder hat viele Aspekte“, sagt Merhart, „die Räder sind wunderschön, man treibt Sport an der frischen Luft, schraubt selbst, lernt laufend hinzu und spürt immer wieder Raritäten auf.“ Gerade die oft aufwendige Suche nach Originalteilen reizt viele Liebhaber. Diese Jagd mache am meisten Spaß,



Schmuckstück von Radliebhaber Merhart: ein De Rosa Professional von 1983, mit der seltenen Jubiläums-Komponentengruppe von Campagnolo inklusive Goldverzierungen, Titanachsen und leichter Alu-Kassette. Schätzwert: mindestens 5000 Euro

schreibt auch der Restaurator Gianluca Zaghi in seinem Buch „Vintage-Räder“: „Ich fühle mich dann wie Indiana Jones auf der Suche nach dem verlorenen Schatz.“ Der sehr wertvoll sein kann: Für ein gepflegtes Rad mit Originalkomponenten geben Sammler viel Geld aus, wenn es aus einer hochwertigen Linie eines renommierten Rahmenbauers stammt.

Doch Garagengold und Scheunenfunde sind rarer geworden. Dank Internet ist ein globaler Markt entstanden, Besitzer ergoogeln sich den Wert ihrer Schmuckstücke und setzen entsprechende Preise. Zwar kommen auch aus Frankreich, England oder Deutschland gute Hersteller, die Fachwelt ist sich aber einig: Gerade italienische Rahmenbauer waren in den goldenen Jahrzehnten des Radsports eine Klasse für sich. Marken wie Colnago, De Rosa, Moser oder Pinarello stehen für herausragende italienische Produktionen bis in die 1980er-Jahre. Die wohl größte Ikone im Radsport hat Antonio Colombo 1981 mit dem Modell „Laser“ für Cinelli gebaut. Die Stückzahl war begrenzt, weshalb es auf Plattformen schon mal für 25 000 Euro angepriesen wird. Einen Sonderstatus hat auch der hierzulande vielleicht bekannteste Rahmenbauer Bianchi aus Italien: 1885 gegründet, schwang sich das Unternehmen dort rasch zum Marktführer auf. Spätestens mit den Erfolgen von Rundfahrtlegende Coppi aber stieg Bianchi mit der patentierten Farbe Celeste nach dem Krieg zum geradezu ikonischen Her- ▶



INTERVIEW

„RADFAHREN ALS SCHULE FÜRS LEBEN“

L'Eroica-Gründer Giancarlo Brocci über die Faszination historischer Rennräder, die Zukunft des Sports und die Kommerzialisierung des von ihm ins Leben gerufenen Treffens

Was macht für Sie die Faszination des Radsports aus?

Das klassische Radfahren, das der Generation unserer Väter, war der Lieblingssport der Italiener. Das liegt besonders an den mythischen Helden der Arbeiterklasse, die mit ihren Leistungen bei den großen Rundfahrten Geschichte geschrieben haben. Mich hat früh fasziniert, wie bedeutende italienische Autoren diesen Champions in Texten und Literatur gehuldet haben. Und ich erinnere mich gut an die Cafés, in denen ich all das als Junge erlebte.

Wie steht es um die technischen Aspekte?

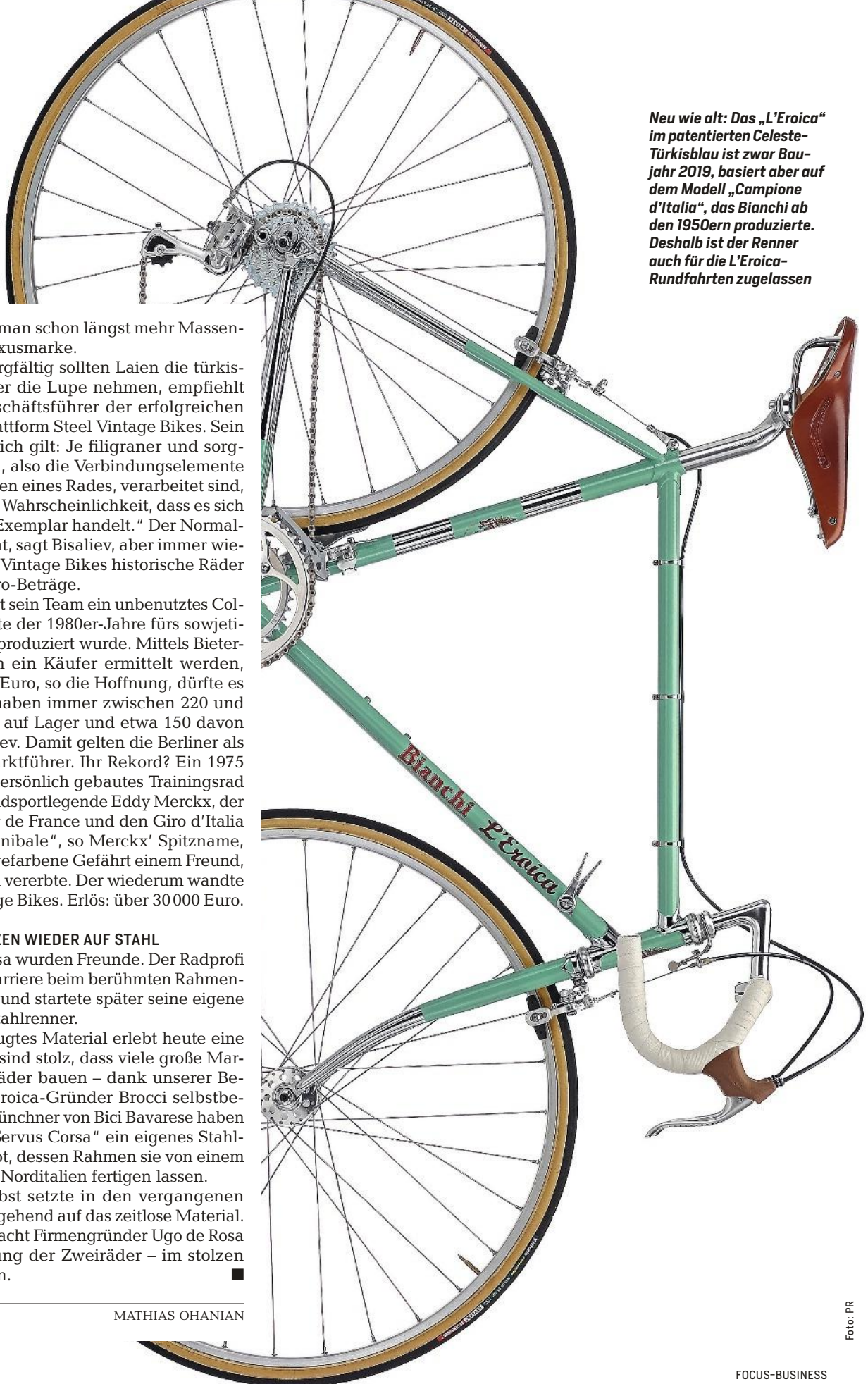
Ich war nie ein Experte, was die mechanische Funktionsweise von Rädern anging. Mich faszinierte vielmehr der Kult, den manche Räder ausgelöst haben, oder die Geschichten um besondere Trikots.

Welches Rad ist bis heute besonders für Sie?

Mein erstes ernst zu nehmendes Rad habe ich mit 17 aus zweiter Hand einem befreundeten Metzger abgekauft. Es war von der Marke Olmo und hatte den Namen „Gagliardi“ aufgedruckt – so hieß der Mechaniker im Dorf. Als die ersten professionellen Sammler zur L'Eroica kamen, fanden wir mehr über die Herkunft heraus, etwa dass der Rahmen 1948 gebaut worden war. Schließlich wurde das Rad mit allen Originalteilen inklusive Schaltung restauriert und steht heute in einem Museum.

Die L'Eroica hat Ableger in Japan, Südafrika, Kalifornien und Deutschland. Wie sehen Ihre Zukunftspläne aus?

Die L'Eroica ist in die ganze Welt expandiert und ein Weg geworden, diesem großartigen Sport seine Seele zurückzugeben und seine Wurzeln wiederzuentdecken. Es geht aber nicht nur darum, die Zahl von Events oder Teilnehmern in die Höhe zu treiben. Wir wollen zur Zukunft des Radsports beitragen. Radfahren bedeutet Jugend im besten Sinn. Heute ist vieles schnell und leicht erreichbar. Aber wenn junge Menschen sich für die Erschöpfung entscheiden, dann wollen wir ihnen diesen Sport vermitteln, der Opfer erfordert und Disziplin verlangt, eine Schule fürs Leben ist und gleichzeitig Lebensstil. ■



Neu wie alt: Das „L'Eroica“ im patentierten Celeste-Türkisblau ist zwar Baujahr 2019, basiert aber auf dem Modell „Campione d'Italia“, das Bianchi ab den 1950ern produzierte. Deshalb ist der Renner auch für die L'Eroica-Rundfahrten zugelassen

steller auf. Da war man schon längst mehr Massenhersteller denn Luxusmarke.

Entsprechend sorgfältig sollten Laien die türkisblauen Räder unter die Lupe nehmen, empfiehlt Alex Bisaliev, Geschäftsführer der erfolgreichen Berliner Online-Plattform Steel Vintage Bikes. Sein Tipp: „Grundsätzlich gilt: Je filigraner und sorgfältiger die Muffen, also die Verbindungselemente zwischen den Rohren eines Rades, verarbeitet sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um ein wertvolles Exemplar handelt.“ Der Normalfall sei es zwar nicht, sagt Bisaliev, aber immer wieder verkaufte Steel Vintage Bikes historische Räder für fünfstelligen Euro-Beträge.

Aktuell restauriert sein Team ein unbenutztes Colnago-Rad, das Mitte der 1980er-Jahre fürs sowjetische Zeitfahrteam produziert wurde. Mittels Bieterverfahren soll nun ein Käufer ermittelt werden, mindestens 15 000 Euro, so die Hoffnung, dürfte es einbringen. „Wir haben immer zwischen 220 und 250 Vintage-Bikes auf Lager und etwa 150 davon online“, sagt Bisaliev. Damit gelten die Berliner als internationaler Marktführer. Ihr Rekord? Ein 1975 von Ugo De Rosa persönlich gebautes Trainingsrad für die belgische Radsportlegende Eddy Merckx, der je fünfmal die Tour de France und den Giro d'Italia gewann. Der „Kannibale“, so Merckx' Spitzname, schenkte das orangefarbene Gefährt einem Freund, der es seinem Sohn vererbte. Der wiederum wandte sich an Steel Vintage Bikes. Erlös: über 30 000 Euro.

RAHMENBAUER SETZEN WIEDER AUF STAHL

Merckx und De Rosa wurden Freunde. Der Radprofi ging nach seiner Karriere beim berühmten Rahmenbauer in die Lehre und startete später seine eigene Firma – auch für Stahlrenner.

De Rosas bevorzugtes Material erlebt heute eine Renaissance: „Wir sind stolz, dass viele große Marken wieder Stahlräder bauen – dank unserer Bewegung“, sagt L'Eroica-Gründer Brocci selbstbewusst. Selbst die Münchner von Bici Bavarese haben mit dem Modell „Servus Corsa“ ein eigenes Stahlrennrad im Angebot, dessen Rahmen sie von einem Familienbetrieb in Norditalien fertigen lassen.

Der Maestro selbst setzte in den vergangenen Jahrzehnten durchgehend auf das zeitlose Material. Und noch immer wacht Firmengründer Ugo de Rosa über die Herstellung der Zweiräder – im stolzen Alter von 86 Jahren. ■

MATHIAS OHANIAN

Mein Freund sagt ...



KOLUMNE

Gibt es noch wahre Freundschaft unter Männern, oder sind Frauen heute die besseren Freunde?

Mein Freund Pierre gehört zu der Sorte Männer, die hauptsächlich Frauen zu ihrem engeren Kreis zählen. Da ist er in meinem Umfeld nicht der Einzige. Es existieren wohl zwei Typen. Die einen bevorzugen Freundschaften mit Menschen des gleichen Geschlechts, die anderen schätzen eher den Gegensatz. Ich habe den Eindruck, dass Männer mit einem weiblich geprägten Freundeskreis über mehr Einfühlungsvermögen verfügen. Da Pierre durchaus heterosexuell ist, stellte ich ihm indes die Frage: Brauchen Männer nicht doch einen besten Freund? Eine Bromance?

Seit der Antike galt die Freundschaft schließlich als reine Männerangelegenheit. Zum Klassiker der Männerfreundschaft wurde Alexandre Dumas' Roman „Die drei Musketiere“. Er erzählt von D'Artagnan und seinen drei Freunden Athos, Porthos und Aramis, die im 17. Jahrhundert für den französischen König kämpften. Ihr Trinkspruch „Einer für alle und alle für einen!“ schweißt bis heute treue Männercliquen zusammen. Frauen, so glaubte auch der Philosoph Montaigne, seien zu so engen Gefühlsbindungen, wie sie eine wahre Männerfreundschaft voraussetze, gar nicht fähig. In Deutschland prägte die bewegte Künstlerfreundschaft zwischen Goethe und Schiller das Bild einer idealen Unisex-Beziehung.

Heute scheint sich die Situation völlig gewandelt zu haben. In Umfragen geben nur etwa zehn Prozent der Männer an, einen besten Freund zu haben. Was ist geworden aus der Männerfreundschaft? Männer gehen miteinander Billard spielen oder zum Fußballgucken in der Kneipe. Sie gehen zusammen ins Kino, fahren Motorrad oder lästern gemeinsam, wie blöd der Chef oder die Ex-Frau ist. Das hat mit dem, was tatsächlich innen los ist, nicht viel zu tun. Sport, Bier – und der Rest ist

Schweigen? Psychologen nennen das „Side-by-side-Freundschaften“ und unterscheiden diese Art der nutzen- oder lustorientierten Freundschaft von der wahren Freundschaft, die absichtslos sei.

Mein Freund Pierre sagt: Ich unterhalte mich lieber mit Personen, die zwei Brüste haben! Was im ersten Moment plump klingt, relativiert er so: „Mit Männern lässt es sich einfach schlechter reden.“ Bei seinen Geschlechtsgenossen brauche es mindestens zwei Bier, damit sie sich ein wenig öffnen.

Ein Teufelskreis. Denn zu einer starken männlichen Identität gehört laut Forschern die Solidarität mit anderen Männern. Ist die Konkurrenzspannung erst mal abgebaut, können die Jungs auch weiche Seiten zeigen. Und Freundschaften zulassen, die nicht nur kräftemessend und alkoholschwanger daherkommen. Auch um Frauen besser lieben zu können, brauche es den echten Austausch unter Männern.

Hoffnung gibt eine Studie der Universität Winchester in Großbritannien. Dafür führten die Forscher Interviews mit Dutzenden von jungen Männern. Und fanden heraus: Eine Bromance hatte für viele der Studienteilnehmer eine höhere Bedeutung als eine romantische Beziehung mit einer Frau. Liebesbeziehungen seien oft vorübergehend. Eine Seelenfreundschaft kann dagegen ein Leben lang halten. ■



Kolumnistin Marika Schaertl schwört auf ihr Mädels-Netzwerk und hält Freundschaften zum gleichen Geschlecht für verlässlicher. Ihrem Freund Pierre hat sie daher ans Herz gelegt, sich endlich auch einen besten Freund zu suchen – neben ihr, versteht sich



GADGETS

Sommer after Work

Ja, irgendwann werden wir auch wieder mit den Kollegen feiern! Und sei es, um der Krise zu trotzen. Bis dahin helfen diese hübschen Dinge – auch im Balkon-Home-Office – schon mal bei der Vorfreude auf die nächste Firmenparty



GOLDEN HANDSHAKE

Edles japanisches Design für einen perfekt geschüttelten Cocktail: Der dreiteilige Shaker aus geschliffenem Edelstahl von Yukiwa Baron fasst gut 400 ml. Er ist 19 cm hoch und etwas bauchiger als üblich. Für Kenner: Das gibt beim Shaken mehr Sound.

| www.barstuff.de,
| 99 Euro



LUFTIKUS

Es muss nicht immer die Bierbank sein – das geht auch mit mehr Style und Bequemlichkeit: Diese Gartenstühle „Apulia“ von Ikarus aus PVC und Stahl sind leicht, luftig und – das Wichtigste – stapelbar. Es gibt sie in fünf verschiedenen dezenten Farben.

| www.ikarus.de,
| 98 Euro



GRILL-KUGEL

Die Dänen sind Grillmeister, und entsprechend gut durchdacht ist der „Grill Forno“ des dänischen Herstellers Morsoe aus lackiertem Guss-eisen und Teakholz. Die Luftzufuhr zur Brennkammer ist leicht zu regeln, und mit passender Tür wird der Grill zur Räucherammer.

| www.morsoe.com,
| 699 Euro



SCHATZTRUHE

Wer seine Mitarbeiter liebt, stellt ihnen einen Kühlschrank ins Büro. Dieses Goldstück aus der Retro-Linie von SMEG (FAB5RDG03) ist gewissermaßen der Mercedes unter den Kühlgeräten. Als FAB10 ist die Home-Bar auch in vielen anderen poppigen Farben und Designs erhältlich.

| www.smeg.com,
| ab ca. 899 Euro



TAFEL-BLÄTTER

Nachhaltig, praktisch gut: Das Einmalgeschirr von „Leef“ besteht aus Palmblättern: unbehandelt, fair produziert und schnell zu 100 Prozent kompostierbar. Das Berliner Start-up hat sich der Herstellung und dem Vertrieb dieser Plastik-Alternative verschrieben.

| www.goodbuy.eu,
3,30 Euro (sechs Teller)



LEUCHTKUGEL

Zeigen Sie dem Chef, wo es langgeht – zumindest im Dunklen: Das messingfarbene Metall-Windlicht „Boden“ mit Glaseinsatz ist 48 cm hoch und lässt eine 6-Zentimeter-Kerze leuchten. Eine kleinere Version mit 42,5 Zentimeter Höhe ist auch zu haben.

| www.brostecopenhagen.com,
124,80 Euro



HYGGE AM FEUER

Ums Lagerfeuer sitzen und die alten Geschichten aus Gründungstagen erzählen ... Die Feuerschale „Fire Globe“ aus pulverbeschichtetem Aluminium von Eva Solo schützt die Flammen vor Wind. Ein kleiner Rost am inneren Boden sorgt für Sauerstoffzufuhr.

| www.evasolo.com,
ab 265 Euro



SOMMERBRISÉ

Vive la France! Mit diesem Getränkespender von Loberon umweht einen sofort der warme Sommerwind der Provence. Das Glasgefäß mit dem typisch französischen Lilienmuster eignet sich perfekt für Bowle oder hausgemachte Limonade.

| www.loberon.de,
39,95 Euro



PAPPKAMERAD

Rockstar, Baby! Endlich mal wie die ganz Großen im (Musik-)Rausch eine Gitarre zerstören? Die Piñata (71 x 29 cm) macht's möglich. Vorher ziert sie als Deko das Party- oder Büro-Ambiente und lässt sich natürlich auch mit bis zu 900 Gramm Süßigkeiten befüllen.

| Z. B. über www.geburtstagsfee.de,
12,99 Euro



STIMMUNGSMACHER

Stilvoll abhängen – das schafft diese Lichterkette aus zehn bunten LED-Glühbirnen definitiv. Sie ist für innen wie außen geeignet, 1,65 m lang und leuchtet mit Batterien. Und mit dem Timer lässt sich schon morgens programmieren, wann das Licht (und der Feierabend) angeht.

| www.depot-online.de,
14,99 Euro



BASTELPAKET

Bier trinken schweiß die Belegschaft zusammen? Vorher Bier brauen garantiert noch mehr. Mit diesem Set setzen Sie fünf Liter India Pale Ale im Fass selbst an – eine Woche später wird angezapft. Sieben weitere Bier- und zwei Cider-Sorten sind ebenfalls erhältlich.

| www.braufaesschen.de,
34,90 Euro



MUCKE-BOX

Mit diesem nur 275 Gramm schweren Bluetooth-Lautsprecher für die Hosentasche kann die Party jederzeit und überall steigen. Der Sound des „Beoplay p2“ von Bang & Olufsen ist gut, und die Musik kann per Sprachsteuerung spontan angepasst werden.

| www.bang-olufsen.com,
175 Euro

#meingenialsterfail

»Lieber ein Ding richtig als drei mittelgut«

Wo sind Arbeiter körperlich am meisten belastet, und wie können wir sie unterstützen? Das war unsere Kernfrage.

Deshalb haben wir 2012 angefangen, in einem EU-Konsortium an Exoskeletten zu forschen, also Robotern zum Anziehen, die Nutzer bei schweren körperlichen Arbeiten unterstützen. Vier lange Jahre später hatten wir endlich drei Prototypen – je einen als Unterstützung für Arme, Beine und Rücken. Potenzielle Kunden gaben uns super Feedback: Sie waren an allen drei Produkten gleichermaßen interessiert.

Klingt toll? Stimmt, aber rückblickend muss ich sagen: Wir haben zu lange auf alle drei Typen gesetzt – das hat uns unheimlich viel Kraft, Zeit und Geld gekostet. In der Luft lag seinerzeit die Vorstellung von einer Exoskelett-Lösung für den ganzen Körper. Darauf sind wir voll eingestiegen. Dabei hätten wir uns früher entscheiden müssen. Die Kurve gekriegt haben wir dann noch dank des Rats unserer Investoren, allen voran des Berliner Seriengründers Christophe Maire, sonst würde es unsere Firma heute wohl nicht mehr geben. Oder wir hätten drei mittelgute Produkte, aber kein Spitzengerät.

„Fokus, Fokus, Fokus!“ lautet eine wichtige Start-up-Regel, und genau das verlangte Maire von uns. Wir sollten uns für einen der drei Prototypen entscheiden, was wirklich hart war. Wer gibt schon zwei seiner drei Babys her? Denn technisch waren alle drei Varianten gut, und der Markt zeigte an allen Interesse!



ARMIN G. SCHMIDT, 42

Der gebürtige Aachener hat den Streaming-Dienst Aupeo sowie das Software-Unternehmen ATS aufgebaut und verkauft. 2016 gründete er in Augsburg mit seinem Cousin die Exoskelett-Firma German Bionic. Das Unternehmen hat heute 50 Mitarbeiter und weitere Standorte in Berlin und Tokio.

Wir waren nicht beratungsresistent. Aber zwei bis drei schmerzhaft lange Monate dauerte der Prozess der Entscheidung. Denn German Bionic war ja kein Großkonzern, der top-down durchregieren kann. Unsere zehn Mitarbeiter mussten wir mitnehmen – unser wichtigstes Kapital, etliche davon Freunde. Manche von ihnen hatten jahrelang an dem Exoskelett für Arme oder Beine gearbeitet, jetzt hieß es: Das sperren wir erst mal weg!

Denn wir haben uns entschieden, nur das Produkt für den Rücken weiterzuentwickeln – das schwierigste von allen, aber auch das mit dem größten Potenzial. War ich mir sicher in der Entscheidung? Nein, absolut nicht. Man weiß nie, wie sich der Markt entwickelt. Und es hat ja zwei weitere Jahre gedauert, bis wir das Produkt serienreif hatten.

Was ich gelernt habe: Zum einen muss man als Start-up einfach alles auf eine Karte setzen und das Risiko eingehen: lieber eine Sache richtig gut machen als drei mittelmäßig. Zum anderen muss man die Entscheidung dann konsequent durchziehen und nicht immer hinterfragen. In den zwei Jahren bis zur Serienreife fragten so

viele Leute – Medienvertreter oder potenzielle Investoren – wieder und wieder: Warum macht ihr das so und nicht wie eure teilweise viel größeren Wettbewerber? Wir haben uns nicht beirren lassen. Heute gibt es zum Beispiel sieben, acht Firmen, die passive, federgetriebene Exoskelette anbieten. Aber wir sind die Einzigen weltweit, die mit Roboter-Unterstützung und Vernetzung in der Smart Factory arbeiten. ■

Die nächste Ausgabe von FOCUS-Business erscheint am 13.10.2020, u. a. mit diesen Themen: Die Top-Wachstums-Champions 2020, Mobilität der Zukunft, Geduld als Karrierefaktor

Seien Sie ein Arbeitgeber, den man liebt.

Ganzheitliches Employer Branding mit XING bringt die echten Stärken von Unternehmen zum Vorschein und erobert Herzen.

Ihr erster Klick in die richtige Richtung

recruiting.xing.com



XING 

Knallhart recherchiert: Daumen hoch für TV-Highlights.



Jetzt
im
Handel!

Nur das Beste sehen.

TV
SPIELFILM

www.tvspielfilm.de