

# Wenn Manager Mist bauen

Die fünf schlimmsten Fehler –  
und wie Sie diese verhindern



Klaus Schuster

# Wenn Manager Mist bauen

Die fünf schlimmsten Fehler – und wie Sie diese verhindern

**REDLINE** | VERLAG

# Inhalt

<b>Vorwort: Vom Mist im Management</b> .....	11
<b>Teil I – Die fünf schlimmsten Fehler</b> .....	15
<b>Der Action Manager</b> .....	17
Managen Sie noch oder bewegen Sie schon? .....	17
Sind Sie ein Action Manager? .....	19
Die Affen regieren den Zoo .....	21
Warum werden gute Manager schlecht? .....	23
<b>Fehler 1: Hybris – »Ich bin Gott! Ich weiß alles!«</b> .....	25
Warum legen sich Manager auf die Nase? .....	26
Was Piëch sah .....	27
Ego macht blind.....	28
Die Listen-Blindheit.....	29
Blind durch Schablonen.....	30
Die Verblendung der Optimisten.....	31
Manager, blind vor Angst.....	32
Motivblinde Vorgesetzte .....	33
Nerd-Blindheit .....	35
Open Focus.....	36
Priming: Augen auf! für Fortgeschrittene .....	38
<b>Fehler 2: Logorrhö – »Quatsch mir das Ohr blutig!«</b> .....	41
Was regt Sie am meisten auf? .....	41
Mein Boss, der Logorrhötiker.....	42
Hilfe! Meine Mitarbeiter quasseln mich zu Tode!.....	44
Auf den Punkt! .....	46
Besprochen heißt erledigt.....	47
Was soll man mit solchen Chefs anfangen? .....	47
Reden Sie sich nicht um Kopf und Kragen! .....	49
Point of No Return.....	50
Wer steht, quasselt nicht.....	51
Manager sind paranoid .....	52

Mut zur Action .....	53
Existenzielle Logik der Angst.....	54
Das Geheimnis der Action Manager .....	54
Vom Reden zum Handeln.....	55
Der Drang zum Handeln .....	57
<b>Fehler 3: Inputitis – »Sei sinnlos!«</b> .....	61
Das G'schaftelhuber-Syndrom.....	61
Immun gegen Inputitis .....	62
Stell dich dumm! Der Impression Manager.....	64
Tanjas Story: Management by Impotenz.....	65
Der Availability Bias.....	66
Adverse Action: Sinn unerwünscht .....	68
Die operative Versuchung.....	69
Das Operativ-Verbot .....	71
Raus aus dem Single Loop! .....	72
Tool-Befriedigung .....	73
Helges Story.....	75
Konzentration aufs Wesentliche.....	75
E-Mail-Paranoia .....	77
Sag Nein! Mach Triage!.....	78
Brutal-Triage .....	79
Core Analysis.....	80
Mach, was Sinn macht!.....	82
<b>Fehler 4: Hierarchitis – »Diese Penner da oben!«</b> .....	85
Warum bewegt sich nix? .....	85
Mach's einfach!.....	87
Motivation ist Käse .....	88
Manager in Schockstarre .....	89
Der Super-Motivator.....	90
Der Napoleon-Komplex.....	92
Responsibility Transfer .....	94
Warum Männer verantwortungslos sind .....	95
Guerilla Management.....	97
Die Meeting-Misere: Lateral diffusion.....	99
Die Verantwortung übernehmen .....	100
Wie gut sind Sie? .....	102

<b>Fehler 5: Hopping – »Die nächste Sau durchs Dorf!«</b> .....	105
Wer ist der größte Feind des Managers? .....	105
Wofür eigentlich werden Manager bezahlt? .....	106
Entweder Sie oder die Organisation .....	107
Die hopper-taugliche Organisation .....	109
Das Platon-Axiom .....	110
Vom Saulus zum Paulus.....	111
Arbeiten Sie auf der richtigen Baustelle? .....	112
Tote Pferde reiten .....	114
Kunden hassen Hopper.....	115
Kundenorientierung für Hopper.....	116
Mach fertig! heißt auch: Denk fertig!.....	118
Der OHH: Manager der Zukunft! .....	119
Effektive Kommunikation .....	120
Hopping ist kein Analyse-Ersatz! .....	122
Schweine-Meetings .....	123
Der Chef-Killer .....	124
Wie Chefs sich selbst sabotieren .....	125
Die Quadratur des Kreises.....	127
Zieh dein Ding durch! .....	128
<b>Teil II – Mit fünf Fingern gegen fünf Fehler</b> .....	131
<b>Die Fünf-Finger-Methode</b> .....	133
Warum sind Sie so genial? .....	133
Der Bug Buster: Wo steckt der Fehler? .....	135
Der Case der 20 Wohnungen.....	141
Der Case der Fünf-Finger-Sanierung .....	143
Welcher Typ sind Sie? .....	145
Fünf Finger – Fünf Typen.....	146
Wann sind Sie wer? .....	148
Wie komplett sind Sie? .....	149
Der komplette Manager .....	150
<b>Motiviert bis in die Haarspitzen!</b> .....	153
Die brennendste Frage des 21. Jahrhunderts .....	153
Augen auf: Wo sitzt der Frust?.....	154
Was Sinn macht: Kill den GroFF!.....	155

Was Niki Lauda übersah.....	156
Motivier endlich!.....	157
Motivier mit Sinn!.....	158
Motivier einfach!.....	159
Mach fertig: Fertig jammern!.....	161
Woran erkennt man die besten Manager? .....	163
Das Action-Motivation-System.....	164
Eigenmotivation .....	166
<b>Die Feinde des Action Managers.....</b>	<b>169</b>
Der größte Witz der Weltgeschichte.....	169
Der Geht-nicht!.....	170
Der Nicht-zuständig!.....	173
Der Bringt-nichts! .....	175
Der Cover-your-ass!.....	177
Der Wie-soll-das-gehen? .....	178
Der Die-wollen-nicht! .....	179
Der Das-ist-ein-Problem!.....	180
Der Semmelweis-Reflex.....	182
<b>Action Transformation .....</b>	<b>185</b>
Too little, too late.....	185
Mit dem Daumen sehen.....	186
Was übersehen Sie? .....	187
Der Sweet Spot.....	188
Scham macht blind.....	189
Mit dem Zeigefinger transformieren .....	191
Machen heißt Wandeln .....	192
Mittelfinger-Transformation: Mach Sinn!.....	194
Sinn machen:	
Authentische Erfolgsmodelle & Appreciative Inquiry ...	196
Ringfinger-Simplizität .....	198
Fertig ist nie!.....	198
Persönliche Transformation.....	199
<b>Leben heißt Action.....</b>	<b>203</b>
Der Nicaragua-Effekt.....	203
Haben Sie den Gorilla gesehen? .....	205

Das Geheimnis des Misserfolgs .....	206
Genialität der Simplizität .....	207
Simpel ist nicht stressig genug .....	208
Wer will schon wirklich? .....	210
Management ist Selbstmanagement .....	211
<b>Wie viel Action verträgt die Welt? .....</b>	<b>213</b>
Das Genovese-Syndrom .....	213
Ich kam, sah – und jammerte .....	214
Leistung wird bestraft .....	215
Souveränität folgt Action .....	216
Das Rilke-Kriterium .....	217
Eine von zwölf .....	218
Was wollen Sie wirklich? .....	219
Lass es raus! .....	220
Weil es das Richtige ist .....	221
<b>Über den Autor .....</b>	<b>222</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>223</b>

# Der Action Manager

»You recognize the right thing fairly easily: All the idiots fight it!«

*Norman S., Group Product Manager*

»Wenn du wirklich was drauf hast, hast du jede Menge Feinde.  
Sei stolz drauf.«

*Julie N., Abteilungsleiterin*

## Managen Sie noch oder bewegen Sie schon?

Alle guten Menschen spüren den Action Impuls. Sie sehen den Müll, sie tragen ihn runter. Sie sehen den Renault, sie schieben ihn raus. Nur so werden Probleme gelöst und Aufgaben erfüllt. Das ist selbstverständlich? Genau das ist es nicht. Nicht mehr. Nicht in unserer Zeit. Das Leistungsprinzip wurde schon lange abgeschafft. Es hat bloß noch keiner gewagt, das laut aufzuschreiben. Leistung lohnt sich? Träum weiter! Heute gilt:

### **Action Fact**

Wer anpackt, wird bestraft!

Zum Beispiel Beate. Sie ist Abteilungsleiterin bei einem internationalen Konzern. Zurzeit stehen die Zeichen auf Sturm, ein A-Kunde droht mit Absprung. Der Vertriebsleiter ruft die Mächtigen des Konzerns zu einem Eskalationsmeeting (tolles Buzzword) zusammen, mehrere Millionen Jahresgehalt sind versammelt. Beate liest die Einladung und stutzt: Das Meeting hat keine Agenda. Niemandem sonst scheint das aufzufallen. Das Meeting startet.

Der Vertrieb moniert die wenig attraktive Produktpalette. Das Produktmanagement wirft dem Verkauf vor, den Deal verschlafen zu haben. Der Chefcontroller meint, die Logistik sei zu langsam. Für alles findet man eine Erklärung. Schließlich kennt man sich aus. Man weiß, was zu tun ist. Das leitende Vorstandsmitglied betrachtet das Meeting als Erfolg und will es eben beenden, da fragt Beate: »Wer führt denn nun bis wann welche Aktion durch und wer verantwortet jeweils die Aktionen?« Antwort des Vorstandsmitglieds: »Lassen Sie mal gut sein! Es wissen doch alle, was zu tun ist. Belasten Sie unsere Initiative bitte nicht mit unnötiger Bürokratie!« Beate kriegt den Mund nicht zu. Sie ist, mal wieder, fassungslos.

### Action Fact

Sie wollen was bewegen? Viel Glück auch!

Beate will etwas bewegen und kriegt prompt eins aufs Maul. Wenn Beate brav mitlabern würde in Meetings, würde man sie in Ruhe lassen und befördern, »bebonussen« und bespaßen wie alle anderen mitlaufenden Mistbauer auch. Wenn sie dagegen etwas bewegen möchte und darauf hinweist, dass jede Maßnahme ein Ziel und einen Verantwortlichen braucht, kriegt sie Ärger und mindert ihre Karriereaussichten (weswegen viele Führungsfrauen irgendwann entnervt aufgeben – Männer gehen in die innere Emigration). Das ist pervers? Nein, das ist modernes Management: Wer wirklich etwas bewegen will, wird abgestraft – zur Hölle mit den Konsequenzen! Diese waren in Beates Fall drastisch.

Den Kunden, um den es im Meeting ging, hat der Konzern verloren. Natürlich. Nasenlandung. Weil einige der besprochenen Aktionen nicht durchgeführt wurden. Nicht aus bösem Willen, sondern weil sich keiner so recht dafür zuständig fühlte. Zuständigkeit war auch nicht Thema des »Eskalationsmeetings«. Zuständigkeit ist ein Fremdwort für Mistbauer. Das finden Sie ein wenig hart formuliert? Dann sollten Sie mal Beate hören.

Beate tobt mindestens zweimal die Woche: »Was soll man mit solchen Vorgesetzten anfangen? In den Orbit schießen? Die ruinieren unser Business! Die fahren Kunden sauer! Wir verlieren Millionen Umsatz, bloß weil die zu dämlich sind, in einem Meeting Verantwortlichkeiten festzulegen!« Sie können Beates Wut verstehen? Das ist ein Hinweis darauf, dass Sie kein gewöhnlicher

Mensch sind. Dass Sie über eine seltene Schlüsselfähigkeit verfügen. Wollen Sie es genauer wissen?

## Sind Sie ein Action Manager?

Selbstverständlich meine ich im Folgenden immer auch »Managerin«, wenn ich »Manager« sage. Aber das dachten Sie sicher schon, nicht wahr? Das folgende Item-Inventar ist einfach zu bedienen. Kreuzen Sie an, welcher Aussage Sie spontan und aus dem Bauch heraus *stark* zustimmen:

- Das Wichtigste bei der Arbeit sind exakt definierte Aufgaben und Ziele.
- Das Wichtigste bei der Arbeit ist, dass was vorangeht.
- Mich ärgert, wenn Dinge nicht den geregelten Gang gehen.
- Es ärgert mich, wenn die Dinge nicht vorwärtskommen.
- Es kommt darauf an, was man reinsteckt.
- Es kommt darauf an, was dabei rauskommt.
- Am Ende des Tages kommt es darauf an, wie wir dastehen.
- Am Ende des Tages kommt es darauf an, was ich heute konkret zum Unternehmenserfolg beigetragen habe.
- Meetings müssen sein.
- Es wird zu viel gelabert und zu wenig angepackt.
- Immer zuerst: gründliche Analyse!
- Analyse ist wichtig, Handeln ist wichtiger.
- Hauptsache, es geht was!
- Aktionismus ist nicht Effektivität.
- Wer schreibt, der bleibt.
- Die Menge seiner Aktennotizen ist kein Beleg für die Wirksamkeit eines Managers.
- Die beste Lösung gewinnt!
- Es ist mir egal, von wem die beste Lösung kommt: Ich setze sie um.
- Vorbereitung ist die halbe Miete!

- Ich weiß, was Paralysis through Analysis ist.
- Schnelle Lösungen sind gute Lösungen.
- Richtige Lösungen sind gute Lösungen.
- Man muss den Mitarbeitern sagen, was getan werden soll.
- Angewiesen heißt nicht ausgeführt!
- Zeitnahe Beschlüsse sind entscheidend.
- Beschlossen heißt nicht umgesetzt!
- Ein guter Chef hat alles im Blick.
- Ein Vorgesetzter, der die Kundenkorrespondenz korrigiert, gehört gefeuert!
- Möglichst viele Projekte anstoßen!
- Was ich anpacke, ziehe ich durch – oder beende es.
- Ich habe ständig ein Dutzend Projekte am Laufen.
- In meinem Führungsbereich gibt es keine U-Boot-Projekte.
- Neue Ideen sind gute Ideen.
- Ideen sind nur so gut wie ihre Realisierung und Wirkung.
- Status und Gehalt sind der Spiegel meiner Kompetenz.
- Ich möchte Dinge bewegen, zum Besseren verändern.
- Kein Status quo ist perfekt.
- Ich weigere mich, Missstände hinzunehmen.
- Generelle Lösungen sind bessere Lösungen.
- Wie der Bayer sagt: A bissel was geht immer ...
- Status spricht Bände.
- Erfolg schlägt Status.
- Ich bin gut.
- Ich will besser werden.
- Anordnungen sind Anordnungen.
- Es ist manchmal klüger, danach um Entschuldigung als davor um Erlaubnis zu bitten.
- Ich bemühe mich um das Commitment der zuständigen Stellen.

- Ich bin nicht an Zuständigkeit, sondern an Ergebnissen interessiert.
- Ich arbeite gerne mit fachkompetenten Kollegen zusammen.
- Ich arbeite gerne mit Menschen zusammen, die anpacken.

Zunächst: Ich bitte um Entschuldigung. Dieser Test war hinterhältig. Ich kenne Manager mit MBA, die bei diesem Test so was von durchrasseln ... Einige erkennen bis zum letzten Item nicht das Konstruktionsprinzip dieses Röntgengerätes für Managementkompetenz. Schon nach wenigen Statements war Ihnen das klar? Gratuliere!

Gut erkannt: Der Test ist dichotomisch aufgebaut. Jedes erste Statement ist typisch für Passivmanager, weil es zur Passivität aufruft oder sie implizit zu rechtfertigen sucht. Jeweils jedes zweite Statement ist typisch Action Manager, weil es zur Tat, zum Handeln aufruft. Wenn einige Items unklar sind: Sie klären sich im weiteren Verlauf des Buches. Natürlich stimmen alle aufgeführten Aussagen! Die ersten wie die jeweils zweiten. Analyse ist wichtig! Meetings sind wichtig! Aber wenn sie wichtiger werden als die Tat, die Action, das Bewegen, das Verändern, das Erreichen – dann baut der Manager Mist und dann haben wir das Management, das wir gerade umfänglich erleben: Die Löwen wollen etwas bewegen – aber die Affen regieren den Zoo.

## Die Affen regieren den Zoo

Und alle sind zufrieden damit. Könnte man meinen. Da steckt ein kleiner blauer Renault im Schneeloch fest, die Fahrerin ist verzweifelt – aber keiner hilft, Hunderte ziehen feixend an ihr vorüber, was ist schon dabei? Da droht ein Zwölfender mit Absprung, doch der halbe Vorstand labert nur dumm rum, verzichtet auf konkrete Ziele und Zuständigkeiten – aber was soll's? Juckt doch keinen! Wer im Management etwas bewegen will, ist selber schuld. Das ist eben nicht mehr möglich in unseren Zeiten! Die Affen sind offensichtlich in der Mehrheit, die Löwen in der Minderheit. Ich konnte das lange nicht glauben. Ich wollte es nicht. Ich konnte es nicht fassen, nicht verstehen.

Deshalb lud ich vor Monaten einige Hundert Führungskräfte ein, mir von den Affen in ihrem Zoo zu berichten. Ich dachte: »Wenn die Mehrheitsverhältnisse so sind wie vor dem Zoo in Ljubljana oder bei Beate im Vorstand, antworten

sicher nur ein, zwei Dutzend. Denn niemand redet gerne über so eine Misere.«  
Wie ich mich täuschen sollte!

Innerhalb weniger Tage brach ein Wut-Tsunami los, der meine Mailbox bersten ließ. Die Führungskräfte tobten sich in einer Art und Weise bei mir aus, wie ich es noch nie erlebt hatte. Der Rücklauf betrug das Zehnfache dessen, was kommerzielle Umfragen erzielen, wie mir ein befreundeter Marktforscher grün vor Neid versicherte. Er bot mir einen fünfstelligen Betrag für die Ergebnisse. Ich kann verstehen, warum (natürlich habe ich abgelehnt, was denken Sie?): Die Ergebnisse sind explosiver als ein Knallfrosch in der Feuerwerksfabrik.

Denn unter ihresgleichen und dem Siegel der Anonymität berichteten die befragten Führungskräfte und High Potentials, wie es tatsächlich zugeht in Management und Business, woher Lehman, Fukushima und der Euro-Crash wirklich kommen. An dieser Stelle meinen herzlichen Dank an Sie alle: Das ist Ihr Buch. Anonymisiert wurden die Berichte aus einem simplen Grund: Wenn herauskommt, wer hier die Wahrheit über den Mist im Management sagt, sind der- und diejenige ihren Job los. Also habe ich die Berichterstatter des Action Managements bis zur sprichwörtlichen Unkenntlichkeit anonymisiert (you know who you are). Deshalb heißt Beate (s. o.) im echten Leben auch nicht Beate. Beate ist noch nicht einmal eine Frau – aber wenigstens hat »Beate« noch ihren Job. Was pervers ist. Warum muss Beate um ihren Job bangen, während ihr munter laberndes Vorstandsmitglied lustig weiter Unfug treiben, fahrlässig Kunden verlieren und Umsatz vernichten darf?

Und so geht das nicht bloß in Beates Unternehmen zu. In vielen Unternehmen haben inzwischen die Passivmanager das Ruder übernommen, bestimmen den Kurs, haben das Sagen, verteilen Boni, Projekte und Beförderungen. Und natürlich bevorzugen Passivmanager andere Passivmanager. So reproduziert sich der Planet der Affen ständig selbst. Verdammte Affen – Vorsicht! Ich habe wie Sie einen heiligen Zorn auf alle Bremser, Verhinderer und Betonköpfe, die am traurigen Zustand unserer Welt schuld sind. Aber wenn wir jetzt munter über die Affen im Management schimpften, würden wir eine entscheidende Frage übersehen: Woher kommt die ganze Affenbande?

## Warum werden gute Manager schlecht?

Beates Story ist schockierend. Der Schock verdoppelt sich, wenn man weiß: Das leitende Vorstandsmitglied, das in besagtem Meeting diesen Riesenbockmist produzierte, war als Jungmanager top. Wenn damals ein Kunde abzuspringen drohte, ließ er nicht in wohlfeilen Meetings halbgeare Schuldzuweisungen sammeln, sondern fuhr eigenhändig raus zum Kunden und holte ihn wieder ins Boot. Heute tut er das nicht mehr. Er bewegt fast nichts mehr. Er bremst und bewahrt hauptsächlich. Wie konnte das passieren? Wie wurde ein so guter Manager so schlecht?

Niemand stellt diese Frage. Die meisten Berater, Coaches, Ratgeber und Führungskräfte selbst kreisen um die Frage: Wie können Führungskräfte besser werden? Warum es so viele schlechte Führungskräfte gibt, scheint kaum jemanden zu interessieren (bis auf deren Opfer). Dabei sollte uns diese Frage brennend interessieren: Denn wenn ein so toller Jungmanager plötzlich schlecht wird – droht uns dann diese Gefahr auch? Ist Bockmist ansteckend?

Wenn gute Manager schlecht werden – wie geht das? Werden sie schlecht wie Obst nach zwei Wochen? Wie Fleisch an der Sonne? Sicher kennen auch Sie einige Menschen, die früher ganz patent waren, mit hohem Potenzial, die was bewegt haben, aber heute keine Wurst mehr vom Teller ziehen, Unfug reden, kaum mehr (rechtzeitig) entscheiden und sich dauernd irgendwelche Ausrutscher leisten. What happened? Wurden sie über Nacht impotent? Wurden sie korrupt? Das ist die Lieblingserklärung einiger Politiker und Redakteure und wenn es so einfach wäre, wäre das prima. Doch der Vorstand in Beates Beispiel nahm kein Bestechungsgeld dafür, dass er sich in peinlichster Weise auf die Nase legte. Auch er war einmal ein Löwe. Heute macht er sich zum Affen. Was ist passiert? Ist er wirklich korrupt? Nein, er ist ausgerutscht.

### Action Fact

Gute Manager werden nicht schlecht. Sie rutschen aus.

Genau das ist das Gefährliche daran: Nicht nur die Idioten und Affen rutschen ständig aus. Ausrutschen können wir alle. Es gibt so vieles, worauf man täglich achten muss – und deshalb so vieles, wobei man sich auf die Nase legen kann. Wirklich? Nein. Es gibt nicht unendlich viele Stolperfallen für Mana-

ger. Die Hunderte Geschichten und Berichte von Führungskräften, die mich seit der Zoo-Episode erreichten, lassen keinen anderen Schluss zu: Es gibt nur fünf Ausrutscher im Management. Die folgenden fünf Kapitel bewahren Sie vor diesen Rutschfallen. Damit Sie aufrecht bleiben. In jedem Sinne.

### **Der Frust der Führungskräfte**

Bis heute schreiben mir Managerinnen und Manager über den Frust, den sie mit den »Affen im Zoo« erleben. Immer noch laufen Berichte ein. Die beeindruckendsten Statements finden Sie jeweils am Kapitelende. Noch einmal meinen herzlichen Dank an alle Zitatgeber: Ihr seid klasse. Echte Action Manager.

»Die erste Ebene agiert plan- und ziellos, die zweite Ebene versucht zu retten, was zu retten ist.«

»Ich glaube, dass Action Management bei uns nur so lange funktioniert, wie das Unternehmen in Notlage ist. Der Satz »Verhalt dich mal ruhig!« fällt bereits, sobald wir irgendwie eine schwarze Null schreiben.«

»Action Management funktioniert bei uns nicht, weil Action Manager Erfolg haben und jeder Erfolg bei uns die Neider auf den Plan ruft. Sie fürchten, dass jeder merkt, dass sie keine solchen Erfolge vorweisen können. Erfolge machen einsam.«

»Ich kenne bei uns leider keinen persönlich, der den Titel Action Manager in vollem Umfang verdient hätte.«

»Action Management? Heutige Führungsmannschaften werden mit Reportings und Meetings beschäftigt. Dabei herrscht eine Detailbesessenheit, die unnötig ist. Wie oft sitzt man im Meeting und fragt sich: Was mache ich hier? Was soll das bringen? Warum sitzen hier x Personen, die nichts dazu beitragen können? Was soll überhaupt das Ergebnis sein?«

»Wir maximieren nicht Wertschöpfung, wir maximieren Meetings.«

# Fehler 1: Hybris – »Ich bin Gott! Ich weiß alles!«

»There are none so blind  
as those who refuse to see.«

*Amerikanisches Sprichwort*

»Wenn man keine Zeit hat, so kann man sich Zeit nehmen, und dies ist so offensichtlich nur eine Frage der Bedeutung, die man einer Tätigkeit beimisst, dass sich eine weitere Erklärung, wie man sich Zeit nimmt, erübrigt.«

*Erich Fromm*

»If you see a chance, take it.«

*Steve Winwood*

»Der Erfolgreichere unterscheidet sich vom weniger Erfolgreichen nicht dadurch, dass er fleißiger ist oder fauler – das kann es manchmal auch sein –, sondern in erster Linie, dass er mehr sieht als der andere. Weil er sorgfältiger beobachtet.«

*Götz W. Werner, dm-Gründer*