

GERD KULHAVY

# UNTERNEHMER- STRAHLKRAFT

Vom Hidden Champion zum  
Leuchtturm der Branche

CAMPUS VERLAG  
FRANKFURT/NEW YORK

ISBN 978-3-593-51465-9 Print  
ISBN 978-3-593-44884-8 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-44885-5 E-Book (EPUB)

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann,  
Bücher für Wirtschaft + Management, [www.petrabegemann.de](http://www.petrabegemann.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021.

Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Thierry Wijnberg, [totalitalic.com](http://totalitalic.com)

Umschlagmotiv: © Shutterstock/Skylines

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus Futura BT und Sabon LT Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH,  
Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales  
Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# INHALT

Statt eines Vorworts: 4 Fragen an Dr. Walter Döring . . . 9

## Kapitel 1

Was Hipp, Grupp & Co. richtig machen . . . . . 13

Öffentlichkeitsscheu –  
eine unternehmerische Tugend? . . . . . 14

Der Unternehmer als Gesicht der Marke . . . . . 17

Selbst Rockstars brauchen einen Masterplan . . . . . 20

Anders sein – nicht besser . . . . . 23

Hermann Simon: »Konzentrieren Sie sich auf die  
Öffentlichkeit, die Sie brauchen« (Interview) . . . . . 26

Fazit: Keiner wird einfach so »entdeckt« . . . . . 30

## Kapitel 2

Glänzende Kompetenz: So werden Sie als  
Experte wahrgenommen . . . . . 33

Die immer gleichen Gesichter und was sie verbindet . . . . 34

Nur klare Konturen verschaffen Sichtbarkeit . . . . . 37

Wer gehört werden will, muss trommeln . . . . . 41

Wirksamkeit statt Komplexität . . . . .	45
Rollenwechsel: Als Experte im Rampenlicht . . . . .	52
Nachgefragt: Warum ist es gut, »der führende Experte« zu sein, Herr Keese, und wie geht das? . . . . .	56
Fazit: Im stillen Kämmerlein gut zu sein reicht nicht . . . . .	59

### Kapitel 3

Öffentlich wirken: So lernen Sie, sich zu inszenieren . . .	61
Authentisch eine Rolle spielen . . . . .	62
Jens Corssen: »Auch ein introvertierter Mensch kann Charisma haben« (Interview). . . . .	69
Storytelling schlägt Studien und Statistik . . . . .	74
Persönlichkeit ist Trumpf . . . . .	82
B2C und B2B: Best-Practice-Beispiele . . . . .	86
Nachgefragt: Wie setzt man sich in einem hart umkämpften Markt durch, Herr Stock? . . . . .	92
Fazit: Wer »authentisch« ist, hat lange geübt . . . . .	95

### Kapitel 4

Bühnen besetzen: So erobern Sie die Öffentlichkeit . . .	97
Die Bühnenwelt der Selbst-PR: Ein Überblick . . . . .	98
Wer schreibt, der bleibt: Bücher und andere Printmedien . . . . .	102
Nachgefragt: Wie erfindet man ein Traditions-geschäft neu, Herr Dahl? . . . . .	108
Als Experte in Funk und Fernsehen: Talkshow und Co. . . . .	110
Bühne frei: Vorträge und Veranstaltungen . . . . .	117
Nachgefragt: Wie wirkt man stärker – auf der Bühne und vor der Kamera, Frau de Bark? . . . . .	125

Loben und loben lassen: Preise . . . . .	126
Den Scheinwerfer auf sich richten: Vereine, Mitgliedschaften . . . . .	131
Das Netz erobern: Websites, Wikipedia & Co. . . . .	133
Wolfram Weimer: »Wenn man die Kommunikation mit der Öffentlichkeit nicht steuert, wird man gesteuert« (Interview) . . . . .	140
Fazit: Strategie ist Trumpf . . . . .	145

## Kapitel 5

### Beziehungen im digitalen Zeitalter:

Entscheidend ist, wer sie kennt – nicht umgekehrt . . . .	147
Networking klassisch: Wer, wie und wozu? . . . . .	148
Networking digital: Der »Social CEO« . . . . .	154
Social-Media-Kanäle im Überblick . . . . .	162
Die inhaltlichen Spielregeln der Social-Media-Welt . . . . .	165
Risiken und Nebenwirkungen . . . . .	170
Vanessa Weber: »Netzwerken bringt dich unternehmerisch weiter« (Interview) . . . . .	174
Fazit: Geben ist seliger als nehmen . . . . .	179

## Kapitel 6

### Talente anziehen: So werden sie zum

Mitarbeiter-Magneten . . . . .	181
Fachkräftemangel: Mythos oder Realität? . . . . .	182
Mitarbeiter gestern – Mitarbeiter heute . . . . .	185
Nachgefragt: Wie wird ein traditionelles Produkt »cool«, Herr Bessau? . . . . .	187
Vom Employer Branding zur persönlichen Anziehungskraft . . . . .	189

Nachgefragt: Wie erreiche ich den Topnachwuchs, Herr Langen? . . . . .	198
Fazit: Selbst Flagge zeigen zahlt sich aus . . . . .	201
<b>Kapitel 7</b>	
Beispielhaft: Strategien unternehmerischer Strahlkraft .	203
Polarisieren: John Legere, Harald Glöockler . . . . .	204
Umarmen: Guido Maria Kretschmer, Timotheus Höttges . . . . .	206
Position beziehen: Verena Pausder, Dr. Antje von Dewitz . . . . .	209
Nachgefragt: Warum ausgerechnet Erlebnisse, Herr Schweizer? . . . . .	213
Emotionalisieren: Delia Lachance (geb. Fischer), Leo Hillinger . . . . .	215
Nachgefragt: Wie wird man Österreichs bekanntester Winzer, Herr Hillinger? . . . . .	217
Expertise dank Vorbild: Matthias Steiner, Philipp Lahm . .	218
Eine Vision vorantreiben: Elon Musk, Herbert Diess . . .	222
Fazit: Aufmerksamkeit verlangt Profil . . . . .	224
Statt eines Schlusswortes: 3 Impulse . . . . .	225
Danke . . . . .	227
Anmerkungen . . . . .	229
Unternehmensregister . . . . .	243
Personenregister . . . . .	247
Interviewpartnerinnen und -partner . . . . .	251
Über den Autor. . . . .	259

# STATT EINES VORWORTS: 4 FRAGEN AN DR. WALTER DÖRING<sup>1</sup>

*Gerd Kulhavy: Lieber Walter, du veranstaltest jährlich das Gipfeltreffen der Weltmarktführer und kennst als Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte sowie als früherer Wirtschaftsminister zahlreiche Unternehmerinnen und Unternehmer persönlich. Was zeichnet Erfolgsunternehmer besonders aus?*

Dr. Walter Döring: 70 Prozent der Weltmarktführer sind Familienunternehmer. Sie denken langfristig und nicht in Quartalszahlen. Sie fragen sich also nicht ständig, wie sich dies oder jenes auf den Aktienkurs auswirken könnte. Gleichzeitig treiben sie Innovationen voran. Innovation ist der Wachstumstreiber erfolgreicher Unternehmen, die in der Regel deutlich mehr für Forschung und Entwicklung ausgeben als der Durchschnitt. Dabei stehen inkrementelle, kontinuierliche Verbesserungen im Vordergrund, die gerade Weltmarktführer häufig in enger Zusammenarbeit mit langjährigen Kunden entwickeln. Hinzu kommt eine starke Mitarbeiterbindung, und das bedeutet zum Beispiel kontinuierliche Aus- und Weiterbildung. Bei den Top-Unternehmen beobachte ich außerdem einen gelungenen Übergang. Der klassische Patriarch gehört langsam der Vergangenheit an, und viele Unternehmenslenker schaffen rechtzeitig Raum für ihre Nachfolger und damit auch für eine neue Führungskultur.

*Gerd Kulhavy: Viele Unternehmerpersönlichkeiten treten nur sehr zurückhaltend in der Öffentlichkeit auf und verschenken damit gleichzeitig die Chance, für ihr Unternehmen zu werben. Woran liegt das?*

Dr. Walter Döring: Bei manchen ist es eine Schutzmaßnahme. Sie fürchten sich vor Cyberangriffen, Übernahmeversuchen und bleiben lieber unter dem öffentlichen Radar. Und dann gibt es auch Unternehmer, die ganz offen sagen: »Ich will nicht in der Öffentlichkeit stehen. Ich möchte nicht, dass ein Döring mit seinem Gipfeltreffen oder das *Handelsblatt*, *Capital* oder wer auch immer alle drei Tage bei mir anruft. Ich will in Ruhe mein Ding machen.« Das ist die Philosophie, die der britische *Guardian* mal mit dem Zitat »Bei mir ist die Forschungsabteilung wichtiger als die Marketingabteilung« auf den Punkt gebracht hat. Aber diese Unternehmensphilosophie ist deutlich auf dem Rückzug. Wenn unsere Kooperationspartner beim Gipfeltreffen, die *Wirtschaftswoche* und die Universität Sankt Gallen, das jährliche Sonderheft über Weltmarktführer herausbringen, sagt kaum jemand: »Ich will da nicht rein.« Es ist möglicherweise auch eine Generationsfrage, dass sich diese Haltung langsam ändert. Insofern ist es Zeit für ein Buch wie deines, das Unternehmen an die Hand nimmt und ihnen die Augen öffnet für die Möglichkeiten, auf kluge Weise an die Öffentlichkeit zu gehen.

*Gerd Kulhavy: Vielen Dank. Weshalb sollten Unternehmerinnen und Unternehmer deiner Erfahrung nach mehr an die Öffentlichkeit gehen?*

Dr. Walter Döring: Es gibt hierzulande so viele Unternehmen, die Herausragendes leisten, und es ist wichtig, dass die Öffentlichkeit davon erfährt. Es ärgert mich enorm, dass in der Presse manchmal der Eindruck erweckt wird, Deutschland sei völlig abgehängt. Autonomes Fahren zum Beispiel wäre ohne Bosch nicht möglich. Und da gibt es eine Reihe von Beispielen, etwa, wenn ich an Quantencomputer und Quantensensorik denke. Der entscheidende Punkt

ist, dass man als Unternehmerin oder Unternehmer der Öffentlichkeit erklären muss, was man tut. Je mehr erforscht wird, desto komplizierter sind die Zusammenhänge und desto schwerer sind sie für Normalverbraucher zu begreifen. Unternehmen sollten den Leuten vermitteln, was sie Sensationelles entwickeln und was das der Gesellschaft insgesamt bringt. Deshalb braucht es nicht nur Spitzen-Forschung, sondern auch konsequente und gute Öffentlichkeitsarbeit. Dazu gehört auch ein passendes Employer-Branding, denn die Top-Leute wollen bei Top-Unternehmen arbeiten.

*Gerd Kulhavy: US-Unternehmer wie Elon Musk schaffen das mit der Präsenz in der Öffentlichkeit ja virtuos. Was können Unternehmer hierzulande von ihnen lernen?*

Dr. Walter Döring: Ich glaube, dass die ganze Welt von Musk etwas lernen kann, nämlich dass es nicht stimmt, was Helmut Schmidt einmal sagte: »Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.« Man braucht Visionen. Es muss Visionäre geben, die den Mut haben, Großes zu denken und dann daraufloszumarschieren. Wer hätte gedacht, dass Manager einmal Mondlandungen planen und das dann tatsächlich konkret angehen? Natürlich gibt es kulturelle Unterschiede, was das Visionäre angeht. Hierzulande sind wir sehr zurückhaltend, auch wenn wir inzwischen eine umtriebige Start-up-Kultur haben, die ebenfalls häufig unterschätzt wird. Diese kulturellen Unterschiede lassen sich nicht völlig nivellieren. Aber etwas mehr könnten wir uns schon trauen, und auch etwas mehr darüber reden und uns mit unseren Leistungen in der Öffentlichkeit platzieren. Dein Buch wird hoffentlich viele Unternehmerinnen und Unternehmer aus ihren medialen Schneckenhäusern locken – nach dem bewährten Motto: »Tue Gutes und rede darüber!«

*Gerd Kulhavy: Lieber Walter, ich danke dir herzlich – für die guten Wünsche und vor allem für dieses Gespräch!*



# KAPITEL 1

## WAS HIPPI, GRUPP & CO. RICHTIG MACHEN

»Das Geheimnis des Erfolgs? Anders sein als die anderen.«

*Woody Allen*

Stellen Sie sich vor, Sie werden in einem Fernseh-Quiz bei der 100 000-Euro-Frage aufgefordert, spontan drei überregional bekannte zeitgenössische Unternehmer zu nennen. Wer fällt Ihnen ein? Machen wir es nicht zu leicht: Steve Jobs zählt nicht, ebenso wenig andere Größen aus dem Silicon Valley von Elon Musk bis Mark Zuckerberg. Auch die angestellten Manager großer Konzerne, die gelegentlich die Titelseiten der Wirtschaftsmagazine schmücken, gelten nicht. Gefragt sind ausschließlich Unternehmerkolleginnen und -kollegen hierzulande. Wer von ihnen ist einer breiteren Öffentlichkeit bekannt? Dass Sie darüber wahrscheinlich einen Moment lang nachdenken müssen, katapultiert uns mitten hinein ins Thema. Der typische Firmenlenker im deutschsprachigen Raum ist ein scheues Reh. Er weicht dem Licht der Öffentlichkeit nach Möglichkeit aus. Dabei schaffen gerade klein- und mittelständische Unternehmerpersönlichkeiten im Verborgenen beträchtliche Werte, imponieren durch Erfindergeist und Innovationen, Kontinuität und gesellschaftliches Engagement. Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern erwirtschaften hierzulande mehr als jeden zweiten Euro und sorgen für weit über die Hälfte der Arbeitsplätze, stellt das Bundeswirtschaftsministerium im »Wirtschaftsmotor Mittelstand« (2019) fest. In dieser Welt zählen Taten, nicht Worte, Umsatzzahlen, nicht Twitter-Follower oder Home Storys. Bescheidenheit gilt nach wie vor als Tugend.

Ein menschlich sympathischer Zug, der im modernen Wettbewerb allerdings seine Tücken hat.

## Öffentlichkeitsscheu – eine unternehmerische Tugend?

Im Juli 2020 porträtierte das *Manager Magazin* die größten deutschen Familienunternehmen. Zusammen repräsentierten die Top 20 stolze 1,3 Billionen Euro Umsatz. Das sind 1 300 000 Millionen, eine kaum vorstellbare Summe. Doch selbst in dieser Top-Liga begegnet einem auf Anhieb kaum jemand, der einer breiteren Öffentlichkeit bekannt wäre. Der Lidl-Gründer und wohlhabendste Deutsche Dieter Schwarz (Platz 2 der Top 20) kann in seiner Heimatstadt Heilbronn bis heute unerkannt einkaufen gehen. Die PresSEScheu der Albrecht-Familie (Aldi, Platz 4) ist legendär. Und selbst, welche Gesichter sich hinter VW (Platz 1) oder BMW (Platz 3) verbergen, dürfte allenfalls aufmerksamen Lesern der Wirtschaftspresse bekannt sein.<sup>1</sup>

Die öffentliche Zurückhaltung verdienter Unternehmerinnen und Unternehmer, Managerinnen und Manager hat in Deutschland eine lange Tradition. Bei den Wohlhabendsten der Gesellschaft hat sie gute Gründe, auch jenseits persönlicher Zurückhaltung: die Furcht vor Anfeindungen. Denn anders als in den USA, wo Reichtum bewundert wird, weckt er hierzulande eher Neid. Oder die Angst vor Entführungen, wie sie beispielsweise Angehörige der Familien Albrecht, Oetker oder Reemtsma erlitten. Gleichzeitig zeigen ihre Beispiele, dass das Meiden öffentlicher Aufmerksamkeit in Wahrheit keinen Schutz bietet. Dafür hat es andere Folgen: Wenn Unternehmer dann doch einmal Schlagzeilen machen, sind es häufig negative. Paradebeispiel ist der Fleischproduzent Clemens Tönnies, der im Sommer 2019 wegen fragwürdiger Äußerungen unter Rassismus-Verdacht geriet und 2020 während der Coronakrise durch die Arbeitsverhältnisse in seinen Betrieben und die beengten Billig-Unterkünfte von Leiharbeitern unrühmliche Bekanntheit erlangte.<sup>2</sup>

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer lernt der Normalbürger erst kennen, wenn Stellen abgebaut, schlechte Arbeitsbedingungen kritisiert oder Sicherheitsmängel aufgedeckt werden. Ihre Verdienste und Erfolge erreichen allenfalls den Kreis der Wirtschaftsexperten. Diese öffentliche Schiefelage trägt vermutlich dazu bei, dass das Unternehmertum hierzulande kränkelt und dass die Gründerrate nicht einmal halb so hoch ist wie in den USA und auch niedriger als beispielsweise in Großbritannien oder China.<sup>3</sup>

### Im Verborgenen Werte schaffen

Deutschland ist das Land der fleißigen Tüftler und soliden Familienunternehmer, die im Verborgenen enorme Werte schaffen. Obwohl sie große Verantwortung tragen und lokal, regional wie überregional das Leben in unserem Land entscheidend mitgestalten, liest man wenig über sie in der Zeitung und begegnet ihnen fast niemals in einer Talkshow. Dort reden Politiker und Journalisten miteinander darüber, was sich »in der Wirtschaft« ändern muss und was »in den Unternehmen« falsch läuft, allenfalls flankiert von einem Verbandsvertreter. Und nur selten ist dieser Verbandsvertreter so umtriebiger und kämpferischer wie der frühere BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel, der einmal kurz und bündig feststellte: »Fakt ist, dass man in diesem Land nur über die Medien etwas erreichen kann. Und ich erscheine in den Medien, um für meine Überzeugungen zu werben, damit Deutschland wieder zukunftsfähig wird.«<sup>4</sup> Die Unternehmen selbst bleiben unsichtbar, gleichgültig, ob sie jährlich einige Millionen oder sogar Milliarden Euro umsetzen. Seit 1990 gibt es für dieses Phänomen einen eigenen Begriff, den der »Hidden Champions«. So beschreibt der Wirtschaftsexperte und Unternehmensberater Hermann Simon unbekannte Weltmarktführer – Firmen, die zu den drei größten in ihrem Marktsegment zählen oder auf ihrem Heimatkontinent darin führend sind. Als meist inhabergeführte und nicht börsennotierte Unternehmen bleiben sie in der Regel unter dem Radar der Öffentlichkeit.<sup>5</sup> Neben einigen bekannten Namen wie Adidas oder Bosch finden sich hier in der Mehrzahl Unternehmen wie Eberspächer (ein Esslinger Automobilzulieferer),

Symrise (ein Hersteller von Duft- und Geschmacksstoffen in Holzminden) oder geobra Brandstätter, wo man im bayerischen Zirndorf die berühmten Playmobil-Figuren fertigt.<sup>6</sup> Damit deutet sich schon ein Nachteil des unternehmerischen Versteckspiels an: Wie viele High Potentials kommen wohl auf die Idee, sich in Esslingen, Holzminden oder Zirndorf zu bewerben – noch dazu, wenn sie die dort erfolgreichen Unternehmen nicht einmal kennen? Man sieht nur, was man weiß, wie eine bekannte Redewendung feststellt. Ein Interview mit Professor Dr. Hermann Simon, der ebenfalls auf dieses Dilemma hinweist, lesen Sie am Ende des Kapitels.

### Die Nachteile der Zurückhaltung

Ein Unternehmen, das erkennbar für etwas steht und dessen Eigentümer die Marke nach außen verkörpert, gewinnt einen Vorsprung, auch beim Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter. »Es wird immer schwieriger, die richtigen Mitarbeiter und Fachkräfte zu finden«, diese Klage hören wir fast immer, wenn wir einen Unternehmer oder eine Unternehmerin im Außenauftritt beraten. Mit mehr Anzeigen, Schnuppertagen oder kostenlosen Jobtickets werden Sie das Problem nicht lösen. Gehen Sie an die Öffentlichkeit, zeigen Sie sich. Denn eigentlich sollte unsere Ausgangsfrage nach drei bekannten zeitgenössischen Unternehmern leicht zu beantworten sein. In Deutschland gibt es insgesamt fast 3,5 Millionen Firmen. Knapp 80 000 davon beschäftigen mehr als 50 Mitarbeiter, rund 15 000 mehr als 250 Mitarbeiter, und stolze 6 700 mehr als 500 Mitarbeiter. Und doch muss man grübeln, um auch nur drei Inhaber zu nennen, die außerhalb ihres Umkreises bekannt sind, weil sie öffentliche Bühnen bespielen. Die öffentliche Wahrnehmung wird beherrscht von Großunternehmen von Adidas bis Zeiss, von Daimler bis SAP. Mit mehr als 10 000 Mitarbeitern stehen sie an der Spitze des Größenspektrums – ganze 98 Unternehmen, die fast jeder kennt.<sup>7</sup> Doch dieser exklusive Kreis saugt seit Jahrzehnten die besten Leute vom Arbeitsmarkt, denn es handelt sich um die unangefochtenen Lieblingsunternehmen der Studienabsolventen. Seit vielen Jahren führen ihre Namen konstant die Rankings der

begehrtesten Arbeitgeber an.<sup>8</sup> Konkret heißt das: Fast 100 Prozent des Nachwuchses möchten am liebsten bei etwa 3 Promille der Unternehmen arbeiten. Höchste Zeit, dass sich das ändert und auch findige KMU-Vertreter Strahlkraft entfalten! Anregungen und strategische Tipps dazu finden Sie in diesem Buch.

Der Fachkräftemangel bei vielen ambitionierten Mittelständlern ist nur eine negative Auswirkung der vornehmen Zurückhaltung. Auch im Wettbewerb um Kunden oder Investoren zählen auf den gesättigten Märkten heute nicht allein Wirtschaftsdaten, nicht zu unterschätzen sind daneben Image und Bekanntheitsgrad. Ein Ausnahmeunternehmer wie Elon Musk mobilisierte jahrelang Milliardeninvestitionen, ohne nennenswerte Gewinne vorweisen zu können, weil er es exzellent versteht, sich mit spektakulären Auftritten und Aktionen als zukunftsweisenden Visionär zu vermarkten. Er ist das Gesicht von Tesla und SpaceX und trägt die beiden Marken nach vorne – eine Kunst, auf die sich diesseits des Atlantiks erst wenige Unternehmerinnen und Unternehmer verstehen. Interviewpartner wie Daniel Stock, der das familieneigene Fünf-Sterne-Ressort in Tirol ins Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit rückte und damit den wirtschaftlichen Erfolg sicherte (vgl. Kapitel 3), oder Hubertus Bessau, Mitgründer von mymuesli, der mit seinen Gründungspartnern eine coole neue Frühstücksmarke nach vorn brachte (vgl. Kapitel 6), sind nach wie vor Ausnahmen. Doch auch in der Generation ihrer Eltern gibt es Vorbildunternehmer, die schon früh die wirtschaftlichen Vorteile erkannt haben, die es mit sich bringt, wenn der Chef zum Gesicht seiner Marke wird.

## Der Unternehmer als Gesicht der Marke

Wo wäre Trigema heute ohne seinen umtriebigen Firmenchef Wolfgang Grupp, den »Mann mit dem Affen«, der im Spot vor den Abendnachrichten stolz durch seine Produktionshalle führt? Wo stände das Unternehmen Hipp, gäbe es nicht den populären und vertrauenerweckenden Gründer und Inhaber Claus Hipp, der ausdrücklich mit seinem Namen für die Qualität der hergestellten