



# Die Universalprinzipien des Erfolgs

Was Manager von der Natur lernen können.

Autor                    Prof. Dr. Arnold Weissman  
Herausgeber        Prof. Dr. Arnold Weissman

Arbeitspapier über die Erfolgsprinzipien der Natur – mit  
konkreten Tipps und Handlungsempfehlungen zur Entwicklung  
Ihrer persönlichen Unternehmensstrategie.

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

Präambel	1
1 Die Natur als Lehrmeister	2
2 Universalprinzipien des Erfolgs	3
2.1 Unternehmenserfolg: Schlag nach bei Darwin	3
2.2 Das einzige Beständige ist der Wandel	6
2.3 Das Prinzip der Kybernetik: Schwungrad oder Teufelskreis	11
2.4 Das Prinzip des Minimumfaktors	17
2.5 Keine Wirkung ohne Ursache	19
2.6 Loslassen lernen	20
2.7 Das EKKAN-Prinzip	21
2.8 Intern konzentrieren, extern differenzieren	25
2.9 Die Fabel vom Fuchs und vom Igel	27
2.10 Gravitation und Cashflow: eine untrennbare Einheit	27
2.11 Be different or die	30
2.12 Sinnergie: Das System der Gewinner	31
3 Strategische Exzellenz: Das System Weissman	34
3.1 Leitbild (Mission, Vision und Werte)	35
3.2 Umfeldanalyse	36
3.3 Eigensituationsanalyse	36
3.4 Geschäftsmodell	37
3.5 Strategie	39
3.6 Vier Perspektiven	39
3.7 Messgrößen/Kennzahlen	39
3.8 Unternehmens-Cockpit	40
3.9 Zusammenfassung	41
Literaturverzeichnis	42
Kontakt	43

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Die drei Unternehmens-Modelle	1
Abbildung 2	Wettbewerbskräfte gemäß Porter	4
Abbildung 3	Das System S-T-E-P	4
Abbildung 4	Die Ursachen des heutigen Verhaltens	13
Abbildung 5	Kreative Unternehmen: Abenteuerspielplatz für reife Erwachsene	14
Abbildung 6	Die kybernetische Erfolgsspirale	17
Abbildung 7	Die richtige Strategie entscheidet	19
Abbildung 8	Der Zinseszins-Effekt	23
Abbildung 9	Das Kompetenzportfolio	25
Abbildung 10	Die drei Kreise des Igels	27
Abbildung 11	Die drei Ebenen der Differenzierung	30
Abbildung 12	Sinn schafft Materie	32
Abbildung 13	Das System Weissman	34
Abbildung 14	Risiken sind ebenso wichtig wie Erträge	35
Abbildung 15	Das einzig Beständige ist der Wandel	36
Abbildung 16	Die Perspektiven der Eigensituationsanalyse	37

## Präambel

Alle Unternehmen bestehen im Wesentlichen aus drei Strukturen, aus drei Modellen, die in Summe das Unternehmen prägen.

- A. Das Management Modell: Kernkompetenzen, Strategische Stoßrichtung, Differenzierung, Geschäftslogik
- B. Das Organisations-Modell: Organisationsaufbau nach Prozesse oder Abteilungen, Entscheidungsgremien
- C. Das Führungs-Modell: Werte, Führungsinstrumente, Führungskultur.

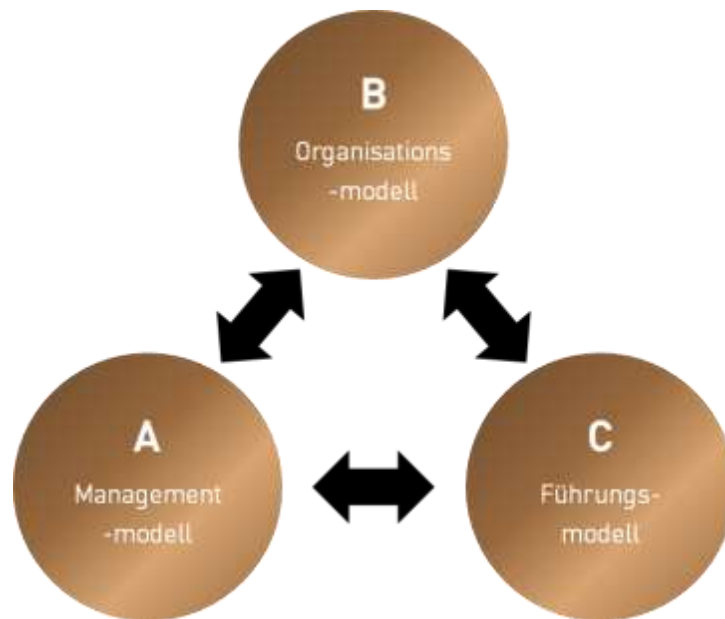


Abbildung 1 Die drei Unternehmens-Modelle

Alle drei Modelle und somit das gesamte Unternehmen, wie auch jede andere Organisation, ist den Naturgesetzen unterworfen, die wir als Universalprinzipien des Erfolgs bezeichnen. Aus diesen Prinzipien lassen sich logische Folgerungen nicht zuletzt auch für Unternehmen ableiten, deren bewusste Beachtung letztlich für das Unternehmen eine kybernetische Erfolgsspirale auslöst. In den folgenden Ausführungen biete ich Ihnen meinen Gedankengang hinsichtlich der Auswirkungen der Universalprinzipien auf das Managementmodell an, als auch einen strukturierten, methodischen Ansatz zum wert(e)orientierten Management, der seit Jahren erfolgreich von hunderten, auf strategische Exzellenz fokussierte Familienunternehmen, angewandt wird.

# 1. Die Natur als Lehrmeister

Jedes Jahr werden hunderte und tausende Bücher über Erfolg, insbesondere über Unternehmenserfolg verfasst. Dabei werden so viele Definitionen verwendet, dass es völlig müßig wäre, sie auch nur annähernd hier darzustellen. Im Kern sind sich aber die meisten Autoren einig, dass Erfolg in irgendeiner Form etwas mit Zielerreichung zu tun hat. Hardy Wagner hat dies einmal wie folgt zusammengefasst:

*Erfolg ist Art und Grad der Zielerreichung.<sup>1</sup>*

Betrachtet man die Frage nach Erfolg in der Natur, stellt sich die Situation ein bisschen differenzierter, vielleicht aber auch einfacher dar. Zunächst einmal gibt es in der Natur nur ein einziges Oberziel: das Überleben zu sichern.

Ob wir es Erhaltung der Art, Weitergeben von Genen und Memen, Fortpflanzung oder wie auch immer nennen, es geht immer darum, einen Beitrag zur Überlebensfähigkeit eines Systems zu leisten. Auch wenn wir im Detail dazu sicher viele Zusammenhänge noch nicht erkennen, so zeigt uns die Natur doch seit Jahrmilliarden (auch in der Evolution), wie Überleben funktioniert. Wäre es nicht geradezu vermessen, die Prinzipien und Systeme, die uns die Natur liefert, nicht auch für das Führen von sozialen Organisationen zu verwenden? Liegt es damit nicht auf der Hand, dass Unternehmen ein strategisches Oberziel verfolgen sollten? Es lautet:

„Nachhaltig gesteigerte Überlebensfähigkeit!“

Wenn Sie für sich und Ihr Unternehmen diesen systemisch-evolutionären Weg gehen wollen, dann möchte ich Sie bitten, Ihr Bild von Ihrem Unternehmen als einer Maschine, also einem mechanistischen Bild, aufzugeben. Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen stellt einen lebenden Organismus dar, ein Energiesystem.

Dieses systemische Denken hat große Vorteile! So können mit einer ursächlichen Veränderung gleich mehrere Probleme auf einmal gelöst werden. Die vielen von mir verwendeten Bilder und Metaphern sollen Ihnen einen Unterschied verdeutlichen, der in letzter Konsequenz entscheidend ist:

Den Unterschied zwischen ge-wusst und be-wusst.

Ge-wusst und gelernt haben wir alle in unserem Leben schon viel. Doch erst, wenn uns die Dinge be-wusst sind, werden wir danach leben. Worum es mir also geht, ist zu zeigen, wie vernetztes Denken und Handeln in der Wirtschaft für das einzelne Unternehmen, aber auch für die gesamte Gesellschaft von Nutzen sein können.

*„Bildung ist die Fähigkeit, die verborgenen Zusammenhänge zwischen den Phänomenen wahrzunehmen.“ (Vaclav Havel)*

---

<sup>1</sup> Vgl. Wagner, H. (2011)

## 2. Universalprinzipien des Erfolgs

Bevor ich auf die einzelnen Prinzipien eingehe, noch eine kurze Vorbemerkung: Universalprinzipien haben die Eigenschaft, allgemein gültig zu sein. Wenn Sie also bei meinen nachfolgenden Ausführungen einem Prinzip zustimmen, dann können Sie dies nicht ausschließlich für einen Teilbereich tun. Dieses Prinzip gilt dann immer: in den Naturwissenschaften, im Beruf, bei der Führung Ihres Unternehmens, in Ihrer sozialen Partnerschaft. Ihre Gesundheit wird dadurch genauso gesteuert wie das soziale Miteinander. Das sollten wir bei den nachfolgenden Überlegungen nie vergessen!

### 2.1 Unternehmenserfolg: Schlag nach bei Darwin

In seinem bemerkenswerten Buch mit dem Titel „The Origin of Species“ zeigte uns Charles Darwin 1859 seine Überlegungen von einem neuen Weltbild auf und veränderte damit unser Verständnis von der Entstehungsgeschichte und der Evolution der Menschheit radikal und nachhaltig. Die Erkenntnisse, die er auf seinen weit ausgedehnten Reisen gewann, bündelte er in folgender Kernaussage:

#### **“Survival of the fittest”<sup>2</sup>**

Leider werden solche Aussagen sehr oft und zum Teil auch falsch übersetzt. Zu viele haben „Survival of the fittest“ gleichgesetzt mit „In der Natur überlebt der Stärkere“. Und manche Fusion und viele Zusammenschlüsse sind wahrscheinlich auf diese Überlegung zurückzuführen. Tatsächlich heißt „to fit“ aber anpassen, einfügen. Mit Darwins Aussage war vielmehr gemeint, dass in der Natur jenes System am besten überlebt, das die höchste Fähigkeit hat, sich an (immer schneller) veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Im Sinne sozialer Systeme geht es darum, pro aktiv zukünftige Rahmenbedingungen geistig vorweg zu nehmen und dann ein soziales System dazu zu bewegen, sich genau in diese optimale Anpassungsstruktur zu fügen. Je besser das „fitting“ zwischen Umfeld und Ist-Situation, desto besser ist das Unternehmen an seine Rahmenbedingungen angepasst. Dies wiederum erhöht den Erfolg. Richtig wäre es zu sagen: Wer überlebt, war angepasst. Mit anderen Worten:

Je stärker sich die Rahmenbedingungen verändern, umso stärker muss sich auch das Unternehmen verändern.

Bei sich verändernden Rahmenbedingungen wäre das Verbleiben in einer bestehenden Struktur für jedes System existenzbedrohend!

---

<sup>2</sup> Vgl. Darwin, C. (1859)

Der große Managementtheoretiker Michael Porter hat hierzu die Analyse der wesentlichen Veränderungstreiber einer Branche in folgendem Schaubild zusammengefasst:<sup>3</sup>



Abbildung 2 Wettbewerbskräfte gemäß Porter

Wir verwenden in unserer Strategiearbeit, bei der die Umfeldanalyse einen zentralen Stellenwert hat, zur Identifikation und Bewertung der externen Entwicklung (Trends) das im folgenden dargestellte S-T-E-P-System:



Abbildung 3 Das System S-T-E-P

Es ist von hoher Bedeutung, die Relevanz der festgestellten Veränderungen auf das eigene Unternehmen zu bewerten, als „von außen nach innen zu denken“.

Wie auch immer ihr individuelles Ergebnis ausfallen mag:

In jedem Fall können wir sagen, dass sich Unternehmen wandeln müssen, um überlebensfähig zu bleiben. Das ist keine neue Erkenntnis - bereits in der Antike war dieses Bewusstsein präsent. So sprach Heraklit: „Panta rhei“, und meinte damit, dass „alles fließt“, also ständig im Wandel ist. Doch auch die alten Chinesen wussten schon, dass man „niemals in den gleichen Fluss steigen“

<sup>3</sup> Vgl. Porter, M. (1980)



kann. Ihr Weisheitsbuch „I Ging“ steht für „Das Buch der Wandlungen“. Wandel und Veränderung waren also zu allen Zeiten ein tragendes Element unserer Entwicklung. Interessant ist jedoch, wie gravierend sich dieser Wandel bis heute beschleunigt hat. Die Veränderungen von Organisationen sind seit einiger Zeit ein beherrschendes Thema in der Managementliteratur. Im Laufe der letzten Jahre wurde ich oft als Redner zu einer Reihe von Unternehmenskonferenzen eingeladen. Den entschiedenen Wunsch nach organisatorischen Veränderungen fand ich dabei in jeder Runde. Viele Unternehmen und ihre Führungskräfte zeigen sich zwar nach außen hin stark, tatsächlich fühlen sie sich jedoch den Marktkräften ausgesetzt und sind unsicher angesichts der stetigen Turbulenzen, die sie weder vorhersagen noch begreifen können. Das wirtschaftliche Umfeld der meisten Unternehmen verändert sich heute mit unglaublicher Geschwindigkeit. Märkte wie die Energieversorgung, die Telekommunikation, aber auch der Medienmarkt wurden rapide dereguliert und auch unternehmensinterne Entscheidungen (Fusionen und Zukäufe) setzen die betroffenen Organisationen erheblich unter Druck.

Wikipedia hat die großen Lexika wie den großen Brockhaus oder auch die Enzyklopedia Britannica nahezu überflüssig gemacht. Kaffee trinken wir heute mit Pads, ohne nach deren Preis zu fragen. Fotografie hat den Sprung von analog zu digital vollzogen. Ein ehemaliger Superstar wie NOKIA aus Finnland ist heute ein Übernahmekandidat geworden, weil die Finnen den Trend und die Bedeutung der Smartphones schlicht und ergreifend verpennt haben. Hier hat Apple mit seinem System aus iTunes, iPod, iPhone und iPad die Regeln neu gesetzt. Und selbst die Porno-Industrie leidet unter den Veränderungen, denn wer soll sich schon einen solchen Film kaufen, wenn im Internet tausende davon kostenlos bereitgestellt werden?

Unternehmen werden von solchen Veränderungen getroffen wie von Schockwellen. Die damit verbundenen kulturellen und strukturellen Veränderungen übersteigen oft die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Menschen und überfordern somit sowohl den Einzelnen als auch die Organisation selbst. Sie lösen statt Begeisterung und Euphorie Ängste und Depressionen aus. In vielen Fällen zeigt sich deshalb ein Phänomen, das allgemein unter dem Begriff „resistance to change“ zusammengefasst wird.

Nach Porters Verständnis sind soziale Systeme Machtsysteme. Jeder versucht, durch Vorwärts- und Rückwärtsintegrationen, durch Innovationen und Überkreuzbeteiligungen das Machtgefüge zu seinen Gunsten zu verschieben. Je besser ein Unternehmen in der Lage ist, sich den Rahmenbedingungen anzupassen, aber auch sein Machtgefüge auszubauen, umso besser ist dieses Unternehmen nach dieser Überlegung für die Zukunft gewappnet.

Auf diesen Punkt werde ich noch im Detail zu sprechen kommen. Fakt ist, dass soziale Organisationen selbstverständlich wandlungsfähig sind, in der Regel folgen sie nur nicht dem verordneten Wandel.

In der Natur, die systemisch organisiert ist, gilt wie für soziale Organisationen:

**„Wer überlebt, war angepasst.“**

Wenn Ihr Unternehmen heute gravierenden Marktturbulenzen ausgesetzt ist, dann ist das genau der richtige Zeitpunkt, um über eine neue Modellierung des Unternehmens nachzudenken. Regeln und Prinzipien, die bislang gegolten haben und in der Vergangenheit richtig waren, können heute oft das Gegenteil bewirken.

## 2.2 Das einzig Beständige ist der Wandel

Eine Lebensweisheit besagt:

*„Wen Gott vernichten will, dem schenkt er dreißig Jahre Erfolg!“*

Nach einer so langen Erfolgsperiode kann man sich oft gar nicht mehr vorstellen, dass es plötzlich ganz anders sein soll. Dass die alten Rezepte, die über einen so langen Zeitraum Gültigkeit hatten, plötzlich nicht mehr gelten sollen. Ja, dass Erfolgsprinzipien sich plötzlich in ihr Gegenteil verwandeln können. Ich möchte dies an drei fundamentalen Trends deutlich machen:

- Globalisierung
- Digitalisierung
- Kooperation

Es ist natürlich mutig, aus der Vielzahl der weltweit relevanten Trends nur drei auszuwählen, aber es ist ja auch schon mutig, ein Buch über Universalprinzipien des Erfolgs zu schreiben, insofern riskiere ich es einfach. Heinrich von Pierer, früherer CEO von Siemens, sagte einmal: Die Globalisierung kann man genau so wenig aufhalten wie die Donau! Der Globus wächst zusammen, wird zum vielzitierten „Global Village“. Dies hat zum einen enorme Vorteile durch den internationalen Austausch von Waren und Leistungen, gerade Länder wie Deutschland oder auch China profitieren enorm von diesen wachsenden Möglichkeiten. Die Globalisierung hat uns aber auch durch die Finanzkrise, die durch den Lehman-Crash ausgelöst wurde und die sich in der Folge zu einer weltweiten Wirtschaftskrise auswuchs, gezeigt, dass von solchen Ereignissen direkt oder indirekt wirklich wir alle betroffen sind.<sup>4</sup>

Und die Schuldenkrise einiger europäischer Länder, die mittlerweile abfällig PIIGS genannt werden und mit denen Länder wie Portugal, Island, Irland, Griechenland und Spanien gemeint sind, also alles Länder mit hohem kulturellen Standard, ist ein relevantes Thema für alle anderen Länder, ob sie es denn wollen oder nicht. Die europäische Gemeinschaft spannt einen viele Hundert Milliarden umfassenden Schutzschild zusammen mit dem Internationalen Währungsfonds, weil alle wissen: Hier geht es nicht um die Probleme einzelner Länder, sondern um ein strukturelles Problem für die ganze Welt. Und so können wir weder sagen, dass Fukushima ja so weit weg sei, dass es uns nicht zu interessieren brauche, oder aber auch die amerikanische Schuldenorgie ein nationales Problem sei. Chancen und Risiken hängen hier eng zusammen und erfordern von uns allen ein enormes Veränderungspotenzial.

Um ein Verständnis über die Dimension der gegenwärtigen Krise zu bekommen, lohnt es sich, einen Blick in die Vergangenheit zu werfen. Anfang der 80er Jahre beschloss die amerikanische Regierung unter ihrem damaligen Präsidenten Jimmy Carter eine breite Kampagne zur Bildung von Wohneigentum für die amerikanische Mittelschicht. Amerika sollte eine „Nation of Homeowners“ werden, auch um das schwach ausgebildete soziale Sicherungssystem zu verstärken. Dazu kommt die hohe Bedeutung von Wohneigentum im anglo-amerikanischen Umfeld („My home is my castle“).

Anfang der 90er Jahre versuchte man dann, der Kampagne etwas mehr Schwung zu verleihen. So wurden zwei amerikanische Immobilienfinanzierer, Fanny May und Freddy Mac (die beiden Unternehmen werden später noch traurige Berühmtheit erlangen) staatlich veranlasst, die Immobilienkredite massiv zu erhöhen. Und um den Prozess nun wirklich voranzubringen,

---

<sup>4</sup> Vgl. [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de)

beschloss man Mitte der 90er Jahre im sogenannten „Community Reinvestment Act“, dass zukünftig Immobilienbesitzer nur noch mit dem Haus, aber nicht mehr mit Privatvermögen haften müssen.

Diese massiven staatlichen Eingriffe, in Verbindung mit dem nun einsetzenden „Dot-Com-Boom“, sorgten für eine erhebliche Nachfragesteigerung nach Immobilien und im gleichen Maße auch für eine entsprechende Preissteigerung. Die Grundlage für die amerikanische Immobilienblase war gelegt.

Den ersten großen Einbruch für diese Entwicklung, die mit einer exzessiven Kreditvergabe amerikanischer Finanzinstitute einherging, gab es am 11. September 2001, einer der Tage, von dem sicher jeder von uns weiß, wo er zu diesem Zeitpunkt war. Der Einsturz der Twin-Towers in New York läutete einen erheblichen Wirtschaftseinbruch ein. Die Dot-Com-Blase platzte, Börsen meldeten dramatische Verluste. Die amerikanische Zentralbank FED senkte unter Führung von Alan Greenspan den Zins auf 1,25% - heute liegen wir deutlich unter (!) diesem Wert - um eine Rezession zu vermeiden.

Parallel zu diesem Prozess hatten findige Finanzleute eine neue Geschäftsidee geboren: die massenhafte Verbriefung von Krediten mit dem Ziel, diese in Zweckgesellschaften zu bündeln und dann am Kapitalmarkt weiter zu verkaufen. Unter neuen Begriffen wie Asset-backed Securities, Mortgage-backed Securities etc. wurden amerikanische Darlehen gemeinsam verpackt und weltweit verkauft. Da diese Papiere von den amerikanisch geprägten Ratingagenturen wie Standard&Poors, Moody's und Fitch oft als Papiere mit sehr guter Bonität bewertet wurden, kauften v.a. europäische Banken diese Anlagen-Optionen, um ihre Anlagerendite zu erhöhen. Dass dazu oft eigene Zweckgesellschaften gegründet werden mussten, um diese Vorgänge außerhalb der Bankbilanzen stattfinden lassen zu können, erfuhr die Öffentlichkeit erst zu einem Zeitpunkt, als es längst zu spät war.

Doch kommen wir zurück zum Zeitpunkt Anfang dieses Jahrtausends. Durch die massiven staatlichen Eingriffe erholte sich die Wirtschaft rasend schnell, die Hauspreise in Amerika verdoppelten sich noch einmal und im Jahre 2005 hatte sich Jimmy Carter's Vision erfüllt: Die amerikanische Hausbesitzerquote lag bei über 60%. Dass den meisten „Besitzern“ ihr Eigenheim nie wirklich gehört hatte, sondern das ganze Kartenhaus vielfach nur auf Sand (resp. Kredit) aufgebaut war, wollte keiner so wirklich wahr haben. Die Geschäfte liefen wie geschmiert, Banken entwickelten sich von einem Rekordjahr zum anderen, die ausgeschütteten Boni an die Banker erreichten natürlich auch Rekordniveau, dabei waren alle Voraussetzungen für eine veritable Krise schon geschaffen.

Doch zunächst feierte die ganze Welt eine konjunkturelle Party. Getrieben vom amerikanischen, auf Schulden aufgebautem Konsum entwickelte sich China zur Produktionsnabe der Welt. Und da deutsche Unternehmen – getrieben von exzellent aufgestellten Familienunternehmen – die dafür notwendigen Maschinen und Werkzeuge in Verbindung mit dem dafür notwendigen Anwendungs-Know-how lieferten, entwickelte sich Deutschland zum Exportweltmeister. „German Mittelstand“ ist laut der Homepage von Tom Peters - einem der großen westlichen Management-Gurus - der Grund für den guten, robusten Zustand der deutschen Volkswirtschaft!

Osteuropa wollte in diesem Konzert auch mitspielen und so begann auch in diesen Ländern eine auf Schulden aufgebaute konjunkturelle Entwicklung, wie man sie bis dato nicht für möglich gehalten hatte. Die ganze Welt – vielleicht mit Ausnahme von Afrika und Teilen Südamerikas – entwickelte sich global in eine Richtung: mehr Wohlstand für alle, allerdings aufgebaut auf einem

dünnen Eis: der globalen Schuldenfalle. Die ökonomische Welt wurde in ein Kasino verwandelt, und jeder wollte mitspielen!

Plötzlich waren die BRIC-Statten das Maß aller Dinge, wer nicht in Brasilien (Lateinamerika), Russland (Osteuropa), Indien und China (heißt dem gesamten pazifischen Raum) vertreten war, war von der globalen Entwicklung abgekoppelt. Eine eigentlich großartige Vision, die schon Adam Smith in seinem Klassiker „The Wealth of Nations“ beschrieb, wurde Wirklichkeit – allerdings zu einem (zu) hohen Preis.

Natürlich trieben die Investitionen rund um den Globus die Sozialprodukte in fast allen Ländern auf der Welt nach oben – doch zu welchem Preis? Wer damals das Wort „Nachhaltigkeit“ in den Mund nahm, wurde als ewig Gestriger bezeichnet, heute ist das Wort wahrscheinlich eines der meist ge- und oft auch missbrauchten!

Doch zurück zu den Boomjahren und den ersten Einschlägen, die von der bevorstehenden Krise eine Ahnung vermitteln sollten. Im Juli 2007 bekamen wir mit dem Beinahe-Kollaps der IKB, einer halbstaatlichen deutschen Bank, einen ersten Vorgeschmack auf die Ereignisse, die nun Schlag auf Schlag unser ökonomisches Weltbild auf den Kopf stellen sollten. Namen wie Northern Rock, Countrywide Financials, Bear Stearns, die Düsseldorfer Hypothekenbank, Indy Mac sowie Alliance und Leicester sollen stellvertretend stehen für die Unternehmen in Europa, die sich am amerikanischen Immobilienvirus verhoben haben. Und im Herbst des Jahres 2008 stand dann die Welt wirklich kurz vor dem Kollaps. So begann der September gleich einmal mit den Hiobsbotschaften von Freddy Mac und Fanny May, die wir ja schon vom Ausgang der Krise kennen. Und dann kam mit Merrill Lynch, der Lehman-Pleite und dem Beinahe-Aus von A.I.G. die Krise in ein neues, in dieser Form schier unvorstellbares Szenario. War es denn möglich, dass die ganze Welt Pleite ging?

In Deutschland hat die Finanzkatastrophe vor allem einen Namen gefunden: die Hypo Real Estate. Ihr Scheitern wäre nach Ansicht von Bundeskanzlerin Merkel und ihrem damaligen Finanzminister Steinbrück der mögliche Auslöser einer weltweiten Finanz-Katastrophe geworden. So wurde die Bank mit ihrer Beteiligungstochter Depha zum systemrelevanten Krisenfall ausgerufen und unsere Bundesregierung sah sich genötigt, die Spareinlagen von Millionen von Sparern staatlich abzusichern, wohl auch, um einen Bank-Run zu verhindern, was ja letztendlich auch gelungen ist.

Doch das Rad der Krise drehte sich unaufhörlich weiter: Der ganze amerikanische und europäische Raum war infiziert und so entwickelte sich die Finanzkrise zu einer den Globus umspannenden Kreditkrise. Waren es ursprünglich nur die Investmentbanken, die betroffen schienen, so wurde uns mit den offenkundigen Problemen nahezu aller deutschen Landesbanken und fast aller anderen Kreditinstitute klar, dass die Krise auch unsere Geschäftsbanken voll erreicht hatte. Und so wurde aus einer Krise, die ihren ursprünglichen Ansatz im amerikanischen Immobilienmarkt hatte, eine generelle Kreditkrise, die mittlerweile jeden Winkel unserer globalisierten Welt erreicht hat. Und auch wenn sich die Symptome abgeschwächt haben, die Ursachen sind geblieben!

Von den realen Wirtschafts-Branchen, die dies als erste zu spüren bekommen haben, war die Automobilindustrie ganz vorne dabei. Doch auch die Reisebranche, Transport und Logistik sowie endlich auch der gesamte Konsumgüterbereich waren letztendlich betroffen. 2009 wird jedenfalls als erstes Rezessionsjahr weltweit nach dem zweiten Weltkrieg in die Geschichte eingehen.

Gigantische Ausgabenprogramme und konzertierte Aktionen der Notenbanken der Welt, die sich in einem bis dahin auch noch nicht gesehenen Maße solidarisierten und gemeinsam handelten,

konnten das Schlimmste (bislang) verhindern. In Europa haben wir im Jahre 2010 allerdings schon die Ausläufer der nächsten Krise gespürt: Das europäische Subprime-Problem sind die Staaten Süd- und Osteuropas.

Innerhalb des Euro-Raums sind Staaten mit extrem unterschiedlicher Wirtschaftskraft in einer Währung und in einem gemeinsamen politischen Verbund, der Europäischen Gemeinschaft. Länder mit extrem hohem Außenhandelsüberschuss wie der vielfache Exportweltmeister Deutschland (auf der Basis eines gesunden Mittelstandes, um den uns die ganze Welt beneidet) sind in einer Gemeinschaft mit Ländern wie Griechenland, Portugal, Irland, Italien und Spanien, die sich immer schwerer tun, um ihre ausufernden Defizite am Kapitalmarkt zu refinanzieren und die mittlerweile abwertend als PIIGS-Staaten bezeichnet werden. Und derartige Probleme sind in ihrer Struktur in ganz Osteuropa vorzufinden; in den Baltischen Republiken, in Ungarn, in der Ukraine.

Die Financial Times titelte zu diesem Thema:

*„Diese Krise kommt aus unserer Mitte, dem tiefsten Inneren, dem Kern unseres Wesens.“*

Und Max Frisch lässt sich dazu ebenfalls trefflich zitieren:

*„Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“*

Die vorherigen Ausführungen zeigen, dass es an der Zeit ist, unser grundlegendes Verständnis von Ökonomie, von Wirtschaft, von Kapitalismus, ja von einer lebenswerten Zukunft in Frage zu stellen.

Digitalisierung als Mega-Trend

Anfang der 70er Jahre haben zwei Amerikaner die vielleicht größte Revolution in der modernen Geschichte ausgelöst. Vinton Cerf und Bob Kahn erfanden das TCP/IP-Protokoll. Bis dahin mussten digitale Daten immer über eine feste Leitungsverbindung zwischen zwei Computern versendet werden. Dank TCP/IP werden die Daten für den Transport in Pakete verschnürt und so auf unterschiedlichen Wegen und unabhängig voneinander versendet und vom Empfänger wieder zusammengesetzt. Mit ihrer Erfindung begründeten die beiden das Internet-Zeitalter.

Heute wissen wir: Das Internet hat unser Leben verändert und wird dies auch in Zukunft tun. Wir kommunizieren heute anders, informieren uns anders, arbeiten anders. Und nirgendwo wird sich das Veränderungspotenzial so zeigen, wie in den großen und kleinen Unternehmen der Wirtschaft.

Ich selbst gehöre ja noch zur Generation der Wunderer: Das sind jene Menschen, die sich wundern und auch fragen, wie wir dies früher alles so gemacht haben. Für meine Kinder ist es völlig selbstverständlich, dass Briefe mit Lichtgeschwindigkeit um die Welt geschickt werden, dass Menschen an unterschiedlichsten Orten der Welt zusammen arbeiten können, kostenlose Videokonferenzen via Skype stattfinden, Facebook das drittgrößte Land der Erde hinter China und Indien ist (mit den höchsten Wachstumsraten) und mein USB-Stick Speicher für eine ganze Bibliothek hat. Für mich, der ich noch gelernt habe, EDV mit Lochkarten zu betreiben und Vorträge mit wirklichen Folien zu halten, immer noch kaum vorstellbar.

Die Veränderungen, die Unternehmen in den letzten Jahren umgeformt haben, sind radikal und sicher tiefgreifender als alles, was bisher an Beschleunigung und auch an Vereinfachung auf uns eingeströmt ist. Doch wir bemerken diese Veränderungen kaum, weil wir so im Augenblick leben. Doch wenn Darwin Recht hat, und dies steht hier sicherlich außer Frage, müssen wir uns mit diesen Veränderungen und ihren Auswirkungen in der Zukunft befassen – ob wir wollen oder nicht.

Paul Watzlawik schrieb einmal: „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“.<sup>5</sup>

Übertragen auf die Strategie von Unternehmen gilt: „*Man kann nicht nicht entscheiden*“.

Und dies sind Themen, die ja nicht nur für Unternehmen, sondern für jeden von uns von größter Bedeutung sind. Unser Zulieferer oder auch Wettbewerber hat seinen Standort morgen nicht mehr in Münchberg oder Mönchengladbach, sondern in Hyderabad oder Fujian. Das Internet hat die Globalisierung erst zu dem gemacht, wovon wir immer schon geredet haben: zu einer die ganze Welt umfassenden Welle, die wirklich jeden von uns betreffen wird.

Trend 3: Kooperation und Vernetzung

Natürlich gibt es heute kaum noch ein Unternehmen ohne Homepage. Wir alle kommunizieren über E-Mails, befassen uns mehr oder weniger zaghaft mit E-Commerce, digitalisieren manchmal sogar schon unsere Warenwirtschaftssysteme. Doch für viele sind dies nur digitale Inseln inmitten einer analogen Welt.

In Zukunft werden wir Brücken bauen müssen, um diese digitalen Inseln nach innen wie nach außen zu vernetzen. Und dies wird bedeuten, dass wir unser Denken verändern müssen. Die Welt von morgen wird vernetzt sein – und erfordert vernetztes Denken! Wir können die Effizienzsteigerungen sicher nur erreichen, wenn wir neben der Hardware und der Software unser Denken diesen neuen Möglichkeiten anpassen.

In unserer westlichen Kultur haben wir eine tief ausgeprägte Tradition, in der der Einzelne im Mittelpunkt steht. Dies hat sich auch in unserem unternehmerischen Selbstverständnis verwurzelt. „Am stärksten sind wir allein“ ist das Credo einer ganzen Generation von Unternehmenslenkern. „Wir waren immer erfolgreich, wenn wir es selbst gemacht haben“ lautet ein anderes, weit verbreitetes Credo. Und das Fatale daran: In der Vergangenheit mag es gestimmt haben, aber es wird nicht mehr in der Zukunft gelten.

Diese Vorbilder von gestern werden nicht geeignet sein, das nötige Bewusstsein zu entwickeln, das notwendig ist, um die Bedeutung der Vernetzung zu erkennen und zu fördern. Ein Robert Bosch oder ein Karl Benz, ein Josef Neckermann oder ein Hermann Bahlsen, ein Heinz Nixdorf und eine Margarete Steiff hatten mit ihren Konzepten zu ihrer Zeit herausragenden Erfolg.

Doch die neuen Unternehmens-Champions heißen Larry Page (Google), Mark Zuckerberg (Facebook), Lars Hinrichs (Xing), Pierre Omidyar (eBay) oder Jeff Bezos (Amazon).

Fassen wir zusammen: Nur wer sich den Veränderungen anpasst, erhält seine Überlebensfähigkeit. Und die Welt von morgen wird globaler, digitaler und vernetzter sein.

Eine der wesentlichen Fähigkeiten für Unternehmenserfolg ist deshalb die Bereitschaft und Offenheit von Führungskräften, die Zukunft neu zu definieren und auf der Grundlage von Visionen die Organisation in dieses Neuland zu führen. Organisationen werden sich in Zukunft fundamental verändern müssen, um den neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, aber auch den ökologischen Umfeldbedingungen gerecht zu werden! Dabei wird es darum gehen, neue Unternehmensorganisationen zu führen und nicht nur die unerwünschten Nebenwirkungen in den Griff zu bekommen. Die Grundlage hierfür kann nur eine auf Vertrauen aufgebaute Unternehmenskultur sein. In einer so verstandenen Kultur haben Mitarbeiter nicht nur ein Mitspracherecht, sie haben eine Mitsprachepflicht!

---

<sup>5</sup> Watzlawik, P. (1976)

Eine starke, wertebasierte Führungsphilosophie, glaubwürdig vorgelebt, wird in so einer Situation zu einer entscheidenden Erfolgs-Voraussetzung. Wenn sich der Rahmen verändert, ist sinnvolles Agieren gegen bestehende Regeln eine echte Erfolgsvoraussetzung, um die Überlebensfähigkeit von Unternehmen sichern zu können.

## 2.3 Das Prinzip der Kybernetik: Schwungrad oder Teufelskreis

Die Kybernetik ist eine der tragenden Säulen der Evolution. Abgeleitet von den griechischen Wörtern „Kyberne“ und „technicos“ (Steuermannskunst), ist die Kybernetik die Lehre von den sich selbst steuernden Regelkreisen. Jeder Baum, jede Pflanze, jedes organische System funktioniert nach diesem Muster. Die Metapher hierfür ist die Spirale, die je nach Verlauf, Schwungrad oder Teufelskreis (circulus vitiosus) für ein Unternehmen sein kann. Was aber nun sind die Prinzipien, die kybernetisch den Unternehmenserfolg „treiben“?

Betrachtet man den Erfolg eines Unternehmens, den wir als Art und Grad der Zielerreichung definiert haben, so wissen wir doch bereits, dass die optimale Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen eine der wesentlichen Ursachen für nachhaltigen Erfolg ist. Lassen Sie mich im Folgenden einige Kernpunkte zum kybernetischen Verlauf von Unternehmenserfolg aufzeigen:

- Das Prinzip des positiven Denkens oder: Jeder Mangel ist eine Chance

Wolfgang Mewes hat in seiner bemerkenswerten EKS-Lehre (EKS steht für energo-kybernetische Strategie) den Grundstein für diese Überlegungen gelegt. Er hat die Analogie aufgebaut, dass Unternehmen (soziale Systeme) ebenso wie Pflanzen kybernetisch reagieren und agieren.<sup>6</sup>

Sie alle haben sich mit Sicherheit schon einmal mit positivem Denken beschäftigt. Was aber bedeutet positives Denken? Nachdem wir wissen, dass wir alle unsere subjektiven Wirklichkeiten konstruieren und selbst erschaffen (und am Ende auch daran glauben), geht es beim positiven Denken zunächst einmal um die Art, die Dinge zu betrachten.

Die Dinge sind nicht wie sie sind, sondern wie wir sie sehen!

Im Erfolgsfall positiv zu denken, wird sicherlich niemandem schwer fallen. Doch in solchen Situationen bräuchten wir die Fähigkeit eigentlich gar nicht. Viel wichtiger ist ein positives Weltbild, das uns über die Täler des Lebens trägt doch dann, wenn wir Probleme, vielleicht sogar eine Niederlage erlitten haben. So galt schon im alten Japan das Sprichwort:

Wer hinfällt, steht nicht mit leeren Händen wieder auf.

Man kann diesen Zusammenhang kaum deutlicher ausdrücken, als in dem Satz:

Jeder Mangel ist eine Chance!

Diese Aussage ist derartig fundamental, dass sie durch Anwendung und Leben ihres Kerns das Leben vieler Menschen verändern könnte. Die meisten von uns versuchen, die Ist-Situation, die oft mit Problemen und Leid gepaart ist, zu bekämpfen, statt die Chance in dieser Situation zu erkennen. Wenn nun aber als Universalprinzip jedes Problem systemimmanent eine Chance ist (was die Chinesen mit dem Wort „wei-ji“ sogar ausdrücken, nachdem Krise und Chance wort- und sinngleich sind). So ist es doch die zwingende Aufgabenstellung jedes Unternehmens, sich auf die konzentrierte Suche nach wichtigen Problemen im Markt zu begeben. Somit ist das Herzstück jedes Unternehmenserfolgs die Identifikation von relevanten Kundenproblemen, vor allem von

---

<sup>6</sup> Vgl. Mewes, W. (2000)

zukünftigen. Sir Karl Popper, der Begründer des kritischen Rationalismus und sicher einer der größten Denker des 20. Jahrhunderts, hat dies in seinem postum veröffentlichten Letztwerk in seinem Titel auf den Punkt gebracht:

**„Alles Leben ist Problemlösen“<sup>7</sup>**

Noch gezeichnet von den bislang unvorstellbaren Ereignissen in Japan stellen sich viele Menschen Grundsatzfragen aus einer neuen, bislang nicht gesehenen Perspektive. Politiker wie Unternehmensführer bewerten Begriffe wie „Restrisiko“ neu und kommen damit z. B. in der Energiepolitik zu veränderten Erkenntnissen und Entscheidungen.

Den Ausgangspunkt und die Grundlagen für unser Wirtschaftssystem schuf Adam Smith, der Vordenker und Begründer des Wirtschaftsliberalismus. Nach seinem Verständnis ist die Aussage „Jedermanns Eigennutz diktiert sein Handeln“ zentral für das Verhalten von Menschen, aber auch für das Funktionieren der gesamten Ökonomie. Und so schuf er um diese Aussage herum ein Gedanken-Modell, in dem er davon ausging, dass dadurch auch das größte Glück der größten Zahl geschaffen würde. Gesteuert durch eine „invisible hand“ – er war Moralthologe, vielleicht dachte er dabei an göttliche Einflussnahme – würde durch das individuelle Streben nach Eigennutz der größtmögliche Wohlstand für alle (!) entstehen. Wir würden in unserem marktwirtschaftlichen Verständnis davon ausgehen, dass dieses Glück weniger durch göttlichen Beistand als eben durch die Kräfte des Marktes entsteht.

Seine Überlegungen wurden natürlich zahllos diskutiert und analysiert. Ich denke, dass es höchste Zeit ist, seine Grund-Hypothese fundamental in Frage zu stellen. Hat nicht diese Überlegung Pate gestanden bei der Entwicklung des Shareholder-Value-Ansatzes durch Mr. Rappaport? Er behauptete ja nur, dass durch die ausschließliche Orientierung am Ertrag, den die Gesellschafter eines Unternehmens erzielen, also am Eigennutz, gemessen im „Total Return to Shareholder“, der größte Nutzen für alle am Marktgeschehen Beteiligten entstünde! Und auch er behielt nicht Recht, wie die Geschichte zeigte. Unter dem Primat des Shareholder-Value wurden weltweit Werte in unvorstellbarer Größenordnung vernichtet! Seine vordergründige Logik hat sich gerade in den durch die Lehman-Pleite ausgelösten Wirtschaftsturbulenzen als brüchig und grundfalsch herausgestellt!

In der Folge kam die Bewegung des Stakeholder-Value-Ansatzes in Gang. Hier wurden alle Bezugsgruppen eines Unternehmens wie Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden und auch die Öffentlichkeit als quasi gleichberechtigt angesehen mit dem Ergebnis, dass hier so gut wie keine Entscheidung mehr möglich ist, ohne gleichzeitig in Konflikt zu geraten mit anderen Zielen. Was ist denn dann im Konfliktfall wichtiger, die Werte oder der Wert? Das wirtschaftliche Ergebnis oder die Umwelt? Kunden oder Lieferanten? Mitarbeiter oder Gesellschafter? Parallel entwickelten Unternehmen ihr soziales und moralisches Gewissen und starteten Projekte, die die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen betonen. Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility wurden Projekte gestartet, die ohne Zweifel ihren Sinn und Nutzen haben können. Solange diese Projekte allerdings nicht im Kern mit dem Auftrag des Unternehmens verbunden sind, haben sie erfahrungsgemäß oft keine lange Lebensdauer und fallen meist der nächsten ökonomischen Krise zum Opfer.

Was also ist der richtige Ansatz? Dass ein Unternehmen auf Gewinnstreben angelegt sein sollte, ja muss, um überlebensfähig zu sein, dies legen bei uns ja schon die Handelsgesetze fest. Und dass

---

<sup>7</sup> Popper, Kr. R. (1996)



auch Wachstum ein durchaus sinnvolles Ziel sein kann, steht außer Frage. Ich denke aber, es ist Zeit, wegzugehen von den oft sinnlosen Vorgaben der Unternehmensplanung, die Wachstum quasi planerisch verordnen und bei denen es darum geht, immer weiter zu wachsen und den Unternehmensgewinn zu erhöhen! Wachstum und Gewinne sind Mittel zum Zweck, nicht der Zweck! Sie sind die Wirkung unternehmerischen Handelns, nicht ihr Ziel.

Leiten wir die Unternehmensziele aus der Natur ab, so ergibt sich ein ganz eindeutiges Bild: Das eigentliche Oberziel der Natur ist das Weitergeben von Genen, das Erhalten der Art, die Sicherung der Überlebensfähigkeit. Damit haben wir ein wirklich plausibles und „evolutionär“ abgeleitetes Unternehmensziel. Überlebensfähigkeit! Noch besser: gesteigerte Überlebensfähigkeit!

Wenn wir nun – wie die Brüder Hoppe dies für die HOPPE-Unternehmensgruppe bereits als definiertes Oberziel formuliert haben – die gesteigerte Überlebensfähigkeit als strategisches Oberziel eines Unternehmens bezeichnen und definieren, so sind alle anderen Aspekte daraus abzuleiten.

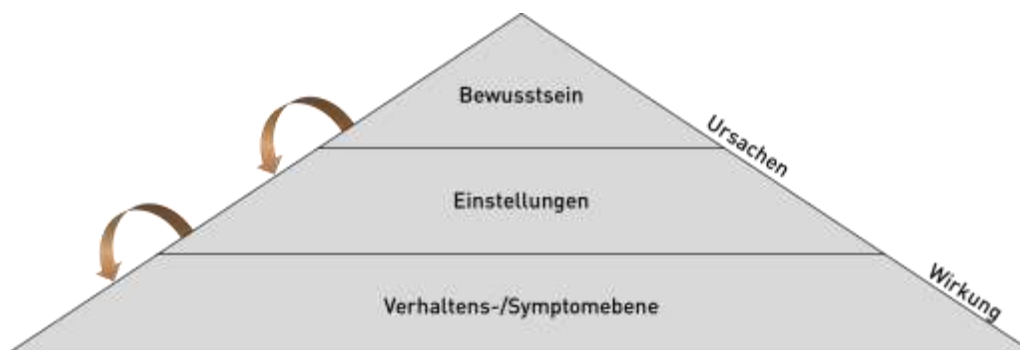


Abbildung 4 Die Ursachen des heutigen Verhaltens

Kommen wir zurück zu Adam Smith<sup>8</sup>: Was nun, wenn die Wahrheit genau umgekehrt wäre? Wenn es darum ginge, anderen Nutzen zu bieten, um selbst Nutzen zu ernten? So wie es der große Lehrmeister der Erfolgsmethodik, Gustav Grossmann, immer gesagt und gelehrt hat?<sup>9</sup> Dann wäre ja der egoistische Altruismus das richtige Leitbild für ein Unternehmen und für die gesamte Gesellschaft; ich biete anderen Nutzen, um selbst Nutzen zu bekommen? Wie wäre es, wenn jeder danach streben würde, anderen den größten Nutzen zu bieten, wohl wissend, dass dies in seinem ur-eigenen Interesse liegt? Wenn nichts dauerhaft so erfolgreich machen würde als andere erfolgreich zu machen?

**„Frage nicht, was Amerika für dich tun kann. Frage, was du für Amerika tun kannst!“**  
(J.F.Kennedy)

Dann würde ja jedes Unternehmen sich in seinem Kern, in seinem Leitbild und speziell in seiner Unternehmensmission die Frage stellen müssen: Was ist der wesentliche Beitrag, den unser Unternehmen leistet, um die Lebensqualität anderer zu erhöhen? Im Kern dieser Überlegungen steht natürlich eine Bezugsgruppe in besonderem Maße: unsere Kunden! Kunden haben Wünsche, Sehnsüchte und Bedarfe und wem es gelingt, die zentralen Bedürfnisse seiner Kunden sichtbar besser zu lösen als andere, der wird auch in Zukunft Erfolg haben! Wir gehen also weg von der Frage, wie wir immer noch mehr verkaufen können, immer noch mehr Umsatz und Gewinn machen können!

<sup>8</sup> Vgl. Smith, A. (1776)

<sup>9</sup> Vgl. Grossmann, G. (1983)

Wir drehen die Perspektive einfach um: Die Wirtschaft wächst dort, wo Menschen überall auf unserem Planeten Wünsche, Bedürfnisse, Sehnsüchte und Probleme haben.

**Kundenwert schafft Unternehmenswert und gesteigerte Lebensqualität!**

Wenn wir dauerhaft profitabel wachsen wollen, so müssen wir doch „nur“ unseren Auftrag erfüllen: Kundenprobleme besser zu lösen als andere! Dies setzt natürlich voraus, dass wir uns mit dieser entscheidenden Frage tief auseinander setzen! Welche Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden wollen wir morgen besser lösen als andere? Warum verbessern wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen die Lebensqualität unserer Kunden? Wodurch machen wir mit unseren Leistungen ihr Unternehmen (im B2B), aber auch ihr Leben (im B2C) besser, schöner, sicherer? Wenn wir unsere Überlebensfähigkeit steigern wollen, müssen wir die Überlebensfähigkeit, die Lebensqualität unserer Kunden steigern! Nichts macht so erfolgreich als andere erfolgreich zu machen! Nur wer einen wesentlichen Beitrag zum Wohl seiner Kunden leistet, sollte auch das Recht auf ökonomischen Erfolg haben! Die Mission, der Beitrag des Unternehmens, sollte im Mittelpunkt einer Unternehmensstrategie stehen!

Und diesen Gedanken können wir unmittelbar auf alle Bezugsgruppen unseres Unternehmens übertragen. Wenn wir dieses anspruchsvolle Ziel erreichen wollen, müssen wir für unsere Mitarbeiter heute und in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber sein. Dann lautet unser Auftrag, den Mitarbeitern „gesteigerte Lebensqualität am Arbeitsplatz“ zu bieten. Dazu gehört neben einem sicheren Arbeitsplatz mit entsprechend adäquatem Einkommen sicher auch die Möglichkeit der Weiterbildung, der Kompetenzentwicklung.

Fördern und fordern, Menschen an ihre Grenzen führen, um sie dadurch auf ein höheres Niveau zu bringen – dies alles gehört zu diesem Denken!

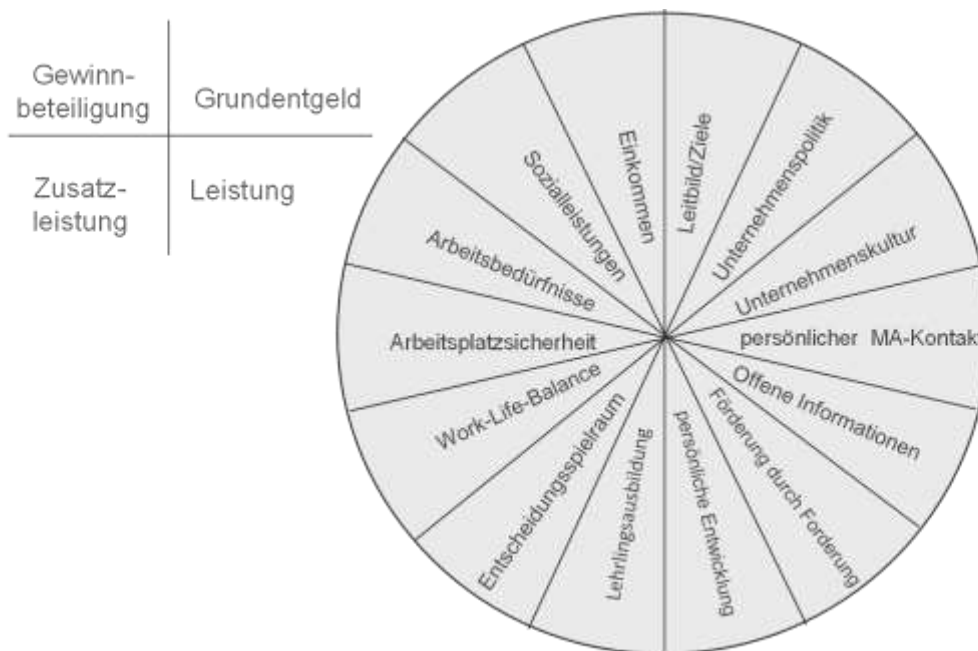


Abbildung 5 Kreative Unternehmen: Abenteuerspielplatz für reife Erwachsene

Wir müssen dann natürlich auch Sorge dafür tragen, dass unsere Zulieferer leistungsfähig sind. Indirekt haben wir damit den Auftrag, die Überlebensfähigkeit unserer Zulieferer zu steigern, nicht etwa, sie zu Gunsten kurzfristiger Profite wie eine Zitrone auszuquetschen. Unternehmen in der

Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens sollten ebenfalls dieses Wertesystem leben, sonst ist der Bruch heute schon vorprogrammiert.

Und selbstverständlich gehört in diese Logik auch der schonende Umgang mit Ressourcen, die uns anvertraut sind. Nicht das grüne Mäntelchen, nicht der marketingwirksame Switch von High-Tech zu Green-Tech, sondern das tiefe Verständnis, dass wir als Unternehmen den Auftrag haben, uns anvertraute Ressourcen schonend einzusetzen, das ist wirklich ökologisches Denken.

In diesem Sinne sollten Unternehmen besondere Vorteile auch im Sinne der Gewinne bekommen, die sie erzielen, wenn sie sich dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen und entsprechend handeln. In diesem Sinne wird es Wachstumschancen ohne Ende für Unternehmen geben, die die tiefere Bedeutung dieses Prinzips verstehen und anwenden. Menschen brauchen Energie, Mobilität, Wasser und Gesundheit. Sie wollen möglichst lange gesund und unabhängig leben. Sie suchen Schutz, Sicherheit, Lebensqualität.

Unternehmen, die sich nach diesen Prinzipien verhalten, entwickeln dann Wertschöpfungsketten zusammen mit Mitarbeitern, Lieferanten und Partnern, die konsequent auf die Steigerung der Lebensqualität der Kunden ausgerichtet sind. Und weil wir unseren Kunden als dem Herzstück aller unternehmerischen Aktivitäten einen herausragenden Nutzen bieten, profitieren am Ende alle am Prozess Beteiligten! Nicht Shareholder- oder Stakeholder-Betrachtung löst das Problem - nein, es ist der Gesamt-Nutzen-Vorteil, der den langfristig entscheidenden Unterschied macht.

Selbstverständlich ist dieses Prinzip unteilbar und kann und sollte auf alle Bereiche eines Unternehmens angewandt werden. Natürlich wird es vermutlich immer jemanden anderes geben, der eine vergleichbare Leistung wie Sie anbietet. Und mit Sicherheit wird es andere Anbieter geben, die diese Leistung billiger anbieten. Doch wie sagte schon John Ruskin:

„Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgendjemand ein wenig schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Machenschaften.“<sup>10</sup>

Doch was sind die Konsequenzen für uns daraus? Für mich gilt: Wenn man eine Krise auslösen kann, dann kann man sie auch wieder bewältigen. Voraussetzung ist, dass wir uns auf die Tugenden besinnen, die Unternehmen zu allen Zeiten erfolgreich gemacht haben. Erfolgreiche Unternehmen – und erfreulicherweise hat der deutsche Mittelstand ja eine ganze Menge davon zu bieten – sind nicht auf kurzfristigen Profit in Form von Shareholder Value aus, sondern sie streben nach langfristiger, nachhaltiger Balance. In ihrem Zielfokus stehen die Kunden, denen sie einen herausragenden, oft einzigartigen Nutzen bieten. Diesen Kunden möglichst anspruchsvolle Problemlösungen anzubieten ist ein Muster, das wir bei unseren Studien, die diesem Buch zu Grunde liegen, immer wieder gefunden haben.

Eines hat die Krise ganz sicher gezeigt: Viele mittelständische Unternehmen sind besser durch die Krise gekommen als Großunternehmen. Es hat sich wieder einmal gezeigt, dass Unternehmen, die auf eine gesunde Eigenkapitalbasis gesetzt haben, nicht dermaßen von Schwankungen betroffen sind wie andere Unternehmen, die den Gesetzen des Kapitalmarktes folgen müssen. Und noch eines hat sich gezeigt: Immer dann, wenn Unternehmen kurzfristig nach exorbitanten Zuwächsen greifen, gehen sie gleichzeitig ein ebenso hohes Risiko ein, denn schließlich steht die Firma selbst auf dem Spiel!

---

<sup>10</sup> Stiftung Bibliothek Werner Oechslin (2002)

Wir haben in Deutschland mehr als 1.200 Weltmarktführer ([www.weissman-wmf.de](http://www.weissman-wmf.de)), davon stammt der weitaus größte Teil aus dem Mittelstand. Diese Unternehmen stellen nicht nur den Kern unserer Wirtschaftsleistung dar, sie können auch als Vorbild für viele andere dienen. Und so ist es auch unser Ziel, Mut zu machen und die richtigen Vorbilder zu präsentieren, die uns zeigen, wie man auch die größten Herausforderungen mit Mut, Geschick und Können bewältigen kann.

In den folgenden Punkten möchte ich Ihnen aufzeigen, welche Anforderungen Familienunternehmen erfüllen müssen, um Zukunft erfolgreich zu gestalten:

## **Konzentration**

Der Faktor der Konzentration ist derartig bedeutend, dass wir noch mehrfach auf diesen Beitrag zurückkommen werden. Im Deutschen bedeutet Konzentration so viel wie „sich auf einem Punkt sammeln“. Konzentration heißt unter anderem, alles Unwesentliche wegzulassen. Es gibt keinen Weg, der einfacher ist, den Unternehmenserfolg zu unterstützen, als nichtwertschöpfende Aktivitäten (Prozesse, Kunden, Sitzungen, Werbeetats etc.) einfach wegzulassen. Konzentration ist die Voraussetzung dafür, Überdurchschnittliches zu leisten. Und genau hier liegt die zwingende Notwendigkeit, denn insbesondere in Käufermärkten gilt folgender Satz:

In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Rendite.

Und: In der Konzentration ist der durchschnittlich Begabte dem unkonzentrierten Genie überlegen.

Wenn also etwas den Erfolg eines Unternehmens entscheidend beeinflusst, so ist es mit Sicherheit sein Grad an Unterschiedlichkeit, seine Differenzierung. Die Natur schafft alle Wesen als Unikate, viel zu viele Unternehmen sind heute Kopien. Wenn im Rating heute die Bestnote für hervorragende finanzielle Bonität mit AAA bewertet wird, so gehe ich hier noch ein Stückchen weiter und verbe an dieser Stelle AAAA:

Anders Als Alle Anderen

In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Rendite. Es gibt kein Instrument auf dieser Welt mit durchschlagender Kraft, das nicht spitz wäre! Jeder Karatekämpfer weiß dies, und der Handwerker, der versuchen würde, einen stumpfen Nagel in die Wand zu schlagen, würde nur belächelt werden. Warum also schlagen wir mit der flachen Hand zu und schaffen in unseren Unternehmen Durchschnittlichkeiten, die in der Summe nur Verdruss, Verlust und Verzweiflung auslösen?

In der Natur wie im Management gilt:

Je unterschiedlicher die Leistungen sind, desto größer die Harmonie. Je ähnlicher die Leistungen sind, desto brutaler der Kampf.

## **Sichtbare Kompetenz**

Kompetenz bedeutet Fähigkeit, Können. Einen Dritten für kompetent zu halten bedeutet automatisch, ihm Vertrauen entgegen zu bringen. Da wir oft gar nicht beurteilen können, ob ein anderer seine versprochenen Leistungen auch wirklich erbringen kann, ist Vertrauen oft die ausschlaggebende Komponente. Sichtbare, erlebbare, wahrnehmbare Kompetenz ist deshalb eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt.

Und dies ist einer der Hauptgründe, warum Unternehmen – zu Recht – viel in ihre Marke(n) investieren. Eine Marke ist letztendlich auch nichts anderes als ein Vertrauenskonto, auf das bei jedem Kontakt mit dem Kunden ein- oder ausbezahlt wird!

Verbinden wir diese drei Punkte miteinander, so lassen sie sich in folgender Spirale abbilden:

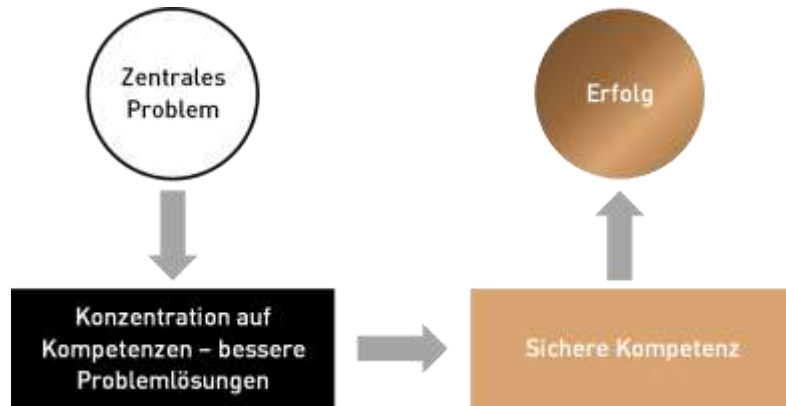


Abbildung 6 Die kybernetische Erfolgsspirale<sup>11</sup>

Wir verwenden das Wort Kompetenz als deutsches Wort und machen uns deshalb über seine Bedeutung viel zu wenig Gedanken. Kompetenz bedeutet so viel wie Zuständigkeit, Fähigkeit, es hat etwas mit Vertrauen zu tun. Ohne sichtbare Kompetenz sind auch Spitzenleistungen im Markt oft nicht platzierbar.

Bei der Interpretation der Kybernetik als der Lehre von den sich selbststeuernden Organisationen und Organismen auf Unternehmen erhalten wir folgende Aussage:

Wer zentrale Kundenprobleme sichtbar besser löst als Andere, der löst einen kybernetischen Kreislauf aus, mit dem er seinen Erfolg nicht verhindern kann.

Fehlt nur einer der drei zentralen Faktoren (Problem, Konzentration, sichtbare Kompetenz), so wird aus dem kybernetischen Schwungrad ein „circulus vitiosus“, ein Teufelskreis. Bewerten Sie sich selbst:

Ist Ihr Unternehmen ein Funktionsanbieter oder lösen Sie Kundenprobleme? Konzentrieren Sie sich auf die Dinge, die Sie wirklich besser können als alle anderen oder stehen Sie in Reihe und Glied in der Armee der Durchschnittlichen? Bauen Sie sich sichtbare Kompetenz durch Ihre Kommunikation auf oder kommunizieren Sie diffus und mit jedem Medium anders?

Stellen Sie sich diese Fragen einmal selbst, sie können für den Erfolg Ihres Unternehmens in ihrer Bedeutung nicht überschätzt werden.

## 2.4 Das Prinzip des Minimumfaktors

Die Erkenntnis des Minimumfaktors ist in seinem Ursprung dem berühmten Naturwissenschaftler und Nobelpreisträger Justus von Liebig zuzuschreiben. Als Begründer der organischen Chemie erkannte er, dass eine Pflanze ein optimales Maß an verschiedenen Wirkstoffen braucht, um wachsen zu können. Er ging damals von wenigen Wirkstoffen aus; heute wissen wir, dass es weit

---

<sup>11</sup> Vgl. Weissman, A. (1995)

viele mehr sind. Doch ändert dies nichts am grundlegenden Prinzip der Überlegung und damit an seiner fundamentalen Erkenntnis. Sie lautet:<sup>12</sup>

Ein natürliches System wird in seinem Wachstum immer von seinem Minimumfaktor her gesteuert.

Hat die Pflanze alle nötigen Wirkstoffe (z. B. Magnesium, Kalium, Stickstoff und Sauerstoff), so wird sie ihr Wachstum optimal selbst organisieren. Sie wird leben und ihre Entwicklung selbst erzeugen. Der Gärtner hat also nichts anders zu tun, als dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen für die Wachstumsentwicklung der Pflanze optimal sind.

Doch was passiert nun, wenn der Pflanze einer der Wirkstoffe (z. B. Magnesium) fehlt? Richtig: Das Wachstum wird suboptimal sein, die Blätter werden welk, vielleicht geht die Pflanze ein. Greift der Gärtner noch rechtzeitig ein und versorgt die Pflanze mit dem notwendigen Wirkstoff (z. B. durch Kunstdünger), wird sich die Pflanze wieder erholen und entwickeln. Geben wir diesen Wirkstoff jedoch immer weiter zu, so gerät das Gleichgewicht wieder aus der Balance und die Entwicklung wird dysfunktional, also negativ.

In unserem Denkmodell sind Unternehmer und Führungskräfte Gärtner, Winzer, Biologen. In letzter Konsequenz glauben wir daran, dass Unternehmer im Zweifelsfalle von der Biologie mehr lernen können als von der Ökonomie!

Was lehrt uns dieses Prinzip?

In der Natur gilt immer: Die Dosis macht den Unterschied, ob ein Mittel Heilmittel oder Gift ist.

Diese Erkenntnis, die wir Paracelsus verdanken, gilt natürlich auch für Unternehmen. Wir müssen immer wieder neu definieren, wo im homöostatischen (Gleichgewichts-) Zustand unseres Unternehmens die Minimumfaktoren liegen, ob wir mehr in Controlling, mehr in Marketing, mehr in Mitarbeiterentwicklung oder auch in die Kundenbeziehung investieren müssen. Wie bei jeder Eigenschaft ist das Hinzufügen des Wörtchens „zu“ dazu angetan, aus einer positiven eine negative Eigenschaft zu machen. Aus zu ordentlich wird dann pedantisch, aus zu kontaktfreudig wird aufdringlich, aus zu lebhaft wird zappelig.

Suchen Sie also nicht nur nach den externen Minimumfaktoren, also den zentralen ungelösten Problemen Ihrer Kunden, sondern suchen Sie immer auch nach den internen Minimumfaktoren, denn diese sind es, die das Wachstum Ihres Organismus am stärksten beeinflussen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Strube, H./Strube, W. (2005)

## 2.5 Keine Wirkung ohne Ursache

Eine der wichtigsten philosophischen Folgen neuer Entwicklungen im Verständnis von dem, was wir Leben nennen, ist eine neuartige Konzeption des Wesens von Geist und Bewusstsein, mit der die kartesianische Trennung von Geist und Materie überwunden werden kann.

Im 17. Jahrhundert begründete René Descartes seine Vorstellungen von der Natur auf der fundamentalen Trennung zweier unabhängiger Bereiche – dem des Geistes (*res cogitans*) und dem der Materie (*res extensa*). Diese begriffliche Trennung von Geist und Materie, auch als kartesischer Dualismus bezeichnet, bestimmte daraufhin für lange Zeit die westliche Naturwissenschaft und Philosophie<sup>13</sup>. Fritjof Capra, weltbekannter Autor und Wissenschaftsphilosoph, zeigte in den 70ern und 80ern in seinen Büchern „Das Tao der Physik“, insbesondere aber „Wendezeit“, die Notwendigkeit eines Umdenkens auf und half somit, die alten Paradigmen zu überwinden.<sup>14</sup>

Fakt ist, dass wir in unserer heutigen komplexen Welt ohne ganzheitliches Verständnis keine Erklärungsmodelle mehr finden können. Es wird nur noch wenige Menschen geben, die hier eine gegenteilige Behauptung aufstellen, und auch die meisten Ärzte gehen von der klassischen Trennung über zu einer ganzheitlichen Betrachtung. Dessen ungeachtet gilt bis heute und wird auch immer gelten, dass es keine Wirkung ohne Ursache geben kann. Oft wird es so sein, dass die Zusammenhänge zwischen den Phänomenen für uns verborgen bleiben. Dies bedeutet aber nicht, dass sie keinen Zusammenhang haben, sondern es zeigt nur, dass unser Entwicklungsstand und unsere Wahrnehmung einfach noch nicht weit genug entwickelt sind. Folgen Sie der Aussage, dass es in unserer Welt keine Wirkung ohne Ursache geben kann, dann ist der Erfolg (aber auch der Misserfolg) von Unternehmen zwingend von Ursachen bestimmt. Dass diese Ursachen auch das Vernachlässigen oder Weglassen von Aktionen sein können, versteht sich von selbst.

In Verbindung mit der Aussage, dass man nie ein Problem auf der Ebene lösen kann, auf der es auftritt (Symptomebene), ist dies eine Verfahrensweise, die vor allem von Politikern bevorzugt missachtet wird. Wichtig ist jedoch:

Suchen Sie immer nach den Ursachen der Wirkungen!

Wir neigen dazu, die Wirkung als gegeben anzusehen und versuchen, vor allem negative Wirkungen möglichst sofort zu beseitigen. Wir haben gelernt, dass wir Kopfschmerzen mit Kopfschmerztabletten, Schlafstörungen mit Barbituraten und Potenzstörungen mit Viagra behandeln können. All diese Maßnahmen sind ausschließlich symptomorientiert und verschlimmern in der Regel das Problem. Eigentlich müssten sie eher in die Kategorie „Anleitung zum Unglücklichsein“ (Paul Watzlawick)<sup>15</sup> aufgenommen werden. In Unternehmen ist diese Denk- und Verhaltensweise besonders ausgeprägt.

Wir operieren lieber an Symptomen und Nebenwirkungen mit möglichst kurzfristigen Maßnahmen, die immer kurzatmiger werden, als bereit zu sein, an die wirklichen Ursachen unserer Probleme heranzugehen. Wenn man Unternehmenserfolg in Wertkategorien fasst, so ergibt sich für Erfolg und Misserfolg die folgende Kette:

---

<sup>13</sup> Vgl. Kemerling, A. (2005)

<sup>14</sup> Vgl. Capra, F. (2000)

<sup>15</sup> Vgl. Watzlawick, P. (2003)

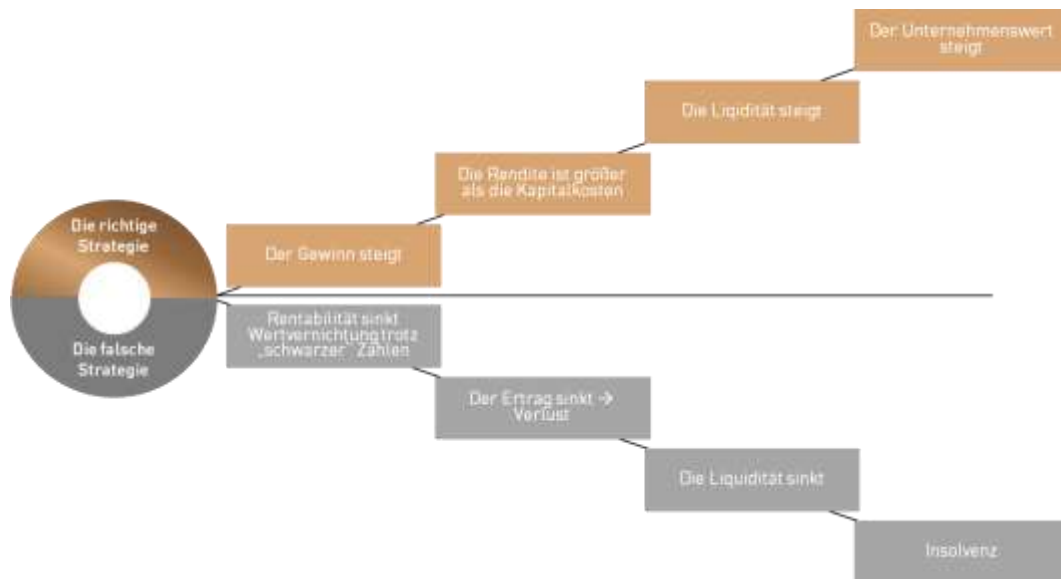


Abbildung 7 Die richtige Strategie entscheidet!<sup>16</sup>

Sowohl Erfolg als auch Misserfolg haben, wie man unstrittig sieht, in der Regel eine lange Vorgeschichte. Oft liegen zwischen Erfolg und Misserfolg Jahre, ja Jahrzehnte. Audi hat über ein Jahrzehnt gebraucht, um aus einer Blechbüchsenfabrik einen Weltklasse-Konzern zu schmieden. Die österreichischen Winzer haben den Glykol-Skandal gebraucht, um umzudenken und heute Weltklasse-Weine zu produzieren. Hennes & Mauritz wurde 1947 gegründet und auch der Shooting Star am Kaffeehimmel, die Starbucks-Coffee-Shops Corporation, existiert bereits seit über 30 Jahren. Wenn Sie also dauerhaft Erfolg haben wollen, kann ich Ihnen nur empfehlen, auf jeder Ebene nach den Ursachen der Wirkungen zu suchen.

Hierzu gilt es genau die Frage zu stellen, mit der uns kleine Kinder so oft zur Weißglut bringen. Sie lautet: Warum? Ich kann mir keine Komplexität vorstellen, die so groß ist, dass Sie mehr als fünfmal hintereinander warum fragen müssen, ohne an den wirklichen Ursachen der Probleme angelangt zu sein. Ganz egal, ob es sich um gesundheitliche, unternehmensstrategische oder Liquiditätsprobleme handelt: Es gibt keine Wirkung, die nicht ihre Ursachen hat. Und wenn wir diese Zusammenhänge nicht erkennen, können wir sie dauerhaft nicht lösen. Wir können mit den Wundermitteln der modernen Medizin (oder auch der Unternehmensberater) zwar die Symptome lindern, die Ursachen werden wir auf diese Art jedoch nie in den Griff bekommen.

## 2.6 Loslassen lernen

Einer der wichtigsten Punkte, der für die Neuentwicklung eines Unternehmens, aber auch für jede Form von lernender Organisation von zentraler Bedeutung ist, ist die Fähigkeit zum Loslassen. Nach dem Motto „Fakten sind besser als Träume“ geht es hier darum, durch Loslassen schlicht und ergreifend zu akzeptieren, dass die Dinge sind, wie sie sind. Nach den Gesetzen der Physik ist die Zeit unumkehrbar. Auch wenn manche Filme uns einreden wollen, dass durch Zeitmaschinen der Prozess umkehrbar ist, die physikalischen Gesetze zeigen das Gegenteil. Die Vergangenheit ist immer deterministisch, die Zukunft optional.

<sup>16</sup> Vgl. Gleisner, W./Weissman, A. (2001)



Einem Alkoholkranken kann nur geholfen werden, wenn er bereit ist, sein Problem als Krankheit zu akzeptieren. Das Gleiche gilt im Unternehmen. In jeder Lage ist die Akzeptanz des Bestehenden die zwingende Voraussetzung für Entwicklung. Viele Probleme verlieren ihren Schrecken, wenn sie ausgesprochen und auf den Tisch gelegt werden. Aus diesen Gründen arbeite ich in meinen Beratungen oft (obwohl ich ein sehr positiv denkender Mensch bin) mit Worst-Case-Szenarien. In der Regel werden sie nicht erreicht, oft zeigt sich aber, dass selbst das schlechteste Szenario nicht so dramatisch wäre, dass man nicht trotzdem noch eine Lösung finden könnte.

*„Die Zukunft ist der Raum unserer Möglichkeiten, der Raum unsere Freiheit.“ (Karl Jaspers)*

## 2.7 Das EKKAN-Prinzip

Dieses Prinzip mit diesem eigentümlichen Namen muss ein bisschen erläutert werden. Die einzelnen Buchstaben stehen für folgende Adjektive:

Einfach

Konzentriert

Konsequent

Ausdauernd

Nützlich

Einfach oder: Keep it strictly simple.

Die amerikanische Abkürzung „KISS“ bedeutet in unserem Verständnis „keep it strictly simple“. Wir leben in einer Welt, die außerordentlich komplex ist. Die eigentliche Ursache für das tiefe Unbehagen, das viele Führungskräfte heute haben, ist ganz sicher die ungeheure Komplexität, die zu einem der typischen Merkmale unserer Industriegesellschaft geworden ist. Zu Beginn dieses neuen Jahrhunderts sind wir von komplexen Systemen umgeben, die zunehmend fast jeden Aspekt unseres Lebens durchdringen. Diese Komplexitäten konnte man sich noch vor einem halben Jahrhundert nur schwer vorstellen: globale Handels- und Übertragungssysteme, eine sofortige weltweite Kommunikation über immer feinere elektronische Netzwerke, automatisierte Fabriken usw.

Bei aller positiven Einschätzung, die wir über diese Wunder der Informationstechnologien empfinden, schleicht sich bei manchen von uns mittlerweile ein Gefühl des Unbehagens ein. Natürlich sind diese komplexen Systeme außerordentlich bemerkenswert und sie werden wegen ihrer zunehmenden Raffinesse gepriesen. Doch mehr und mehr müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass sie ein wirtschaftliches und organisatorisches Umfeld geschaffen haben, das mit den alten Managementtheorien und -praktiken nicht mehr zu bewältigen ist.

Organisationen müssen sich in diesem Kontext fundamental verändern, um sowohl dem neuen wirtschaftlichen Umfeld als auch den ökologischen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Wenn nun komplexe Außenwelt mit komplexer Innenwelt zusammenkommen, ist in der Regel das Chaos vorprogrammiert. Kluge Unternehmer und Führungskräfte sorgen deshalb für möglichst einfache und übersichtliche interne Strukturen. Dabei bedeutet einfach sicherlich nicht trivial, sondern vielmehr übersichtlich, transparent, klar. Die Fähigkeit im Weglassen wird wunderbar in dem von Vilfredo Pareto, einem italienischen Nationalökonom, genannten Pareto-Prinzip, der sogenannten „80/20-Regel“ ausgedrückt. Nach dieser Regel sorgen 20% der Kunden für 80% der Umsätze, 20%

der Prozesse für 80% der Kosten, in 20% der Zeit erreichen wir 80% unserer Wirkung etc.<sup>17</sup> Wenn wir dieses Prinzip nun einfach einmal umdrehen, so kommt ein erstaunlicher Zusammenhang zu Tage: Das Weglassen nicht wertschöpfender Tätigkeiten ist dann eine der besten Möglichkeiten, Wert zu schaffen.

*„Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher.“ (Albert Einstein)*

Wenn 20% der Kunden 80% der Wertschöpfung generieren, dann generieren 80% der Kunden 20% der Wertschöpfung. Die letzten 20% vernichten wahrscheinlich sogar Wert. Das Weglassen dieser Kundenaktivitäten würde nicht nur den Verlust reduzieren, sondern es würde uns helfen, uns in der verbleibenden Zeit viel besser auf die Dinge konzentrieren zu können, die wertschöpfend und auch eigentlich unsere Aufgabe sind. Getreu dem Motto „Weniger ist mehr“ sollten Unternehmen deshalb Komplexitäten nach innen so weit wie möglich reduzieren. Mit einem Wort:

### **„Einfacher ist genialer!“**

Manchmal sollten die Führungskräfte „einfach überlegen“, statt immer komplizierter zu denken. Dass Wissenschaftler alleine schon durch ihre Art zu schreiben an dieser Stelle die Komplexität eher anheizen als reduzieren, ist auch ein systemimmanenter Teil dieser Wissenschaftsgemeinde.

## **Konzentriert**

Wir haben uns ja schon einmal mit dem Prinzip der Konzentration beschäftigt. Konzentration heißt in etwa „sich auf einem Punkt sammeln“. Wenn Sie der Regel „spitz statt breit“ folgen, so sollten Sie die Konzentration auf die Spitze treiben. In letzter Konsequenz sollten Sie sich auf die Dinge konzentrieren, die Sie in Ihrem Markt besser können als alle anderen. Viele Unternehmen (leider zu viele) geben sich mit „gut“ zufrieden. Gut ist den heutigen Zeiten aber definitiv nicht mehr gut genug, denn wer heute nicht gut ist, scheidet per se aus dem Markt aus.

**„Die Frage ist also nicht, was wir gut können, sondern was wir besser können als alle anderen.“**

Hier liegen der größte Hebel und die Grundlage für jede Differenzierung. Und somit die Basis für alle relativen Wettbewerbsvorteile, die wir brauchen, um unser Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

## **Konsequent**

Die so genannten Level-5-Manager (die nach einer Einstufung von Jim Collins' Buch „Der Weg zu den Besten“ höchste von fünf Ebenen zur Einstufung von Management-Qualitäten) zeichnen sich neben einer oft zu findenden erstaunlichen Bescheidenheit vor allem dadurch aus, dass sie die Dinge, die sie sich vorgenommen haben, mit einer geradezu generalstabsmäßigen Konsequenz auch umsetzen.<sup>18</sup>

Konsequenz bedeutet nichts anderes, als die Dinge, die man beginnt, auch zu Ende zu bringen. Viel zu oft lassen wir Angefangenes schleifen oder beginnen es immer wieder aufs Neue, statt es einmal anzugehen und dann auch abzuschließen.

Diese Unternehmer kündigen nicht mehr Mitarbeiter, sie kündigen die richtigen Leute, trennen sich von den falschen Produkten, reduzieren Aktivitäten in den falschen Märkten und tun das, was

---

<sup>17</sup> Vgl. Eisermann, G. (1987)

<sup>18</sup> Vgl. Collins, J. (2002)

sie tun, sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht konsequent: Sie richten ihre Energien auf einen Punkt aus und tun damit etwas, das uns die gesamte Natur vorgibt.

Die Natur ist in ihrem innersten Kern ein „Energiesparsystem“. So wie das Licht immer den kürzesten Weg nimmt und uns damit die Möglichkeit gibt, Brechungswinkel zu berechnen, so sollten auch wir uns immer auf die kürzesten Wege begeben, die uns (ohne Energieverluste) zu unserem Ziel führen.

## Ausdauernd

Wir Menschen haben einen genetischen Defekt: Wir überschätzen, was kurzfristig möglich ist, wir unterschätzen, was langfristig möglich ist. Ich möchte dies am Beispiel der Zinses-Zins-Formel aufzeigen. Sie lautet:

$$K_n = K_0 \times (1+q)^n$$

Was bedeutet diese Formel? Das Kapital zum Zeitpunkt n (also nach n Jahren) entspricht dem Produkt aus dem heute eingesetzten Kapital  $K_0$ , multipliziert mit dem Aufzinsungsfaktor, wobei Sie an der Formel sehen können, dass sich dieser exponentiell verhält. Mit zunehmender Zeitdauer erhöht sich auch der Faktor. Dies bedeutet, dass die erste Einzahlung immer die wertvollste ist, aber auch, dass die Dauer über den Verlauf der Kurve entscheidet.

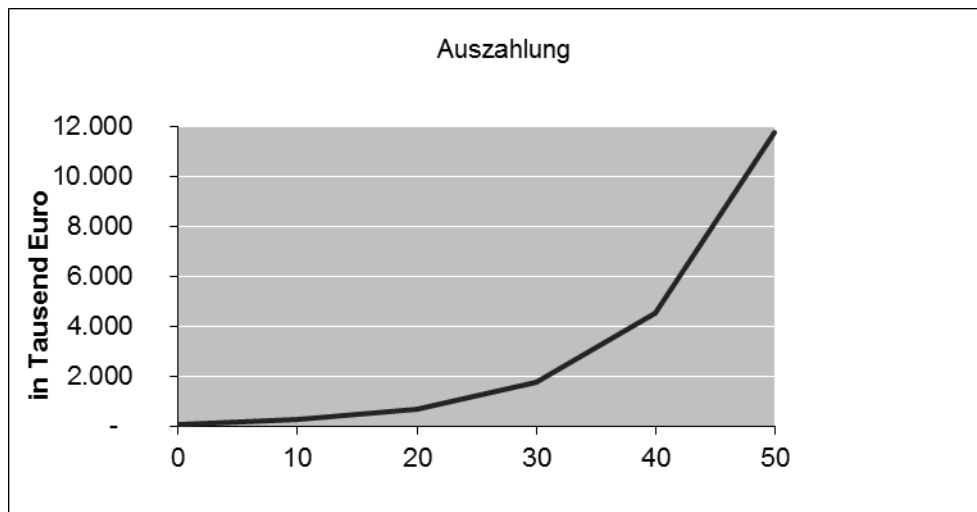


Abbildung 8 Der Zinses-Zins-Effekt (Investition €10.000, Zinssatz 10%)

Ein durchschnittliches Wachstum der Weltbevölkerung von 2% sorgt über 100 Jahre dafür, dass aus einer Milliarde zu Anfang des 20. Jahrhunderts über 6 Milliarden am Ende dieses Jahrhunderts standen.

Die meisten Menschen sind deshalb nicht erfolgreich, weil sie zu früh aufgeben. Viele Diäten funktionieren nicht, weil sie einen positiven Kurzfristeffekt, langfristig aber wahrscheinlich sogar negative Wirkungen haben (durch den berühmten Jo-Jo-Effekt). Das gleiche gilt für Unternehmenskuren (durch Managementmodelle), die kurzfristige Kicks bringen (und die Berater so in ihrer Wirksamkeit bestätigen!), langfristig aber wahrscheinlich das Gegenteil bewirken.

## Nützlich

Ziel der Unternehmensphilosophie von Weissman & Cie. ist es, den Wert Ihres Unternehmens (als Maßstab für Erfolg) nachhaltig zu mehren und damit die Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens nachhaltig zu steigern.

Es liegt auf der Hand, dass ein Unternehmen auf Dauer mit einer Kapitalrendite, die unterhalb der Kapitalkosten liegt, dauerhaft nicht überleben kann (es sei denn, man ist bereit, das Unternehmen als Hobby zu finanzieren). Wir wollen also Wert generieren, doch hierfür müssen wir uns einer paradoxen Beziehung bewusst werden:

Aktion = Reaktion

Oder, wie in der Bibel steht: Gib und dir wird gegeben.<sup>19</sup>

Gustav Grossmann, für mich der eigentliche Begründer der Arbeitsmethodik, betonte immer, dass nur „der, der Nutzen bietet, auch Nutzen ernten sollte“. Wenn uns diese Wechselwirkung, oft auch als „Win-Win-Beziehung“ bezeichnet, bewusst ist, wird uns schnell klar, dass nichts erfolgreicher macht, als andere erfolgreich zu machen. Langfristigen Wert für unser Unternehmen können wir also nur generieren, wenn wir mit unserem Handeln und Tun einen echten Beitrag für andere leisten. Damit schließt sich natürlich auch der Kreis zu ihrer Unternehmensvision, die in ihrem Wesenskern sinnstiftend sein muss.<sup>20</sup>

Die Seele lebt vom Sinn und schon Walter Böckmann hat formuliert, dass man Sinn bieten muss, um Leistung fordern zu können.<sup>21</sup>

Die Schlüsselfrage lautet: Was ist der Zweck der Existenz ihres Unternehmens?

Dies gilt für jeden von uns und sicher auch für unsere sozialen Organisationen. Es geht also darum, den Mitarbeitern deutlich zu machen, warum der Beitrag des Unternehmens wertvoll und nützlich ist, worauf jeder von ihnen stolz sein kann. Umgekehrt können Sie sich an dieser Stelle natürlich auch einmal fragen, was der Welt fehlen würde, wenn Ihr Unternehmen nicht existieren würde. Als Antwort darauf erhalten Sie eine sinnstiftende Funktion, die Ihren Mitarbeitern hilft, Energien zu aktivieren, indem sie an etwas Großem, Beachtenswertem und Bedeutendem mitarbeiten.

**„Der Grad des Beitrages für andere wird der wesentliche Hebel dafür sein, nachhaltigen, dauerhaften Erfolg zu erzielen.“**

---

<sup>19</sup> Vgl. Bibel, Einheitsübersetzung, LK. 6,38

<sup>20</sup> Vgl. Grossman, G. (1983)

<sup>21</sup> Vgl. Böckmann, W. (1984)

## 2.8 Intern konzentrieren, extern differenzieren

Intern konzentrieren bedeutet, ein Unternehmen auf seine Kernfähigkeiten auszurichten, durch die es verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile realisiert und einen hohen Wertschöpfungsanteil erreicht. Wichtig dabei ist, dass sich die Kernkompetenzen nicht auf Produkte, sondern auf die Steigerung des Kundenmehrwerts fokussieren.

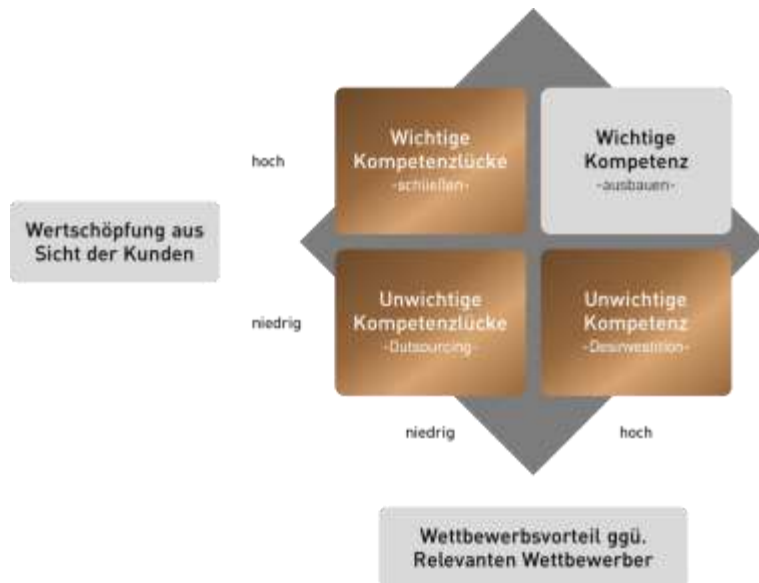


Abbildung 9 Das Kompetenzportfolio

**„Kernkompetenzen befähigen Unternehmen, immer neue Wettbewerbsvorteile zu schaffen.“**

Die Konzentration auf Kernkompetenzen bietet zwei entscheidende Vorteile:

1. Es wird ein weiter, vom Produkt- und Branchendenken gelöster Denkraum aufgebaut und somit neue Möglichkeiten zum Wachstum in anderen Märkten geschaffen.

Die Firma Swatch würde nicht so schnell wachsen, wenn sie nur poppige Uhren herstellen würde. Swatch hat die Kernkompetenz für junges, individuelles Design und Marketing. So bietet Swatch heute von der Uhr über Telefone, Sonnenbrillen und Schreibgeräte die unterschiedlichsten Konsumgüter an.

2. Kernkompetenzen sind besser und länger zu verteidigen als Produkte!

Sharp sieht seine Kernkompetenz in der visuellen Schnittstelle zwischen Mensch und Computer und ist somit zum weltweit führenden Anbieter von LCD-Bildschirmen geworden. Canon konzentrierte sich bei Kopierern auf das „visuelle“ Herz, auf die Lichtoptik, und erreichte damit einen hohen Marktanteil, auch in Fremdmärkten.

Diese beiden Unternehmen wachsen auf Basis ihrer Kernkompetenzen, unabhängig von einzelnen Produkten. Auch lassen sich die Kompetenzen weitaus besser verteidigen, als das einzelne Produkt. Die Kernkompetenz der Biermarke Clausthaler liegt nicht in erster Linie in der Braukunst eines bestimmten Bieres, sondern im Vertrieb und bei der Markenführung des Unternehmens. Clausthaler kann seine Position so gut verteidigen, da sie nicht auf einem einzelnen Produkt basiert, sondern auf der Gesamtkonzeption des Unternehmens.

Extern differenzieren, intern standardisieren, oder: Der Unterschied findet an der Oberfläche statt

Um den immer individueller und widersprüchlicher werdenden Kundenwünschen entsprechen zu können, müssen Unternehmen zunächst einen hohen Oberflächenkontakt mit den relevanten Kundengruppen aufbauen, um ihnen daraufhin eine optimal auf ihre Wünsche und Bedürfnisse abgestimmte Problemlösung anbieten zu können.

Um diesen hohen Oberflächenkontakt zu gewährleisten, bauen erfolgreiche Unternehmen ihr Produktmanagement zugunsten von kundenorientierten Teams um. Diese Teams bauen nicht nur eine enge Beziehungs- und Vertrauenskommunikation mit dem Kunden auf, sondern betreuen dessen Problemlösung durch den gesamten Ablauf im Unternehmen.

Abgesehen vom Dienstleistungsbereich lässt es sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht sicherlich nicht darstellen, dass jeder Kunde sein individuelles Produkt durch einen individuellen Erstellungsprozess bekommt. So können wir uns in Zukunft differenzieren durch:

- Kommunikation
- wirtschaftliche Leistungsfähigkeit
- Beziehung nach außen
- Value Marketing

## 2.9 Die Fabel vom Fuchs und vom Igel

Jim Collins erzählt in seinem Buch „Der Weg zu den Besten“ eine bemerkenswerte Fabel. Ich möchte sie wie folgt wiedergeben: Füchse sind im Allgemeinen für ihre Schlauheit bekannt. „Listig wie ein Fuchs“, lautet eine bekannte Redewendung. So trachtet der Fuchs immer wieder danach, kleine Igel zu finden, die er als leckere Vorspeise verzehren kann. Der Igel selbst kann im Gegensatz zum Fuchs nur eine Sache: Immer, wenn er den Fuchs sieht, igelt er sich ein. So vielfältig die Tricks des Fuchses auch sein mögen, am Ende gewinnt immer der Igel das Spiel.<sup>22</sup>

Die Moral von der Geschichte lautet also:

Der Fuchs kennt viele Schliche, der Igel kennt nur eine Sache. Die aber besonders gut. Deshalb gewinnt er.

Was bedeutet diese Fabel in Bezug auf den Unternehmenserfolg? In diesem Denkmodell sollten sich Unternehmen darauf konzentrieren, etwas zu tun, was sie wirklich besser können als alle anderen. Dass dies etwas sein muss, was dem Markt einen tatsächlichen Nutzen bietet, versteht sich von selbst und braucht hier nicht noch einmal betont zu werden. Die Energie, die heute notwendig ist, um auf irgendeinem Gebiet zur Weltklasse, zur Meisterschaft vorzudringen, erfordert ein Größtmaß an Leidenschaft. Nur dort, wo wirkliche Liebe, Leidenschaft und die Bereitschaft herrscht, langfristig etwas wirklich Großes zu erreichen, wird dies zum Schluss auch mit einer Weltklasseleistung gekrönt werden. Doch auch die größte Hingabe hilft nichts, wenn es nicht gelingt, diese „Bestleistung“ in Ökonomie (ökonomisch verwertbaren Erfolg z. B. Cashflow) zu transformieren. Wir müssen es also schaffen, uns „mit Leidenschaft“ auf Dinge zu konzentrieren, die wir besser können als alle anderen und damit unseren ökonomischen Nenner zu finden.

---

<sup>22</sup> Vgl. Collins, J. (2002)



Abbildung 10 Die drei Kreise des Igels<sup>23</sup>

Die Geschichten sind uns noch sehr bekannt: Gerade zu Beginn des Internetzeitalters wurden Firmen gegründet, die sich damit brüsteten, wie viele Klicks sie auf der Homepage zu verzeichnen hatten, anstatt sich die Frage zu stellen, wie viele Klicks dies dann auch auf der Habenseite ihres Kontos auslöst.

Die Frage, inwieweit sich ein Unternehmen spezialisieren oder generalisieren soll, wird oft gestellt. Welche Antwort gibt die Natur an dieser Stelle? Verallgemeinert könnte man wohl sagen, dass es in Mangelgesellschaften sinnvoller ist, sich zu generalisieren, während es in Überflussgesellschaften sinnvoller ist, sich zu spezialisieren. Ein jeder von Ihnen möge nun entscheiden, ob in seinem Markt ein Über- oder ein Unterangebot herrscht. Sollte der Normalfall des Überangebots auch bei Ihnen die Realität darstellen, so kann ich Ihnen nur Eines empfehlen:

**„Werden Sie Spezialist.“**

Schon Karl Popper hat in seinem letzten Werk formuliert: Leben heißt Probleme lösen. Auf Dauer kann nur der überleben, der die Fähigkeit entwickelt, wesentliche Probleme seines Umfelds besser zu lösen als andere.<sup>24</sup>

Dass dies einen Grad von Verschmelzung, von Mimesis (Gerd Gerken) erfordert, ist wiederum mit der Leidenschaft zu verbinden, von der ich vorhin berichtete. Eines scheint aber sicher: In Zeiten von Überangeboten und Verdrängungswettbewerb werden Funktionslöser keine Chance haben. Prüfen Sie selbst einmal, ob Sie mit Ihrem Unternehmen Probleme lösen, die für Ihre Kunden von zentraler Bedeutung sind (und ob Sie eine Vorstellung von den zukünftigen Problemen haben, die in unserer Denkstruktur die größten Chancen überhaupt darstellen).

**2.10 Gravitation und Cashflow: eine untrennbare Einheit**

Lassen Sie mich noch auf eine weitere Analogie zwischen der Evolution, naturgesetzlichen Zusammenhängen und dem Wesen des Geschäftslebens eingehen, die bislang übersehen wurde:

Die Beziehung von Schwerkraft und Wettbewerb.

Wir werden in eine Welt hinein geboren, die vier mächtigen Impulsen gehorcht. Zum einen umkreist unsere Erde die Sonne. Diese Bewegung bezeichnen wir als Revolution, als Umlauf. Gleichzeitig dreht sich dabei die Erde um ihre eigene Achse, führt also eine „Rotation“ aus. Mit

<sup>23</sup> Collins, J. (2002)

<sup>24</sup> Vgl. Popper, K. (1996)

diesem Impuls sind zugleich zwei weitere, sich ergänzende Impulse gesetzt, die unser Weltsystem in Bewegung halten, respektive diese Bewegung in bestimmte Bahnen zwingen: die Schwerkraft und die Fliehkraft. Die Schwerkraft (Gravitation) hält unsere Welt gleichsam zusammen, richtet sie nach innen, nach der Mitte strebend aus und wirkt wie ein Sog. Die Fliehkraft strebt zentrifugal, der Mitte fliehend, nach außen, sie drängt in die Weite und hat etwas von einem Loslassen, sich ablösen wollenden Zug.

*„Die Ausgewogenheit dieser vier Impulse garantiert die gesetzmäßige, lebendige Ordnung, in der wir leben, die wir Kosmos nennen.“ (Fritz Riemann, Grundformen der Angst)<sup>25</sup>*

Folgt man dieser kosmischen Analogie, so sind wir vier grundlegenden Forderungen ausgesetzt, die einander scheinbar widersprechen, sich aber doch als ergänzende Bestrebungen in uns selbst wiederfinden.

Die erste Forderung in dieser Analogie ist, dass wir einmalige Individuen, unverwechselbare Persönlichkeiten werden sollen. Echte Unikate eben, keine austauschbaren Massenmenschen. In unserem Managementmodell beschreiben wir diese Aussage und Forderung mit der zentralen Formulierung: **„Be different or die.“**

Die zweite Forderung, die in unserer Analogie der Revolution entspricht, ist die, dass wir uns dem Leben vertrauend öffnen sollen, uns einlassen sollen mit dem Nicht-Ich. Wie schon die Griechen wussten, ist der Mensch eben sowohl ein Individuum (ens individualis) als auch ein Gemeinschaftsmensch (zoon politicon).

Die dritte Forderung, die sich aus unserer Analogie ergibt, ist, dass wir Dauerhaftigkeit anstreben sollen. Diese Forderung entspricht der Schwerkraft. Wir sollen uns auf dieser Welt quasi häuslich niederlassen und einrichten, die Zukunft planen und zielstrebig sein, als ob wir unbegrenzt leben würden. In dieser Forderung gehen wir davon aus, dass die Zukunft voraussehbar ist, dass wir mit Bleibendem rechnen können – obwohl wir gleichzeitig wissen, dass unser Leben jeden Augenblick zu Ende sein kann. Diese Forderung entspricht einer Aussage wie: „Heute ist mein bester Tag.“

Gleichzeitig bedeutet die vierte Forderung, die in unserer Analogie der Fliehkraft, dem Zentrifugalen entspricht, dass wir immer bereit sein sollen, uns zu wandeln, Veränderungen und Entwicklungen zu bejahen, Vertrautes aufzugeben.

Im Folgenden möchte ich einen besonderen Aspekt, den Aspekt der Schwerkraft herausarbeiten. Das ökonomische Gegenstück zur Gravitation bildet der Wettbewerb. Ohne Gravitation würden Planeten gerade fliegen, ohne Schwerkraft (Wettbewerb) hätten wir unendliche Gewinne. Faktisch ist es aber so, dass das Ausmaß der Gewinnschwerkraft direkt proportional zu Nähe und Stärke unserer Wettbewerber ist.

Je geringer die Gravitation, desto ferner oder unbedeutender müssen unsere Wettbewerber sein. Je stärker der Wettbewerb (Verdrängungswettbewerb), umso sicherer ist es, dass die Wettbewerber sehr nah und in der Regel auch sehr stark sind.

**„Unterschiedliche Leistungen führen zu großer Harmonie, Austauschbarkeit führt zur Verdrängung!“**

Es ist ganz offensichtlich, dass die Gravitationsgesetze, die in ihrer Ausgangsform erstmals von Newton formuliert wurden, in der Zukunft eine Korrelation zwischen der Differenzierung und der

---

<sup>25</sup> Riemann, F. (2007)



Kapitalrendite in einem bestimmten Wettbewerbsumfeld nachweisen lassen. Was uns davon abhält, uns so zu entwickeln, wie wir es planen, sind unsere Konkurrenten. Der Wettbewerb verhindert Höhenflüge (die gerade Flugbahn des Planeten), die wir sonst erreichen würden. Stoßen zwei Konkurrenten zusammen, geraten sie beide aus der Bahn (Verdrängungswettbewerb).

Es scheint ein Widerspruch in sich selbst zu sein: Wir sollen nach Dauer und Wandlung streben, zugleich Individuum und Gemeinschaftswesen sein. Fritz Riemann hat in seinem wunderbaren Buch „Grundformen der Angst“ diesen analogen Entwurf auf die Strukturen der Persönlichkeit abgebildet und aufgelöst. Dieses Buch ist eine echte Perle und ich kann es Ihnen nur empfehlen!<sup>26</sup>

Die Kraft des Wettbewerbs setzt sich aus zwei Faktoren zusammen:

aus der relativen Größe (oder genauer Masse) des wichtigsten Konkurrenten und Ihrem Abstand von diesem Unternehmen. Dabei ist die Nähe zu Ihrem Unternehmen wichtiger, als die relative Größe Ihres Wettbewerbers. Gehen Sie ruhig in der Zukunft davon aus, dass mit zunehmendem Abstand zu den Wettbewerbern (Differenzierung) die Schwerkraft des Wettbewerbs für Sie nachlassen wird.

Gehen Sie weiterhin davon aus, dass sich bei einer Vergrößerung des Abstandes zwischen Ihrem Unternehmen und seinem größten Wettbewerber die positive Entwicklung (mehr Abstand/mehr relative Größe) nicht nur linear, sondern exponentiell auf Ihre Gewinnentwicklung auswirken wird.

Aus den PIMS-Studien (Profit Impact of Market Strategy, wichtigste empirische Erfolgsfaktorenforschung auf Initiative von General Electrics in den 60er Jahren) wissen wir heute, dass der Return on Capital Employed (ROCE), also der Ertrag aus investiertem Kapital, positiv mit dem relativen Marktanteil korreliert. Es gibt also eine starke Korrelation zwischen einem hohen relativen Marktanteil und einer hohen Ertragskraft. Was heißt das in der Praxis?

Je stärker Sie

- unterschiedliche Produkte und Leistungen entwickeln,
- unterschiedliche Kundentypen ansprechen,
- sich regional von Ihren Wettbewerbern differenzieren,
- sich in der Art der Wertschöpfungskette differenzieren,

umso größer werden Ihre zukünftigen Erträge sein.

Die meisten derartigen empirischen Studien zeigen, dass die Korrelation nicht nur linear, sondern exponentiell verläuft. Daraus folgt, dass sich die größten Renditechancen für jedes Unternehmen bei einer Zunahme des Marktanteils in jenen Märkten ergeben, in denen das betreffende Unternehmen eine starke Marktposition hat. Es gibt also berechtigten Grund zu der Annahme, dass Ihre Gewinne im Verhältnis überproportional steigen, je weiter Sie sich von Ihrem Konkurrenten entfernen.

Sehen wir uns noch einmal die drei Ebenen an, auf denen sich Ihr Unternehmen differenzieren kann:

---

<sup>26</sup> Riemann, F. (2007)



Abbildung 11 Die drei Ebenen der Differenzierung<sup>27</sup>

Basis von

- Wichtig
- Wahrgenommen
- Dauerhaft
- Effizient

## 2.11 Be different or die

Ich hatte ja zu einem früheren Zeitpunkt bereits darauf hingewiesen, welche Bedeutung die Differenzierung hat. „Be different or die“ klingt natürlich etwas martialisch, trotzdem entspricht es der Situation in der Natur. Das Überleben in der Natur wird von der Fähigkeit zur Nahrungsaufnahme bestimmt. Zwei Arten, die sich auf die gleiche Art ernähren, kämen deshalb im selben Raum niemals vor. Ein äußerst bemerkenswertes Experiment in diesem Zusammenhang hat der russische Mathematiker Gause durchgeführt. Er zeigte folgendes Experiment: Gibt man in ein Reagenzglas zwei Einzeller (Amöben), die unterschiedlich in ihrer Struktur sind, und gibt diesen zu fressen, so beginnen die beiden, ihre Nahrungsmöglichkeiten zu teilen. Vollzieht man nun das gleiche Experiment mit Einzellern (also den einfachsten Wesen!), die identisch in ihrer Struktur sind, so ist die Folge verheerend: Sie beginnen nicht zu fressen (und zu teilen), sondern sich zu bekämpfen. Man könnte es wohl so ausdrücken:

**„Je größer die Differenzierung, desto größer ist die Harmonie, je ähnlicher die Struktur, umso brutaler der Verdrängungswettbewerb.“**

Wie die vorhergehende Darstellung zeigt, kann sich ein Unternehmen nur auf drei Ebenen differenzieren (Produktebene, produktbegleitende Faktoren und emotionale Ebene). In der Regel wird die Differenzierung eine Mixtur aus allen drei Ebenen sein. Selbstverständlich kann sich ein Unternehmen durch Funktionalität genauso differenzieren wie durch Dienstleistungen und/oder auch Beziehungen. Wenn die Firma Liebherr einen Kühlschrank auf den Markt bringt, der weniger

<sup>27</sup> Gleissner, W./Weissman, A. (2001)

Strom verbraucht oder in dem der Schinken einfach länger frisch bleibt, so wird dies vor allem bei Single-Haushalten zu steigenden Verkaufszahlen führen. Mit Dienstleistungen, die uns helfen, uns zu differenzieren (vom Parkplatzservice bis zum Tragen von Einkaufstaschen), können Unterschiede zu den Wettbewerbern aufgebaut werden. Der wahrscheinlich größte Hebel, den wir haben, ist die Fähigkeit, differenzierte, positive Beziehungen aufzubauen. Aus diesem Grund hat beispielsweise die Firma EMZ (Elektromanufaktur Zangenstein) den Slogan „The smiling company“ als Firmenmotto gewählt. Damit soll erreicht werden, dass das Unternehmen bei gleichen Konditionen von seinen Auftraggebern allein schon auf Grund seiner Sympathiewerte gewählt wird!

Halten wir doch noch einmal für uns fest: Auf dieser Erde gibt es über 7 Milliarden Menschen. Jeder von uns ist als Unikat geboren. Selbst Menschen, die an Wiedergeburt glauben, werden nicht eitel genug sein, daran zu glauben, dass sie im nächsten Leben wieder exakt so geboren werden wie heute. So etwas wie Sie gibt es nicht, hat es nie gegeben und wird es niemals geben. Wenn also das tragende Prinzip der Natur die Differenzierung ist, wie können wir dann zulassen, in Märkten zu agieren, in denen wir austauschbar sind?

## 2.12 Sinnergie: Das System der Gewinner

Viktor Frankl hat in seinem Buch „Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn“ beschrieben, welche Bedeutung der Sinn für jeden von uns hat. Nähern wir uns diesem Thema einmal von einer anderen Seite: Traditionell stellt man sich unter einer starken Führungskraft einen Menschen vor, der eine Vision hat, sich klar artikulieren kann und mit Charisma vermittelt. Seine Handlungen sollten Werte verkörpern, die als Maßstab, als Leitbild für andere dienen. Unter visionärer Führung könnte man aber auch verstehen, dass ein Führer in der Lage ist, Bedingungen zu schaffen, die das Entstehen von Neuem ermöglichen.

Er muss dabei keine Anweisungen geben und kann die Macht seiner Autorität dazu verwenden, andere stark zu machen. Beide Arten von Führung haben etwas mit Kreativität zu tun. Ein Führer zu sein, visionär zu führen, eine Vision zu entwickeln – das heißt auch, sich in ein Terrain zu bewegen, das vorher noch niemand betreten hat. Die Bedeutung einer Vision für ein Unternehmen, für den Erfolg jeder Organisation kann überhaupt nicht überschätzt werden. Jeder Mensch hat das dringende Bedürfnis nach Wichtigkeit, Beachtung und nach Sinn. Jeder Mensch muss das Gefühl haben, dass seine Handlungen sinnvoll und auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sind. Auf allen Ebenen der Organisation ist es wichtig, dass die Menschen wissen, wohin sie gehen. Sie sollten zumindest eine Ahnung davon haben. Die Vision leitet sich vom lateinischen Wort „videre“ ab, was „sehen“ bedeutet. Sie ist also ein geistiges Bild von dem, was Sie erreichen wollen. Visionen sind viel komplexer als konkrete Ziele und im Allgemeinen nicht durch gewöhnliche, rationale Begriffe zu erfassen. Ziele lassen sich ermessen, eine Vision dagegen ist etwas Qualitatives und lässt sich viel weniger greifen. Aus diesen Gründen kommt zum Beispiel der frühere österreichische Bundeskanzler Franz Vranitzky zu der Aussage: „Wer Visionen hat, braucht einen Arzt.“ Eine Person, die so ein Statement abgibt (falls es kein Spaß gewesen sein soll), hat den Wesenskern einer Vision in keinem Punkt verstanden.

Welche Bedeutungen Visionen haben, möchte ich an einigen Bildern zeigen:

Wie ist es zu erklären, dass Frauen mittleren Alters, die nicht berufstätig sind, oft in schwere Lebenskrisen kommen, wenn ihre Kinder das Haus verlassen? Wie ist es zu erklären, dass Führungskräfte in den ersten beiden Jahren nach ihrer Pensionierung gegen jede Lebenswahrscheinlichkeit frühzeitig sterben (die Mediziner nennen dieses Phänomen den frühen

Pensionärstod)? Und wie ist es zu erklären, dass wir nach Prüfungen, auch wenn wir sie bestanden haben, unter Erschöpfungsdepressionen leiden? Warum gibt es Begriffe wie den Liegestuhlinfarkt, die uns zeigen, dass für stressgeplagte Menschen der zweite Tag im Urlaub signifikant der gefährlichste ist? Phänomene dieser Art gibt es unzählige. Sie zeigen uns, dass zum einen der Wechsel von starker Anspannung hin zu Nichtstun äußerst gefährlich sein kann. Er zeigt uns aber auch, dass ohne den Sinn, der hinter der Anspannung steht, die Energie oft in sich zusammenfällt.

**„If you don´t use it, you lose it.“**

Im jüdischen Talmud wird dieser Zusammenhang wie folgt beschrieben:

**„Wenn das Leben keinen Sinn mehr hat, macht es auch keinen Sinn mehr zu leben.“<sup>28</sup>**

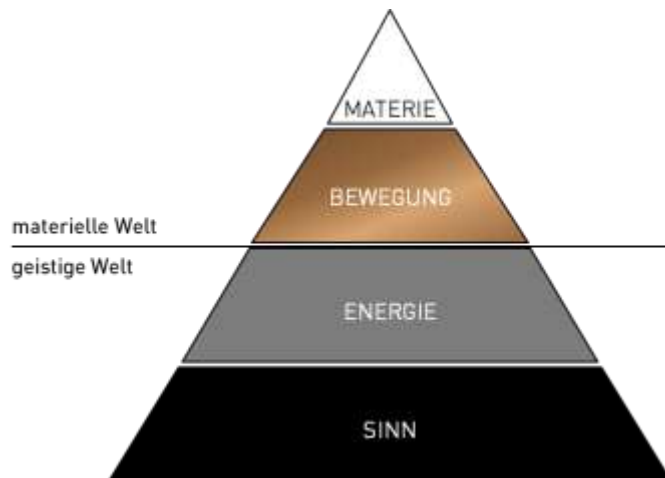


Abbildung 12 Sinn schafft Materie

Wie Sie sehen, besteht dieses Bild in seinem Kern aus zwei Hälften: der geistigen und der materiellen, der nicht-sichtbaren und sichtbaren Hälfte. Fakt ist, dass die eine ohne die andere Hälfte bedeutungslos ist. Sowie die Naturwissenschaftler es erkannt haben: Es ist kein Entweder-oder, es ist ein Sowohl-als-auch. Unternehmen, die das Glück haben, von Führern geführt zu werden, die Sinngemeinschaften im Sinne von Praxisgemeinschaften verbinden, haben mit Veränderung, mit Change-Management wenig Probleme. In diesen Organisationen wird jedes Problem als eine Chance gesehen. Als eine Chance, sich zu entwickeln und zu verändern.

Visionen sind die Grundlagen für Energie, Energie wiederum ist die Grundlage für Bewegung (Change-Management!) und Bewegung ist die Voraussetzung für Materie.

*„Visionen zu entwickeln ohne Umsetzung ist Traumtänzerie, operativ zu arbeiten ohne Sinn ersetzt doch nur operative Hektik durch geistige Windstille.“ (Josef Schmid)*

Wie geht man im Gewinner-Team mit Problemen um?

In solchen Organisationen würde man auf die Aussage „Kannst du mir bei einem Problem helfen?“ niemals dem anderen das Problem abnehmen, sondern man würde immer versuchen, dem anderen zu helfen, sein Problem selbst zu lösen.

<sup>28</sup> Vgl. Mayer, R. (1963)

In solchen Organisationen gilt das Motto „Geht nicht, gibt's nicht!“. Dabei geht es nicht darum, Probleme zu verniedlichen, sondern immer darum, Lösungen zu suchen.

Das ist die Einstellung der Sieger, die ich zusammen mit meinem Co-Autor Joachim Feige einmal das Prinzip der „Sinnergie“ genannt habe: Diese ist wahrscheinlich die stärkste Kraft für Veränderungen und Organisationen, die es gibt.<sup>29</sup>

*„Wer hilft, wo fördern reicht, schädigt.“ (Maria Montessori)*

---

<sup>29</sup> Vgl. Feige, J./Weissman, A. (1997)

### 3. Strategische Exzellenz: Das System Weissman

**„Philosophen erklären die Welt, Manager verändern sie.“**

Die bisherigen Ausführungen sollen Ihnen Anregungen geben, die Welt einmal mit anderen Augen zu sehen. Lernen von der Evolution heißt ja nichts anderes als Lernen vom Leben. Doch wie sieht nun der Transfer dieser Überlegungen, die mit Sicherheit auch für Sie eine hohe Plausibilität und Stringenz haben, in der Praxis aus? Wie wirken sie sich auf die Führung eines Unternehmens, auf seine Strategie und auf deren Umsetzung aus?

Genau aus diesem Grunde habe ich vor mehr als 20 Jahren ein strategisches System zur Führung und Steuerung von Unternehmen entwickelt: Unser Basiskonzept ist unser 10-Stufen-Modell, das 1987 erstmals von mir vorgestellt und seit dieser Zeit durch mich und meinem Team konsequent als „System Weissman“ weiterentwickelt wurde.

Diese Methodik haben seitdem mehrere hundert Unternehmen erfolgreich durchlaufen. Mit diesem bewährten System haben wir einen Kontextrahmen geschaffen, der genau auf den bisher erläuterten Prinzipien basiert und der Ihnen helfen wird, Ihren Unternehmenserfolg mit System zu realisieren.

Wie ist nun das System aufgebaut?



Abbildung 13 Das System Weissman

Bevor wir auf die einzelnen Stufen eingehen, möchte ich noch eine Grundbemerkung vorweg schicken. Ausgehend von den Überlegungen der Natur, ist ihr zentrales Ziel die Erhaltung der Art, also Überleben im eigentlichen Sinne. Es ist sicher sinnvoll, dieses Basisziel auch für Ihr Unternehmen zu setzen. Damit ist auch schon der schlimmste Fall definiert, der in einem Unternehmen eintreten kann: das zwangsweise Ausscheiden aus dem Markt. Rechtlich gesehen gibt es nur zwei Gründe, die ein zwangsweises Ausscheiden eines Unternehmens erfordern: Illiquidität und/oder Überschuldung.

Drehen wir den Spieß um, so kennen wir damit die positive Zielfunktion jedes Unternehmens:

1. immer ausreichende Liquidität (Orientierung am Cashflow, „cash is king“)
2. einen positiven Marktwert des Eigenkapitals

Als allgemeines Oberziel für jede Strategie können wir damit formulieren: Wir wollen nachhaltig, profitabel, mit vertretbarem Risiko gesund wachsen. Rendite, Wachstum und Risiko sind die „Werttreiber“ jedes Unternehmens und es ist für die Strategie von zwingender Notwendigkeit, die verschiedenen Optionen auf diese Zielfunktion quantitativ abzubilden!

Wenn Ihr Unternehmen immer ausreichende Liquidität hat und der Marktwert des Eigenkapitals stabil bleibt (oder steigt), ist ein zwangsweises Ausscheiden Ihres Unternehmens ausgeschlossen.

Wenn Sie unseren Überlegungen folgen, dann haben Sie sich auch auf Ihre strategische Oberzielrichtung festgelegt: Die Steigerung des Unternehmenswertes.



Abbildung 14 Risiken sind ebenso wichtig wie Erträge

### 3.1 Leitbild (Mission, Vision & Werte)

Am Anfang jedes Unternehmenserfolges steht immer eine klare Vision. In unserem Verständnis ist sie nichts anderes als eine Geschäftsidee, als die Idee von etwas Besonderem, was in dieser Form hoffentlich noch niemand vor Ihnen realisiert hat. Natürlich können Sie sich diese Frage auch stellen, wenn Ihr Unternehmen bereits seit langem etabliert ist. Sie brauchen sich ja nur zu fragen, was die tragende Geschäftsidee wäre, wenn Sie Ihr Unternehmen heute gründen würden.

Die Grundlage für nachhaltigen Erfolg ist immer das Schaffen eines echten Beitrages für den Markt. Nur wer Nutzen bietet, kann auch Nutzen ernten, und wer Wert generieren möchte, muss für Andere Wert schaffen. In der Bibel steht: „Gib und dir wird gegeben“<sup>30</sup>, genauso funktioniert es auch im Unternehmen. Formulieren Sie also zum Einstieg Ihre Geschäftsidee, Ihr Bild von der Zukunft, am besten in einer Sprache, die so bildhaft wie möglich ist. Denken Sie dabei daran, dass eine Vision überwiegend nach innen gerichtet ist und dass sie Ihren Mitarbeitern helfen soll, ihre Energien auszurichten und auch ein bisschen stolz zu sein. Jeder Mitarbeiter, jeder Mensch hat für sich den Wunsch nach Zuwendung, Anerkennung und Beachtung. Und hier liegt der Kern wahrer Visionen! Machen Sie deutlich, welche Effekte Sie für eine bessere Lebensqualität schaffen wollen. In diesem Zusammenhang ist es von allergrößter Bedeutung, Werte zu definieren, die für Ihr Unternehmen typisch sind. Die Forschung hat vielfach nach gemeinsamen Werten von besonders erfolgreichen Unternehmen gesucht und war dabei nicht sonderlich erfolgreich.

Die Antwort ist sehr einfach: Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen haben immer ausgeprägte Werte, haben eine ausgeprägte Unternehmenskultur – diese Werte können und müssen sich fast von denen anderer Unternehmen zum Teil erheblich unterscheiden. Formulieren Sie also Werte, die für Ihr Unternehmen typisch sind. Die Unternehmenskultur als tragendes Element Ihrer gesamten Erfolgsstory ist immer die Summe der Selbstverständlichkeiten, die in Ihrem

---

<sup>30</sup> Bibel, Einheitsübersetzung. Lk, 6,38.

Unternehmen gelebt werden. Finden Sie heraus, was für Ihr Unternehmen typisch sein soll – und leben Sie danach.

Visionen sind die Grundlage für Energie, Energie ist die Grundlage für Bewegung und Bewegung ist die Voraussetzung für Materie. Ohne Visionen gibt es keine Sinngemeinschaften und damit keine Veränderung. Das ist der Grundgedanke der Sinnergie – des Systems der Gewinner. Das Fatale ist: Wer in seinem Unternehmen keine Visionen entwickelt, hemmt somit jede Art von Veränderung, ja entzieht jeder möglichen Veränderung die Basis, und damit können sich Unternehmen ohne Visionen nicht anpassen. Ich entziehe also dem Naturgesetz von Darwin, „Survival of the Fittest“ die Grundlage.

### 3.2 Umfeldanalyse

Getreu dem Motto von Darwin „Survival of the Fittest“, überlebt dasjenige System, das die höchste Fähigkeit hat, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Diese Zusammenhänge hat bereits Michael Porter in seiner sogenannten Porter-Analyse aufgezeigt.<sup>31</sup> Ich empfehle Ihnen dringend, davon auszugehen, dass das einzig Beständige der Wandel ist.

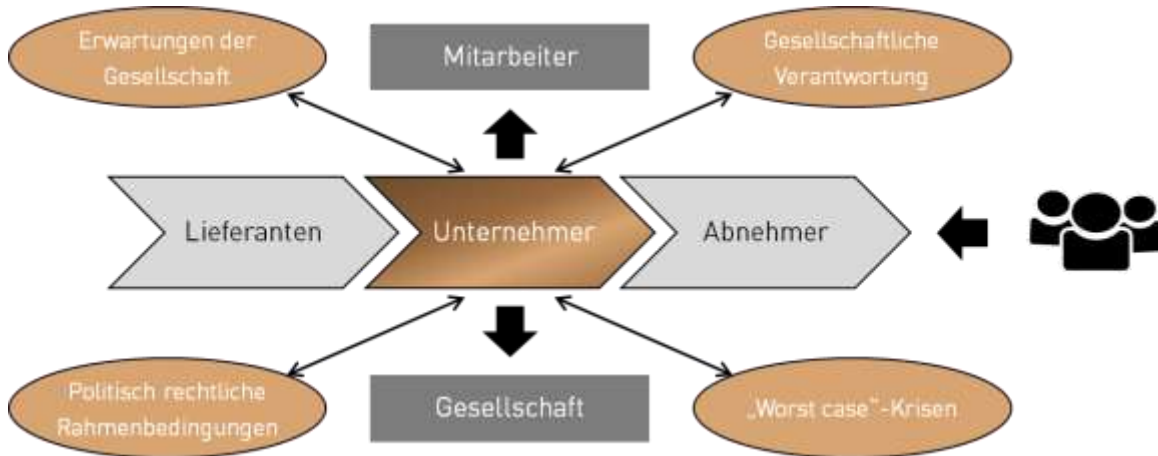


Abbildung 15 Das einzig Beständige ist der Wandel

Zur Darstellung Ihres Umfelds und der für Sie entscheidenden Veränderungen müssen Sie die verschiedenen Perspektiven wie Marktattraktivität, Trends, Kunden und Mitbewerber durchleuchten.

Dabei wird es Ihnen gehen wie bei Alice im Wunderland:

**„Wenn du auf der Stelle bleiben möchtest, musst du so schnell laufen wie du kannst.“<sup>32</sup>**

Nutzen sie die Möglichkeiten, die eine Veränderung der Umweltbedingungen für Ihr Unternehmen bietet, um Ihre Wettbewerbsvorteile systematisch aufzubauen!

### 3.3 Eigensituationsanalyse

**„Fakten sind besser als Träume“**

Im vorherigen Kapitel erwähnte ich bereits, dass ein Alkoholkranker nur Hilfe bekommen kann, wenn er akzeptiert, dass er alkoholkrank ist. Das Annehmen von Realitäten und damit das

<sup>31</sup> Vgl. Porter, M. (2008)

<sup>32</sup> Vgl. Carool, L. (2005)



Loslassen ist die Grundvoraussetzung für die Heilung. So ist es auch für jedes Unternehmen. Ein Herzstück jeder strategischen Konzeption ist immer eine saubere Stärken-/Schwächenanalyse. Unter dem Namen SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) in die Literatur eingegangen, werden an dieser Stelle die Potenziale, aber auch die Einschränkungen Ihres Unternehmens systematisch unter die Lupe genommen. Die betrachteten Perspektiven sind dabei gegliedert nach den Bereichen Finanzen/Risiko, Markt/Kunde, Prozesse und Mitarbeiter/Lernen.



Abbildung 16 Die Perspektiven der Eigensituationsanalyse

### 3.4 Geschäftsmodell und Kernkompetenzen

Es ist von großer Bedeutung, die Logik eines Marktes, seines Geschäftsfeldes zu verstehen. Wahrscheinlich noch wichtiger ist es allerdings, zu verstehen, dass man die Logik eines Marktes brechen muss, um besonders erfolgreich sein zu können. Denn die wirklichen Champions – egal welcher Branche – brechen in mindestens einem Punkt mit den bestehenden Regeln ihres Marktes. Im Sinne eines „Reframing“ wird durch diese Unternehmen oft das Geschäftsmodell einer ganzen Branche verändert. Spitzenunternehmen könnten ihre Unternehmenserfolge nicht erzielen, ohne in mindestens einem Punkt die Logik ihres Marktes zu brechen.

Versuchen Sie einmal, das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens, vielleicht sogar das Geschäftsmodell Ihres Marktes/Ihrer Branche in Frage zu stellen. Zum Beispiel mit einem Paradigmenwechsel, indem Sie scheinbar gültige Regeln Ihres Marktes aus den Angeln heben. Haben Sie an dieser Stelle ein bisschen Mut und lernen Sie von Hennes & Mauritz, Zara und Mango, die uns gezeigt haben, dass es Modedesign im Textilbereich nicht nur zweimal, sondern zwölfmal oder sogar noch öfter im Jahr geben kann. IKEA hat uns Möbel zum Mitnehmen (ohne Zeitverzug) angeboten und Fielmann hat uns gezeigt, dass modische Brillen nicht teuer sein müssen. Die Folge bei Fielmann war ein Zuwachs im Marktanteil bis zum heutigen Tag in einer Größenordnung von rund 45%.

Die Beispiele lassen sich beliebig verlängern:

Die Brauerei Rapp hat gezeigt, dass in Zeiten, in der alle nur sparen, ein Heimdienst der Erfolgsfaktor Nummer eins sein kann. Bang & Olufsen hat uns Design ins Haus gebracht, Metten stellt keine Betonsteine, sondern Designobjekte in Traumwelten her, MAICO handelt nicht mit Baubeschlägen (wie seine Konkurrenten), sondern sieht sich als systemischer Problemlöser mit vernetzten IT-Strukturen. Ryanair oder auch easyJet haben uns gezeigt, welche Lücken die großen Fluggesellschaften lassen und Focus hat mit einer Legende aufgeräumt, dass es zwischen dem

Stern und dem Spiegel keinen Platz mehr für ein weiteres Magazin gibt. Betrachten Sie die Namen selbst, Sie kennen sie in der Regel alle: die Swatch als Uhr der ganz besonderen Art, Stihl mit Motorsägen und L`Oreal, das aus Friseurläden „Häuser der Sinne“ zauberte. Sie alle (und noch viele mehr) haben an mindestens einem Punkt die Logik ihres Marktes gebrochen. Dell hat uns gezeigt, wie man mit Direktabsatz und individueller Konfiguration von PCs und Zubehör weltweit zum führenden und profitabelsten Hersteller werden kann und das innerhalb kürzester Zeit.

Aber auch an mittelständischen Unternehmen, wie z. B. Vollack und Bauwens (Bauunternehmen), Hoffmann (Werkzeuge), Aubi (Baubeschlägehersteller), Fressnapf (Heimtiernahrung) oder Poly Clip (Maschinenbau) kann man nachvollziehen, dass in der Wirtschaft wie in der Natur gilt:

### **„Be different - or die“.**

Und gleichzeitig greift hier auch das Prinzip des Loslassenlernens, denn das Verständnis und die Akzeptanz des Bestehenden ist Voraussetzung für wirkliche Veränderung und für tiefgreifende Regelbrüche im Markt.

Das Ziel jeder Unternehmensstrategie ist der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Grundlage für Wettbewerbsvorteile sind Kernkompetenzen. Anders als Stärken, sind Kernkompetenzen die wirklichen Befähiger für das, was Sie an Besonderheiten im Markt leisten können. Eigentlich sind sie das Herzstück Ihrer Strategie, denn in letzter Konsequenz lassen sich alle Wettbewerbsvorteile wiederum auf Kernkompetenzen zurückführen. Was sind nun diese „mysteriösen Kräfte“, die Unternehmen dauerhaft erfolgreich machen sollen? Kernkompetenzen sind in der Regel ein Bündel an Fähigkeiten und an Wissen, an Ressourcen und Know-how, über das in dieser Kombination in Ihrem Markt nur Ihr Unternehmen verfügt. Sie sind die Grundlage für Ihre Einzigartigkeit und damit in ihrer Bedeutung für die Unternehmensstrategie nicht zu unterschätzen.

Darum machen wir uns nichts vor: Bei den vielen Analysen, die wir in Unternehmen verschiedenster Größenordnungen durchgeführt haben, ist uns noch nie ein Unternehmen ohne Stärken begegnet, aber schon sehr viele ohne Kernkompetenzen! Hier liegt die Latte doch wesentlich höher und es ist von allergrößter Bedeutung für Ihr Unternehmen, an dieser Stelle wirklich Zeit und Energie zu investieren, um das zukünftige Kompetenzprofil Ihres Unternehmens sauber herauszuarbeiten! Auf Grundlage der Kernkompetenzen können Geschäftsfelder ausgewählt und bewertet werden (Sie sollten nur in Geschäftsfelder gehen, in denen Sie aufgrund Ihrer Kernkompetenzen eine führende Rolle spielen können), und sie definieren auch die Positionierung Ihres Unternehmens. Kernkompetenzen sind von tragender Bedeutung für die Gestaltung der Wertschöpfungskette. Elemente aus dem Bereich der Kernkompetenzen können niemals ausgelagert werden, es sei denn, Sie möchten Ihr Unternehmen in größte Gefahr bringen.

Dagegen sind alle Prozesse, die nicht zu Ihren Kernkompetenzen gehören, zumindest auf eine Prüfliste zu setzen. Innerhalb der strategischen Konzeption müssen Sie natürlich auch Ihre Wertschöpfungsgrundstruktur festlegen. Sind Sie ein Integrator, der die gesamte Wertschöpfungskette beherrschen möchte (und natürlich den Vorteil hat, auf andere keine Rücksicht nehmen zu müssen und in hohem Maße autark zu sein) oder sind Sie ein Netzwerkspieler (wie Nike), der selbst kaum noch produzierend tätig ist, dabei aber durch die Steuerung des Netzwerks eine erhebliche Wertschöpfung generiert?

### 3.5 Strategie

In der strategischen Konzeption geht es darum, das Energiesparprinzip EKKAN zu beherrsigen. Tue das, was das Überleben des Unternehmens sichert und sich wert(e)steigernd darauf auswirkt. Unterschätze nie die Wertsteigerung für das Unternehmen, welche durch das einfache Weglassen von nicht Wert(e) schöpfenden Tätigkeiten generiert wird und schaffe durch die strategische Konzeption deinen kybernetischen Kreislauf.

Der vierte Schritt jeder Strategie ist die Bewertung der verschiedenen Optionen. Nach dem Grundsatz „Handle stets so, dass neue Möglichkeiten entstehen“ wird ein gutes Unternehmen immer verschiedene strategische Optionen behandeln. Es ist so gut wie nie der Fall, dass es nur eine Option gibt. Sollte dies aus Ihrer Sicht scheinbar der Fall sein, lösen Sie das Problem ganz einfach auf, in dem Sie die beiden Optionen unterscheiden:

1. Weiter wie bisher
2. Anders als bisher

Im Sinne eines wert(e)orientierten Unternehmenssteuerungssystems geht es nun darum, jede Strategie systematisch in ihrer Wirkung auf die zukünftige Rendite, das zukünftige Wachstum und das zukünftige Risiko abzubilden. Denken Sie noch einmal daran, wie wir das strategische Ziel Ihres Unternehmens umschrieben haben:

**„Wir wollen nachhaltig profitabel mit vertretbarem Risiko wachsen.“**

### 3.6 Vier Perspektiven

Wenn Sie ein Jahr nach einem Strategieentwicklungsprozess die Mitarbeiter eines Unternehmens fragen, was sich im letzten Jahr verändert hat, bekommen Sie häufig die Antwort: „Gar nichts“. Genau diese Antwort „Gar nichts“ macht das Dilemma vieler strategischer Konzeptionen deutlich. Die in Workshops gesammelten Ideen und erarbeiteten Konzepte werden nicht in die operative Umsetzung gebracht, sie gehen – trotz der unumstritten großen Bedeutung – im Tagesgeschäft unter. Genau diese Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung wird von dem strategischen Controlling Modell, das von Kaplan/Norten Ende der 90er Jahre entwickelt wurde, geschlossen.

In der Grundstruktur der vier Perspektiven

1. Markt/Kunde
2. Prozesse
3. Lernen / Mitarbeiter / Führung
4. Finanzen/Risiko

werden die strategischen Themen top-down in operativ greifbare Projekte und Maßnahmen umgesetzt.

Mit Hilfe verschiedener Softwarelösungen lassen sich nun strategische Optionen relativ sicher bewerten.

### 3.7 Messgrößen/Kennzahlen

Was man nicht messen kann, das kann man auch nicht managen – so lautet eine gängige Manager-Weisheit. Und sie enthält sicherlich viel Wahres!

Ohne jetzt den Versuch zu unternehmen, alles messen zu können und auch zu wollen, so ist doch der Ansatz, die strategische Konzeption eines Unternehmens mit Schlüsselindikatoren (sog. Key-Performance-Indicators) zu messen, klug und richtig.

Ob Kunden zufrieden sind oder nicht, sollte eben keine Meinung sein, sondern das Ergebnis unabhängiger Messungen.

Ob die Qualität einer Leistung stimmt, ist ein aus Kundensicht zu ermittelnder Fakt und nicht der fromme Wunsch des Qualitätsbeauftragten.

Ob Mitarbeiter sich mit ihrem Unternehmen identifizieren oder nicht, ist sicherlich schwer zu messen, aber man sollte es trotzdem tun.

Und ob sich die wesentlichen Unternehmenskennzahlen im Finanzbereich wie die Liquidität, der Cash-Flow, die Rendite und auch der Unternehmenswert sich positiv oder negativ entwickeln, ist ebenfalls eine zu messende Größe und nicht die Meinung des CFO!

### **3.8 Unternehmens-Cockpit**

Erfolg ist Art und Grad der Zielerreichung. Das Unternehmens-Cockpit hilft im Sinne einer Strategielandkarte, die manchmal etwas abstrakte Form einer Strategie in konkrete Handlungen umzusetzen. Das Cockpit ist ein exzellenter Beitrag zur Unternehmenssicherung, da es als Frühwarnsystem für alle strategisch relevanten Aspekte des Unternehmens dient. Wir können Ihnen an dieser Stelle nur empfehlen, sich einmal mit diesem Instrumentarium auseinanderzusetzen, es hat sich in der Praxis wirklich bewährt und der Einsatz lohnt sich.

Schaffen Sie sich idealerweise ein Cockpit, das mit wenigen, aussagefähigen Kennzahlen die Logik Ihres Unternehmens abbildet. Steuern Sie mit einem Frühwarnsystem, das Ihnen rechtzeitig hilft, den Kurs zu korrigieren, wenn es notwendig ist. So wie Bildung die Fähigkeit ist, die verborgenen Zusammenhänge zwischen den Phänomenen zu erkennen, so ist eine systemische Unternehmenssteuerung nichts anders als die Fähigkeit, frühzeitig die Ursachen für die Entwicklung Ihres Unternehmens zu erkennen und rechtzeitig die richtigen Maßnahmen einzuleiten. Dies ist weder ein Hexenwerk noch Zauberei, sondern in vielen Fällen handwerkliche Arbeit, doch sie muss gemacht werden – und sie lohnt sich.

Als Führungskraft haben Sie eine vergleichbare Position wie der Pilot in einem Flugzeug. Sie steuern Ihr Gefährt zuweilen durch Turbulenzen und Sie haben dabei eine äußerst verantwortungsvolle Aufgabe. Kein Pilot auf dieser Welt käme auf die Idee, sein Flugzeug ohne Instrumentenanzeige zu steuern. Warum versuchen dann so viele Führungskräfte dieses doch ganz offensichtlich höchst gefährliche Unterfangen?

### 3.9 Zusammenfassung

Fassen wir unser ganzes System noch einmal zusammen:

Abgeleitet von den Universalprinzipien des Erfolgs, über die Entwicklung einer klaren Vision, der systematischen Analyse von außen und innen sowie der Logik von Märkten (und dem Brechen der selbigen) haben Sie ein systemisches, strategisches Konzept entwickelt. Es wird systematisch in vier operative Perspektiven heruntergebrochen, in Kennzahlen gebracht und in letzter Konsequenz damit eine Umsetzung erst möglich gemacht.

Wenn wir in unseren Unternehmen die in der Natur ersichtlichen Universalprinzipien bewusst annehmen, so hat dies Auswirkungen auf unser tägliches Handeln und Tun, auf die Unternehmenskultur und vor allem auf den Erfolg des Unternehmens. In den 10 Stufen zum Erfolg bzw. im System Weissman habe ich diese Prinzipien beherzigt und obwohl jedes einzelne eigentlich auf alle Stufen einwirkt, so sind die Hauptzusammenhänge wohl folgende:

Mission, Vision und Werte – Sinnergie

Umfeldanalyse – Survival of the fittest

Eigensituationsanalyse – Minimumfaktor

Geschäftsmodell und Kernkompetenzen – Loslassen lernen

Strategie – EKKAN, Be different or die, Kybernetik

Unternehmens-Cockpit – Überleben

Selbstverständlich soll mein Ansatz kein Dogma sein und wir würden uns freuen, wenn unsere Überlegungen zum Nachdenken anregen. Insbesondere freuen wir uns sehr über Verbesserungsvorschläge, lautet unser Motto doch:

**„Das Bessere ist der Feind des Guten.“**

# Literaturverzeichnis

Bibel - Einheitsübersetzung.

Böckmann, W. (1984): Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.

Capelle, W. (1968): Die Vorsokratiker.

Capra, F. (2000): Das Tao der Physik.

Carrol, L. (2005): Alice im Wunderland. Übersetzung von Dorothee Lehlbach.

Collins, J. (2002): Der Weg zu den Besten.

Eisermann, G. (1987): Vilfredo Pareto-Ein Klassiker der Soziologie.

Darwin, C. (1859): The Origin of the Species. (Übersetzung 1963 von Carl W. Neumann, Reclam)

Feige, J./Weissman, A. (1997): Sinnergie.

Frankl, V. (1985): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn.

Gleissner, W./Weissman, A. (2001): Kursbuch Unternehmenserfolg.

Grossmann, G. (1983): Die Originaleinführung der „Großmann-Methode“ in Fakesimile-Druck.

Kemerling, A. (2005): Ideen des Ichs - Studie zu Descartes' Philosophie..

Mayer, R. (1963): Der babylonische Talmud. Ausgewählt, übersetzt und erklärt von Reinhold Mayer.

Mewes, W. (2000): Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft.

Popper, K. R. (1996): Alles Leben ist Problemlösen.

Porter, M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.

Porter, M. (2008): Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.

Riemann, F. (2007): Grundformen der Angst.

Smith, A. (1999): Der Wohlstand der Nationen.

Stiftung Bibliothek Werner Oechslin, Einsiedeln (Hg.) (2002): John Ruskin - Werk und Wirkung.

Strube, H./Strube, W. (2005): Justus Liebig - Eine Biographie.

Wagner, H. (2011): Stufen zum Erfolg - Erfolg durch Persönlichkeit

Watzlawik, P. (1988): Anleitung zum Unglücklich sein.

Watzlawik, P. (1976): Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Weissman, A. (1995): Marketing-Strategien - 10 Stufen zum Erfolg.

## Kontakt



**Dr. Michael Mandat**

michael.mandat@PROGENIUM.com

+49 170 927 286 2



**Prof. Dr. Arnold Weissman**

arnold.weissman@PROGENIUM.com

+49 171 808 775 5

## PROGENIUM GmbH & Co. KG

Osterwaldstraße 10, Haus D  
80805 München

Tel.: +49 89 315 687 80

Fax: +49 89 315 687 85

[munich@progenium.com](mailto:munich@progenium.com)

[www.progenium.com](http://www.progenium.com)