

Lassen Sie uns diese Aussage gleich wieder ein wenig relativieren. Tatsächlich ist jedes Unternehmenscockpit ohne eine Strategie, auf der es aufsetzt, ziemlich sinnlos. Deshalb steht die Strategie am Anfang Ihres Unternehmenscockpits. Allerdings ist auch die Strategie in einen größeren Zusammenhang eingebettet. Wir nennen das von uns in vielen Jahren Beratungsarbeit mit Familienunternehmen entwickelte und getestete zehnstufige System das „System Weissman“ – ein Strategiesystem, das in zehn Stufen systematisch zum Erfolg führt. Die ersten sechs Stufen befassen sich mit dem Strategiecheck, um den es auch in diesem Kapitel geht. Die eigentliche Strategieentwicklung ist dabei die sechste Stufe. Davor gilt es erst einmal, sich mit dem Unternehmen selbst und seinem Umfeld zu befassen. Wie wollen Sie eine Strategie entwickeln, wenn Ihnen dafür elementare Informationen über Ihr Unternehmen fehlen? Dieses Kapitel befasst sich mit den Grundlagen für jede Strategieentwicklung (s. Abb. 2.1).

„Ich kenne mein Unternehmen“, werden Sie sagen. Aber ist das wirklich so? Kennen Sie tatsächlich die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens, die Chancen und Risiken? Haben Sie jemals die Visionen und Werte in Ihrem Unternehmen definiert oder „sind sie einfach da“? Kennen Sie Ihren Markt, die Bedürfnisse Ihrer Kunden und Ihre Branche? Wissen Sie, welche künftigen sozialen, technischen, rechtlichen und ökologischen Trends die Zukunft Ihres Unternehmens beeinflussen werden? Haben Sie Ihr Geschäftsmodell entsprechend ausgerichtet?

Die Erfahrung hat uns gelehrt, dass strategische Arbeit Zeit und Gründlichkeit erfordert. Nehmen Sie sich die Zeit, sich mit Ihrem Unternehmen, seinen Potenzialen und den Risiken zu befassen. Wir möchten, dass Ihnen dieses Buch dabei hilft, eine solide Strategie für Ihr Unternehmen zu erarbeiten. Das Cockpit wird Ihnen das Werkzeug an die Hand geben, Ihr Unternehmen sicher durch gute und schlechte Zeiten zu steuern und den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern.

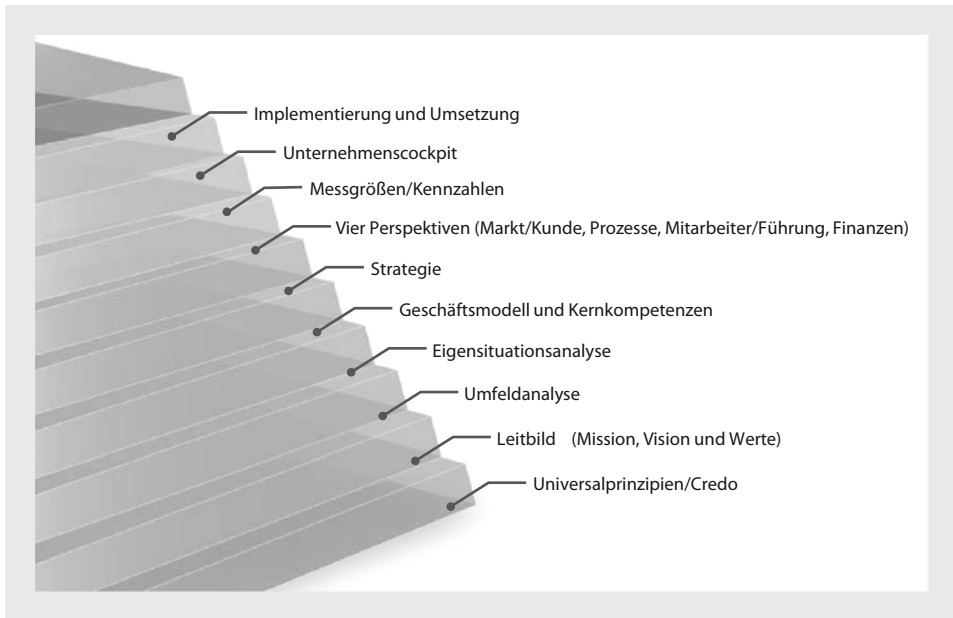


Abb. 2.1 Das System Weissman

2.1 Universalprinzipien des Erfolgs

Wenn man sich mit der Frage des Erfolgs befasst, stößt man schnell auf die Natur als Vorbild. In der Natur ist klar, wer Erfolg hat: derjenige, der überlebt. Die Natur zeigt uns seit Milliarden von Jahren, wie Überleben funktioniert. Es wäre geradezu vermessen, wenn wir die Vorbilder, die uns die Natur liefert, nicht auch für das Führen von Unternehmen und sozialen Organisationen verwenden würden. Wir begreifen das Unternehmen als einen lebendigen Organismus, ein Energiesystem. Mit den Universalprinzipien des Erfolgs haben Sie eine Grundlage, auf der Sie all Ihre Überlegungen und Entscheidungen aufbauen können. Dabei sollten Sie ganzheitlich vorgehen. Nur wenn Sie diese Prinzipien immer und in allen Bereichen anwenden, werden Sie Erfolg haben.

2.1.1 Prinzip 1: Survival of the fittest

Die Erkenntnis, dass in der Natur nur das System überlebt, das sich am besten an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann, geht auf Charles Darwin zurück. Leider wurde seine Aussage mit „der Stärkste überlebt“ oft falsch übersetzt. Der entscheidende Faktor für das Überleben ist nicht Stärke, sondern die Fähigkeit, sich anzupassen. Veränderung war zu allen Zeiten das tragende Element unserer Entwicklung. Ohne Veränderung gibt es keine Entwicklung. Neu ist die Dynamik, in der sich der Wandel heute vollzieht. Nicht zuletzt deshalb ist Change-Management heute eines der beherrschenden Themen.

Die besseren Chamäleons

Dem Chamäleon wird die Fähigkeit zugeschrieben, sich perfekt seiner Umgebung anzupassen, indem es die Farbe wechselt. Neue Forschungen entlarven diese Annahme als Trugschluss. Das Chamäleon kann zwar seine Farbe und manchmal sogar seine Erscheinung verändern, doch nicht, um sich vor seinen Feinden zu schützen oder sich seiner Umgebung anzupassen. Die Veränderung ist seine Art zu kommunizieren. Der Farbwechsel zeigt zum Beispiel Paarungsbereitschaft, Stress oder Unterwerfung.

Die wahren Chamäleons sind eher Ratten und Kakerlaken. Diese beiden Tiere sind zwar nicht gerade beliebt, aber zwei der besten Beispiele für Arten, die sich den herrschenden Bedingungen perfekt anpassen. Ratten zum Beispiel sind überall verbreitet. Sie leben überwiegend in Wäldern, und zwar in tief gelegenen Regenwäldern ebenso wie in Gebirgswäldern. Sie sind boden- und baumbewohnend. Außerdem haben sie sich dem Menschen als Kulturfolger perfekt angepasst und können in großen Städten ebenso überleben wie in ihrer natürlichen Umgebung. Das haben sie unter anderem ihrer Fähigkeit zu verdanken, sich von nahezu allem zu ernähren, sogar von Seife, Papier, Stoffen und Pelzen.

Ganz ähnlich verhält es sich mit den Kakerlaken. Biologen der Universität Queensland in Brisbane/Australien haben festgestellt, dass die Insekten 40 min lang den Atem anhalten können, um damit Wasser zu sparen. So können sie auch bei extremer Trockenheit überleben. Auf den Klimawandel sind sie nach Ansicht der Biologen bestens vorbereitet. Kakerlaken gibt es seit 300 Mio. Jahren. Sie haben Eiszeiten, Hitzeperioden und Erdbeben überlebt. Selbst die Atombombentests auf dem Bikini-Atoll konnten ihnen nichts anhaben. Wissenschaftler haben herausgefunden, dass sie eine 150-mal höhere Strahlendosis vertragen als der Mensch. Sie gelten als nahezu unausrottbar. Wie die Ratten sind sie ein Kulturfolger des Menschen, Kosmopoliten und können sich von Holzwole, Schaumstoffresten und Schuhsohlen ernähren, wenn nötig. Dabei sind sie äußerst genügsam.

Wandel löst in Organisationen Stress aus und macht vielen Menschen Angst. Oft überfordern Veränderungen sowohl den Einzelnen als auch die Organisation. Deshalb wehren sie sich dagegen. Trotzdem ist jedes Unternehmen wandlungsfähig. Führungskräfte müssen vorausgehen, die Zukunft neu definieren und auf der Grundlage von Visionen das Unternehmen in Neuland führen. Markturbulenzen können genutzt werden, um über eine neue Modellierung des Unternehmens nachzudenken. Nur wer sich anpasst, wird überleben.

- ▶ Je stärker sich die Rahmenbedingungen verändern, desto stärker muss sich auch das Unternehmen verändern.

2.1.2 Prinzip 2: Kybernetik – Schwungrad oder Teufelskreis?

Die Kybernetik ist die Lehre von sich selbst steuernden Regelkreisen. Die Metapher dafür ist die Spirale, die je nach Verlauf Schwungrad oder Teufelskreis für ein Unternehmen sein

kann. Das bedeutet in letzter Konsequenz: Wenn alles stimmt, ist der Erfolg zwangsläufig und nicht aufzuhalten. Kernpunkt der Kybernetik ist das positive Denken, das in dem Satz kumuliert: „Jeder Mangel ist eine Chance“.

Wenn wir diese Sichtweise verinnerlichen, vervielfachen sich auf einen Schlag unsere Chancen. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern für das ganze Leben. Statt die Ist-Situation, die oft von Problemen geprägt ist, zu bekämpfen, erkennen wir plötzlich ihre Chancen. Ist als Universalprinzip jedes Problem systemimmanent eine Chance, sollte es für jedes Unternehmen eine zwingende Aufgabenstellung sein, sich auf die konzentrierte Suche nach wichtigen Problemen im Markt zu begeben. Das Herzstück jedes Unternehmenserfolgs ist deswegen die Identifikation von relevanten Kundenproblemen, vor allem von zukünftigen. Dafür ist es notwendig, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und alles Unwesentliche wegzulassen. Der Unternehmenserfolg lässt sich durch nichts einfacher unterstützen als durch das Weglassen nicht wertschöpfender Aktivitäten.

Im letzten Schritt der Spirale muss die Lösung der zentralen Probleme Ihrer Kunden sichtbar und für den Kunden wahrnehmbar gemacht werden. Sie müssen mit dem Markt und Ihren Kunden kommunizieren und ein Bild Ihres Unternehmens vermitteln, das Ihre Kompetenz, Ihre Zuständigkeit und Fähigkeit darstellt. Nur indem Sie sie sichtbar machen, können Ihre Lösungen multipliziert werden. Sie müssen bei Ihren (potenziellen) Kunden die Rolle als Kompetenzführer besetzen.

Wenn Sie die Lösung zentraler Kundenprobleme, die Konzentration und sichtbare Kompetenz verbinden, erhalten Sie die Erfolgsspirale. Fehlt nur einer dieser drei Faktoren, so wird aus dem kybernetischen Schwungrad der Teufelskreis – eine Abwärtsspirale, die sich kaum aufhalten lässt. Austauschbare Leistung – wenige Kunden – geringer Preis – sinkende Rendite (s. Abb. 2.2).

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Ist Ihr Unternehmen ein Produktanbieter oder lösen Sie Kundenprobleme?
 - Konzentrieren Sie sich auf die Dinge, die Sie wirklich besser können, oder sind Sie Teil der Armee der Durchschnittlichen?
 - Bauen Sie sichtbare Kompetenz durch Ihre Kommunikation auf oder überlassen Sie die Kommunikation dem Zufall?
- Wer zentrale Kundenprobleme sichtbar besser löst als andere, der löst einen kybernetischen Kreislauf aus, mit dem sein Erfolg unaufhaltsam ist.

2.1.3 Prinzip 3: Die Minimumfaktoren beachten

Der Agrarwissenschaftler Philipp Carl Sprengel veröffentlichte 1828 im „Journal für technische und ökonomische Chemie“ einen Beitrag mit dem Titel „Von den Substanzen der Ackerkrume und des Untergrundes“. In diesem Beitrag legte er den Grundstein für das Liebigsche Minimumgesetz, benannt nach dem Naturwissenschaftler, Nobelpreisträger

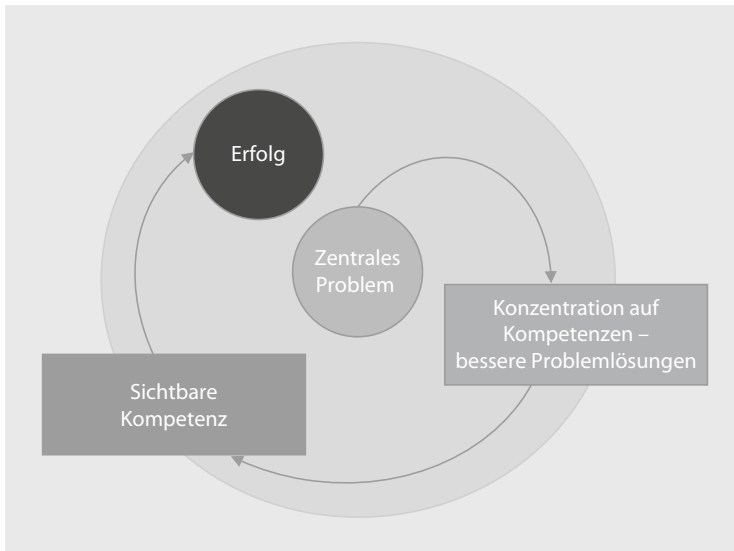


Abb. 2.2 Die Erfolgsspirale

und Begründer der organischen Chemie, Justus von Liebig. Es besagt, dass Pflanzen für ein gesundes Wachstum ein optimales Maß an verschiedenen Wirkstoffen brauchen. Fehlt ein Wirkstoff oder ist zu wenig davon vorhanden, wird das Wachstum gestört.

Jeder, der Pflanzen in der Wohnung oder im Garten hat, weiß: Vergisst man zu gießen oder gießt zu viel, vergisst man den Dünger oder düngt zu viel, wächst die Pflanze nicht richtig, Blätter werden welk oder Blüten fallen ab. Im schlimmsten Fall geht die Pflanze ein. Zu viel ist ebenso ungesund wie zu wenig. Es geht darum, die richtige Balance zu finden. Die Dosis macht den Unterschied, ob ein Mittel ein Heilmittel oder ein Gift ist. Diese Erkenntnis, die wir Paracelsus verdanken, gilt auch für Unternehmen. Unternehmer, die sich als Gärtner und Winzer begreifen, müssen immer wieder neu definieren, was die Minimumfaktoren sind, ob wir mehr in Controlling, mehr in Marketing, mehr in Mitarbeiterentwicklung oder in die Kundenbeziehung investieren müssen. Aus jeder positiven Eigenschaft kann eine negative Eigenschaft werden – aus zu ordentlich wird pedantisch, aus zu kontaktfreudig wird aufdringlich und aus zu lebhaft wird zappelig.

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

2.1.4 Prinzip 4: Keine Wirkung ohne Ursache

Wer Schmerzen hat, nimmt normalerweise ein Schmerzmittel. Damit bekämpft er das Symptom, aber nicht die Ursache. Er kennt sie meistens nicht einmal. Dasselbe kann man

auch in Unternehmen beobachten. Es wird versucht, Symptomen und Nebenwirkungen zu begegnen, ohne zu wissen, was die Ursache des Übels ist. Eine kurzfristige Maßnahme jagt die andere, ohne jemals zu dauerhaftem Erfolg zu führen. Wäre es nicht besser, an die Ursachen der Probleme heranzugehen und sie wirklich zu lösen?

Isaac Newton hat bewiesen: keine Wirkung ohne Ursache. Doch selbst wenn wir das akzeptieren, bleiben uns die Zusammenhänge oft verborgen. Auch der Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen wird von Ursachen bestimmt. In Verbindung mit der Aussage, dass man ein Problem nie auf der Symptomebene lösen kann, also auf der Ebene, auf der es auftritt, wird klar, dass wir tiefer graben müssen. Oft liegen zwischen Erfolg und Misserfolg Jahre oder Jahrzehnte. Audi hat über ein Jahrzehnt gebraucht, um aus einer „Blechbüchsenfabrik“ einen Weltklassekonzern zu machen. Hennes & Mauritz wurde 1947 gegründet, der Erfolg setzte erst nach fast einem halben Jahrhundert ein.

Wenn Sie nach den Ursachen der Wirkungen suchen, sollten Sie es machen wie Kinder: Fragen Sie unaufhörlich und penetrant nach dem Warum. Ein Warum mag zum nächsten führen, aber irgendwann sind sie am Grund der Sache angelangt und können endlich wirksame Gegenmittel ansetzen.

- ▶ Wenn Sie Erfolg haben wollen, sollten Sie nicht die Symptome kurieren, sondern auf jeder Ebene nach den Ursachen der Wirkungen suchen.

2.1.5 Prinzip 5: Loslassen lernen

Wenn Sie ein altes Haus kaufen möchten, machen Sie in der Regel eine gründliche Bestandsaufnahme, damit Sie wissen, worauf Sie sich einlassen und wie viel es Sie kosten wird, das Haus zu sanieren. Tun Sie das nicht, werden Sie immer wieder auf Mängel stoßen, die beseitigt werden müssen. Sie können nicht verlässlich planen. Viele Immobilienkäufer erliegen dem Charme eines Hauses, verzichten auf eine Bestandsaufnahme und verdrängen die Tatsache, dass das Haus marode ist.

So geht es auch in manchen Unternehmen zu. Dabei ist die Fähigkeit loszulassen für jede Form von lernender Organisation von zentraler Bedeutung. Es geht schlicht und ergreifend darum zu akzeptieren, dass die Dinge sind, wie sie sind. Die Vergangenheit ist immer deterministisch, die Zukunft optional. Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass Sie etwas verändern könnten, ohne die Probleme auf den Tisch zu legen. Viele Probleme verlieren ihren Schrecken, wenn sie ausgesprochen werden. Selbst das übelste Szenario ist nicht so dramatisch, dass man keine Lösung finden könnte. Wenn Sie Probleme nicht auf den Tisch legen und mit der Lösung beginnen, sondern sie stattdessen ignorieren, verbauen Sie sich und Ihrem Unternehmen die Zukunft.

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

2.1.6 Prinzip 6: EKKAN

EKKAN steht für *einfach, konzentriert, konsequent, ausdauernd und nützlich*.

Einfach bedeutet in diesem Zusammenhang nicht trivial oder wenig intelligent, sondern klar, übersichtlich und transparent. Die Amerikaner haben dafür die Abkürzung „kiss“ geprägt: keep it strictly simple. Wir leben heute in einer Welt von außerordentlicher Komplexität. Wir sind von komplexen Systemen umgeben, die fast jeden Aspekt unseres Lebens durchdringen: globale Handels- und Übertragungssysteme, weltweite Kommunikation in Echtzeit über immer feinere elektronische Netzwerke, automatisierte Fabriken und so weiter. Das alles hat ein wirtschaftliches Umfeld geschaffen, das mit den alten Managementtheorien und -praktiken nicht mehr zu bewältigen ist. Umso wichtiger ist es, dass wir dieser komplexen Außenwelt nicht auch noch eine komplizierte Innenwelt gegenüberstellen. Unternehmer und Führungskräfte sollten deshalb dafür sorgen, dass die internen Strukturen des Unternehmens so einfach und überschaubar wie möglich bleiben. Weniger ist hier mehr.

- ▶ Das Weglassen wenig wertschöpfender Aktivitäten hilft Ihnen, sich in der verbleibenden Zeit viel besser auf die Dinge zu konzentrieren, die wertschöpfend sind und die Sie beherrschen.

- ▶ Konzentrieren Sie sich auf Ihr Kerngeschäft.

Exkurs: Pareto-Prinzip

Die 80/20-Regel oder das Pareto-Prinzip wurde nach seinem Entdecker benannt, dem Italiener Vilfredo Pareto, Professor für politische Ökonomie an der Universität von Lausanne im 19. Jahrhundert. Er entdeckte das „berechenbar Unausgewogene“, ein statistisches Phänomen. Bei der Untersuchung des Volksvermögens in Italien fand er heraus, dass etwa 20 % der Familien rund 80 % des Vermögens besaßen. Nachdem er das Prinzip mehrfach überprüft hatte, leitete er daraus ab, dass sich die meisten Aufgaben mit einem Mitteleinsatz von nur 20 % erledigen lassen und dabei 80 % aller Probleme gelöst werden können. Als Beispiel, dass das Prinzip funktioniert, dient immer wieder das Zeitmanagement. Mit einem Zeitaufwand von nur 20 % werden 80 % der Ergebnisse erzielt. Das bedeutet, wir verbringen viel zu viel Zeit mit Unnötigem, mit Dingen, die für unseren Erfolg keine Bedeutung haben. Sogar im Internet lässt sich dieses Prinzip nachweisen: 80 % aller Supportanfragen beziehen sich auf dieselben 20 % der Probleme.

Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, weshalb ein unrentabler Bereich in Ihrem Unternehmen eigentlich so schlechte Ergebnisse erzielt? Oder haben Sie schon überlegt, ob es nicht besser wäre, ein Unternehmen zu haben, in dem nur die rentablen Bereiche konzentriert sind? Wenn Sie Ihre Zahlen überprüfen, werden Sie feststellen, dass die unrentablen Bereiche 80 % der Gemeinkosten verursachen und dass die Gemeinkosten so hoch sind, weil das Unternehmen mit seinen vielen verschiedenen Geschäftsbereichen zu kompliziert ist. Nach dem Pareto-Prinzip sollten 80 % der Gewinne und liquiden Mittel mit 20 % des Umsatzes erzielt werden. Das Marketing sollte sich bemühen, die 20 % der Kunden zu binden, die 80 % des Umsatzes oder der Gewinne bringen. Bei der Projektarbeit sollte man bedenken, dass 20 % aller Tätigkeiten ausreichen, um 80 % des Werts eines Projekts zu erzielen. Die anderen 80 % des Aufwands sind nur deshalb nötig, weil das Projekt unnö-

tig komplex ist. Im Grunde genommen zwingt uns Pareto dazu, sozusagen Kassensturz zu machen, um uns dann auf das Wesentliche zu konzentrieren und nicht nach Perfektion in Bereichen zu streben, die nicht unsere eigentliche Kompetenz sind oder die nur wenig zu unserem Erfolg beitragen.

Konzentriert Für Unternehmen bedeutet Konzentration, sich auf die Dinge zu konzentrieren, die sie in ihrem Markt besser können als alle anderen. Die Konzentration ist der größte Hebel für jede Differenzierung und die Grundlage für alle relativen Wettbewerbsvorteile, die Sie brauchen, um Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

- Die Frage ist nicht, was wir gut können, sondern was wir besser können als alle anderen.

Konsequent Konsequenz bedeutet, Aufgaben oder Dinge, die wir uns vorgenommen und begonnen haben, zu Ende zu bringen. Jeder von uns kennt die Projekte, die wir anfangen, schleifen lassen wieder aufnehmen und doch nie richtig zu Ende bringen. Gerade das, was wir nicht tun, hat jedoch oft die weitreichendsten Konsequenzen.

Die besten Führungskräfte und Manager zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie die Dinge, die sie sich vorgenommen haben, mit einer unerschütterlichen Konsequenz umsetzen. Sie entlassen nicht viele Leute, sondern die richtigen. Sie trennen sich von falschen Produkten, reduzieren Aktivitäten in den falschen Märkten und tun das, was sie tun, in jeder Hinsicht konsequent: Sie richten ihre Energien auf einen Punkt aus und tun damit etwas, was uns die Natur vorgibt – sie sparen Energie.

- Konsequenz bedeutet nichts anderes, als die Dinge, die man beginnt, auch zu Ende zu bringen.

Ausdauernd Die meisten Menschen überschätzen, was kurzfristig möglich ist, und unterschätzen, was langfristig möglich ist. Ein gutes Beispiel dafür ist die Geldanlage in Aktien, sofern es nicht zu Spekulationszwecken geschieht. Wer mitten in der Krise seine Aktien verkauft, macht Verluste, wer langfristig anlegt, macht auf Zeiträume von 20 oder 30 Jahren gesehen Gewinne. Börsenguru André Kostolany drückte das salopp aus: „Kaufen Sie Aktien, nehmen Sie Schlaftabletten und schauen Sie die Papiere nicht mehr an. Nach vielen Jahren werden Sie sehen: Sie sind reich“. An der Börse wie in anderen Lebensbereichen sind die meisten Menschen deswegen nicht erfolgreich, weil sie zu früh aufgeben, keinen langen Atem haben. Kurzfristige Unternehmenskuren durch Managementmodelle haben ebenso wenig nachhaltigen Erfolg wie Diäten. Erfolg hat, wer mit Ausdauer und einer langfristigen Perspektive an die Dinge herangeht.

- Setzen Sie nicht auf kurzfristige Maßnahmen, sondern auf langfristige. Dinge, für die Sie heute die Weichen stellen, zahlen sich vielleicht erst in der nächsten Krise aus.

Nützlich Gustav Großmann, Begründer der Arbeitsmethodik, hat stets betont, dass nur der, der Nutzen bietet, auch Nutzen ernten kann. Auf Neudeutsch wird diese Erkenntnis

„Win-win-Beziehung“ genannt. In der Konsequenz bedeutet das: Nichts macht uns erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen. Wir müssen also mit unserem Handeln einen echten Beitrag für andere leisten. Denken wir weiter, wird klar, dass jede Unternehmensvision in ihrem Wesenskern sinnstiftend sein muss. Walter Böckmann, der die sinnorientierte Führung entwickelt hat, stellte fest, dass man Sinn bieten muss, um Leistung fordern zu können. Mitarbeiter müssen wissen, weshalb der Beitrag ihres Unternehmens wertvoll und nützlich ist, worauf sie stolz sein können. Nur so erhält Arbeit ihren sinnstiftenden Charakter, und nur so setzen sich die Mitarbeiter engagiert und motiviert für das Unternehmen ein. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten – allen muss deutlich werden, was der Welt fehlen würde, wenn es Ihr Unternehmen nicht gäbe.

- ▶ Nur Unternehmen, die anderen nützlich sind, erzielen nachhaltigen, dauerhaften Erfolg.

2.1.7 Prinzip 7: Be different or die

Man könnte auch sagen: Wer sich von den anderen nicht unterscheidet, ist zum Tod verurteilt. Das ist ein ganz natürliches Prinzip, denn in der Natur wird das Überleben von der Fähigkeit zur Nahrungsaufnahme bestimmt. Die gleiche Art teilt nicht mit anderen, sondern beginnt zu kämpfen. So ist es auch in Märkten. Wenn Unternehmen austauschbare Leistungen anbieten, also von der gleichen Art sind, setzt meist ein Verdrängungswettbewerb über den Preis ein. Viele Unternehmen haben dieses grundlegende Prinzip des Erfolgs noch nicht begriffen. Die Mehrzahl aller Brauereien, Spediteure, Automobilzulieferer und so weiter zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie austauschbar ist, und macht sich deshalb zur leichten Beute des Misserfolgs.

Sobald ein Unternehmen die Probleme seiner Kunden erkennt und sichtbar besser löst als andere, hat es dem Wettbewerb etwas voraus und unterscheidet sich dadurch. Das ist zwingend notwendig für den Unternehmenserfolg, denn viele Produkte und Leistungen sind heute austauschbar und unterscheiden sich nur durch den Preis. Die Natur dagegen schafft alle Wesen als Unikate. Es gilt also, anders zu sein als alle anderen, denn in stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zu einer negativen Rendite. Durchschnittlichkeit schafft in der Summe Verdruss, Verlust und Verzweiflung. In der Natur wie im Management gilt: Je unterschiedlicher die Leistungen sind, umso größer die Harmonie. Je ähnlicher die Leistungen sind, umso brutaler der Kampf.

Einzigartigkeit in der Wüste

Die Bionik zeigt uns, was uns die Natur voraushat und wie einzigartig Tiere sind. Professor Ingo Rechenberg ist Inhaber des Lehrstuhls „Bionik und Evolutionstechnik“ an der Technischen Universität Berlin. Immer wieder stößt er bei seinen Streifzügen durch die Wüste auf ganz außergewöhnliche Tiere, die sich durch ihre einzigartigen Fähigkeiten das Überleben sichern.

Eine seiner Entdeckungen ist eine Spinne mit einer ungewöhnlichen Fortbewegungsmethode. Rechenberg wanderte mit einem Handscheinwerfer in der Dunkelheit durch die Wüste, um nachtaktive Tiere zu beobachten. Plötzlich überholte ihn etwas Großes. Es war jedoch keine Echse, wie er zuerst dachte, sondern eine handtellergroße Spinne. Doch seine Entdeckung rollte ihm davon. Sie konnte Rad schlagen wie ein Profiturner. Dabei stieß sie sich mit koordinierten Beinbewegungen ab. Später stellte er fest, dass die unbekannte Spinne vorwärts und rückwärts über den Sand wirbeln kann, sogar bergauf. Dabei kann sie Steigungen von bis zu 20 Grad für sie problemlos überwinden. Außerdem braucht sie durch die Rollbewegung nur halb so viel Energie wie beim Laufen.

Ähnlich einzigartig sind die Sandfische, kleine Echsen. Auf der Flucht vor Feinden verschwinden sie im Sand und bewegen sich unter der Oberfläche. Ihre Haut ist ein Wunderwerk: glatter als Stahl, mit scharfen, sehr feinen Rillen bedeckt, die quer zum Körper verlaufen. Sie verhindern, dass die Sandkörner das Tier bremsen und befreien den Sand gleichzeitig von den mikroskopisch kleinen Partikeln, die für die schleifende Wirkung von Sand verantwortlich sind. Die Haut bleibt intakt und die kleinen Sandfische können sich problemlos im Sand bewegen.

- Arbeiten Sie heraus, weshalb Ihr Unternehmen einzigartig ist. Was unterscheidet Sie von den anderen Marktteilnehmern?

2.2 Visionen geben Kraft

Die Bedeutung einer Vision für ein Unternehmen – für den Erfolg jeder Organisation – sollte keinesfalls unterschätzt werden. Visionen geben den Dingen einen Sinn, der weit über das Materielle hinausgeht. Visionen haben die Kraft, zu Höchstleistungen zu motivieren. Deshalb ist eine Unternehmensvision so wichtig. Sie zeigt den Mitarbeitern, wohin sie gehen. Eine Vision ist ein geistiges Bild von dem, was Sie erreichen wollen. Ein Ziel soll eine möglichst konkrete Handlung erzeugen, eine Vision dagegen ist etwas Bildhaftes und Emotionales. Sie gibt dem Unternehmen Zukunft und Richtung. Im Idealfall ist sie eine Leitlinie, an der alle Maßnahmen ausgerichtet werden können.

Keine Vision ohne Mission

Der Kern einer Vision ist es darzustellen, in welchem Gebiet das Unternehmen eine führende, herausragende Stellung einnehmen möchte. Doch damit die Träume wahr werden können, ist eine Basis nötig, die solche geistigen Höhenflüge überhaupt ermöglicht. Eine Vision ist eine klare Vorstellung von der Zukunft. Sie sollte immer auf einem besonderen Beitrag – am besten für das Gemeinwohl – aufbauen, also mit einer Mission verbunden sein. Die Mission lässt sich als ein qualitativer Beitrag definieren, der Nutzen schafft und Sinn bietet. Sie beeinflusst die Vision und die Werte eines Unternehmens und wird von diesen beeinflusst (s. Abb. 2.3).

Richten Sie Ihre Mission auf die Kernfrage aus: Welchen Beitrag wird das Unternehmen in Zukunft für Kunden und Markt leisten? Solche bahnbrechenden Beiträge könnten sein:



<http://www.springer.com/978-3-8349-4641-6>

Das Unternehmenscockpit
Erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten
Weissman, A.; Augsten, T.; Artmann, A.
2014, XVI, 148 S. 35 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4641-6