

ARNOLD WEISSMAN
DIE GROßEN
STRATEGIEN
MITTEL
FÜR
DEN
STAND

DIE ERFOLGREICHSTEN
UNTERNEHMER
VERRATEN IHRE REZEPTE

GEWINNER
DES DEUTSCHEN
STRATEGIE
BERATUNGS
PREISES FÜR DEN
MITTELSTAND

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

campus

Die großen Strategien für den Mittelstand

Die Autoren zeigen, wie Familienunternehmen erfolgreich geführt und abgesichert werden. Mit diesem zum Klassiker avancierten Grundlagenbuch, das jetzt komplett überarbeitet und aktualisiert wurde, weisen sie Familienunternehmen einen sicheren Weg durch die immer komplexeren Strukturen, Finanzierungsmodelle und Steuer- sowie Nachfolgekonzeppte.

Prof. Dr. Arnold Weissman lehrt Unternehmensführung speziell für Familienunternehmen an der OTH Regensburg und begleitet mit seinem Team der WeissmanGruppe international ausgerichtete Familienunternehmen. Sein Beratungsunternehmen Weissman & Cie. wurde mit dem »Best of Consulting 2011«, dem »Strategie-Ehrenpreis 2012« und dem Qualitätssiegel »Top Consultant« für 2013, 2014 und 2015 ausgezeichnet.

Mehr Informationen hierzu finden Sie auf www.weissman.de

Arnold Weissman

Die großen Strategien für den Mittelstand

**Die erfolgreichsten Unternehmer
verraten ihre Rezepte**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-50457-5

3., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage 2015

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

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Helvetica und Sabon

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Konvertierung in EPUB: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage	9
Vorwort zur 2. Auflage	11
Einleitung	15
Kapitel 1	
Erfolgsprinzipien einer Strategie	19
Die Natur als Lehrmeisterin	19
Das Prinzip Darwins	20
Das Prinzip der Kybernetik	21
Das Prinzip des Minimumfaktors	24
Keine Wirkung ohne Ursache	25
Loslassen lernen	26
Das EKKAN-Prinzip	27
Be different or die	30
Kapitel 2	
Unternehmensvision und Unternehmenswerte	33
Echte und unechte Visionen	34
Die Zukunft ist der Raum unserer Möglichkeiten, der Raum unserer Freiheit (Karl Jaspers)	36
Ihr Unternehmen als Lösung von Problemen	36

Kraftvolle Unternehmensvision	39
Unternehmenskultur und Werte Ihres Unternehmens	40
Das Unternehmensleitbild	43
Unternehmenskommunikation	46

Kapitel 3

Umfeldanalyse	51
Analyse der Marktsegmente	52
Trendforschung und Trendanalyse	56
Kundenanalyse	67
Analyse der Mitbewerber	77

Kapitel 4

Die Eigensituationsanalyse	87
Eigensituationsanalyse als Gesundheitscheck für Ihr Unternehmen	87
Die SWOT-Matrix	88
Wertorientierte Unternehmensführung	91
Die Werttreiber-Matrix	105
Mittelständische Unternehmen im Kapitalmarkt	108

Kapitel 5

Das Geschäftsmodell	113
Regeln für den Unternehmenserfolg	114
Logikbrüche in der Praxis	121
Regelbrüche erster, zweiter und dritter Ordnung	124
Die Kunst des fortgesetzten Regelbruchs	127

Kapitel 6

Strategie als Herzstück des Unternehmenserfolgs	129
Kernkompetenzen: Die Seele Ihres Unternehmens	130

Auswahl und Bewertung der richtigen Geschäftsfelder	134
Wettbewerbsvorteile: Be different!	135
Positionierung: Nur Nullen haben keine Ecken	139
Gestaltung der Wertschöpfungskette	143
Strategisches Oberziel: Nachhaltig profitabel mit vertretbarem Risiko gesund wachsen!	144

Kapitel 7

Das Unternehmenscockpit	149
Schlüsselemente	150
Kausalnetz	154
Kennzahlen	156
Operationalisierung des Cockpits	163
Stolpersteine in der Cockpit-Entwicklung	165
Implementierung durch Software	168
Aktives Arbeiten mit dem Cockpit	169

Kapitel 8

Die richtige Umsetzung der Strategie	173
Nachhaltigkeit mit dem Prinzip 7-3-1	174
Veränderung braucht Führung	180
»Organisation folgt Strategie« reicht nicht	181
Teamkompetenzmodell	186
Kommunikation unterstützt Umsetzung	188
Fazit	193

Anhang Aus der Welt von Familienunternehmen

Spitzenleistung und Hingabe	199
--	-----

Gut zuhören können	203
Ideen gehen nie aus	204
Nicht limitiert sein	205
Zuerst kommt das Unternehmen	207
Strategieumsetzung ist Chefsache	213
Haken dran	214
Mittelständische Weitsicht	214
Die Menschen sind entscheidend	215
Werte brauchen Pflege	215
Nicht im stillen Kämmerlein	216
Antworten für den Kunden bieten	217
Konzentration trotz Diversifikation	219
Ganz nah beim Kunden	219
Mit Leidenschaft	220
Nachfolge Schritt für Schritt	221
Danksagung	225
Literatur	227
Register	231

Vorwort zur 3. Auflage

Seit 27 Jahren bin ich nun mit meinem Team für Familienunternehmen tätig, mehr als 2000 dieser besonderen Unternehmen haben wir individuell begleitet. Und wir haben bei allen gelernt, natürlich von den Guten, manchmal noch mehr von den weniger Guten. Fakt ist: als Berater und Unternehmensbegleiter lernt man jeden Tag dazu, wenn man es nur will.

Dies war für mich Grund genug, diese Erfahrungen in meinem Buch »Die großen Strategien für den Mittelstand« niederzuschreiben und sie damit einem größeren Publikum zugänglich zu machen. Und wie der Untertitel schon sagt: »Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte« so sind es doch vorzugsweise die guten, die herausragenden Vertreter eines Mittelstandes, um den uns die ganze Welt beneidet.

Alternative:

Mit meinem Buch *Die großen Strategien für den Mittelstand* möchte ich meine Erfahrungen einem größeren Publikum zugänglich machen. Wie schon der Untertitel sagt: »Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte« in diesem Buch, denn von den Besten lernt man in der Regel schneller als von den weniger Guten. Und schließlich sind es die herausragenden Vertreter des Mittelstands, die Weltmarktführer und Hidden Champions, um die uns die ganze Welt beneidet.

Die Amerikaner, in der Regel nicht gerade von zu geringem Selbstbewusstsein geprägt, sprechen mit großer Bewunderung vom »German Mittelstand«. Damit möglichst viele die »Geheimnisse« des Mittelstands und seiner besten Vertreter verstehen und für ihr eigenes Unternehmen nutzen können, habe ich dieses Buch geschrieben. Und umso mehr freut es mich, dass wir nun schon die dritte, deutlich überarbeitete Auflage vorstellen dürfen. Viele Zuschriften haben uns erreicht, die auf der einen Seite viel Lob

enthielten, die aber immer wieder auch zeigten, dass wir den Schwerpunkt der »Umsetzung der Strategie« noch stärker betonen sollten.

Nun, der Wunsch unserer Leser ist für uns natürlich eine Verpflichtung. Wir haben in dieser Auflage darauf reagiert und mit dem 7-3-1-Prinzip (die besonders Neugierigen können ja schon mal vorblättern) einen deutlich vertieften Schwerpunkt auf die konsequente Umsetzung der Strategie gelegt.

Ich möchte mich an dieser Stelle bedanken bei all den Unternehmerinnen und Unternehmern, von denen wir so viel lernen durften. Bedanken bei all den Weltmarktführern (von denen es immerhin mindesten 1282 in unserem Land gibt), aber auch bei all den Hidden Champions, die uns gezeigt haben, dass unternehmerischer Erfolg fast in jeder Branche möglich ist. Wir danken ihnen für ihr Wissen, ihre Kompetenz – und ihre Erlaubnis, dieses Wissen anderen zugänglich zu machen. Besonders danken möchte ich Hartmut Jenner, Vorsitzender der Geschäftsführung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG; Reinhard Zinkann, geschäftsführender Gesellschafter des Hausgeräteherstellers Miele; Siegbert E. Lapp, Vorstand der Lapp Holding AG; Michael Rampf, geschäftsführender Gesellschafter der Rampf-Gruppe; Thorsten Wywiol, Geschäftsführer der Stern-Wywiol-Gruppe. Sie haben sich Zeit für ausführliche Gespräche und Interviews genommen und Einblicke in ihre Strategien und ihr Führungsverständnis gegeben sowie ihre Meinung zu anderen Themen, die Familienunternehmen bewegen. Am Ende des Buchs finden Sie die vollständigen Gesprächsaufzeichnungen. Ich bin sicher, Sie werden daraus viele Anregungen mitnehmen.

Ich bedanke mich bei Andrea Przyklenk, die mich bei der Erstellung dieses Buches so wunderbar unterstützt hat. Und ich sage ein Dankeschön an den Campus-Verlag, speziell an Dr. Linnemann, für die Begleitung und Ermutigung, die ich hier bekommen habe.

Jetzt wünsche ich mir auch für diese Auflage, dass sie sich weit verbreitet und viele Leser einen direkten Nutzen für ihre unternehmerische Praxis daraus ziehen können. Es wäre gut für die Unternehmen, ihre Mitarbeiter und unsere Gesellschaft.

In diesem Sinne
Ihr

Arnold Weissman
Nürnberg, im April 2015

Vorwort zur 2. Auflage

Ich freue mich, dass dieses Buch so einen erfreulichen Anklang gefunden hat. Es hat sich gezeigt, wie wichtig es für Familienunternehmer ist, gerade in Zeiten von großen Veränderungen eine klare strategische Linie zu verfolgen. Am meisten freut es mich als Autor, dass erfolgreiche Unternehmer – wie Bert Bleicher, geschäftsführender Gesellschafter der *Hoffmann Group*, Torsten Toeller, Inhaber und CEO der *Fressnapf*-Gruppe, oder auch Thomas Burger von der *SBS Feintechnik* – dieses Buch zu ihrem persönlichen Leitfaden erklären und damit wie mit einem Nachschlagewerk arbeiten. Genau dies war und ist mein Ziel: Anleitung zur Umsetzung geben. Denn auch die beste Strategie ist nur wirklich gut, wenn sie konsequent umgesetzt wird!

Seit ich die erste Ausgabe dieses Buches verfasst habe, hat sich die Welt ökonomisch und politisch stark verändert. Eine Wirtschaftskrise folgt der anderen, nach Aussage von (oft selbst ernannten) Experten steht die »Kernschmelze des Kapitalmarktes« in regelmäßigen Abständen vor uns und Regierungen wie Zentralbanken überbieten sich mit Rettungspaketen in bislang nicht gekannten Dimensionen. Es stellt sich die Frage: Wo stehen wir heute?

Um ein Verständnis über die Dimension der 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. Dies wurde durch die hohe Bedeutung von Wohneigentum im anglo-amerikanischen Umfeld (»My home is my castle«) angetrieben.

Anfang der 90er Jahre versuchte man, der Kampagne mehr Schwung

zu verleihen. So wurden zwei amerikanische Immobilienfinanzierer, *Fannie Mae* und *Freddie Mac* (die beiden Unternehmen sollten noch traurige Berühmtheit erlangen) staatlich veranlasst, die Immobilienkredite massiv zu erhöhen. Und um den Prozess nun wirklich voranzubringen, beschloss man Mitte der 90er Jahre im so genannten »Community Reinvestment Act«, dass zukünftig Immobilienbesitzer nur noch mit dem Haus, aber nicht mehr mit Privatvermögen haften müssen.

Diese massiven staatlichen Eingriffe sorgten in Verbindung mit dem einsetzenden »Dot-Com-Boom« 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 die Entwicklung, die mit einer exzessiven Kreditvergabe amerikanischer Finanzinstitute einherging, gab es am 11. September 2001. 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 %.

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 am Kapitalmarkt weiter zu verkaufen. Unter neuen Begriffe, 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 & Poor's*, *Moody's* und *Fitch* oft als Papiere mit sehr guter Bonität bewertet wurden, kauften vor allem europäische Banken diese Papiere. Dass oft eigene Zweckgesellschaften gegründet werden mussten, um die 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 Anfang dieses Jahrtausends. Durch die massiven Eingriffe erholte sich die Wirtschaft rasend schnell, die Hauspreise in Amerika verdoppelten sich noch einmal und im Jahre 2005 hatte sich Jimmy Carters 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 (respektive Kredit) gebaut war, wollte keiner so wirklich wahr haben. Die Geschäfte liefen wie geschmiert, Banken erlebten ein Rekordjahr nach dem anderen und

die ausgeschütteten Boni erreichten Rekordniveau. Die ganze Welt feierte eine konjunkturelle Party. Getrieben vom amerikanischen (auf Schulden aufgebauten) Konsum entwickelte sich China zur Produktionsnabe der Welt. Da deutsche Unternehmen – getrieben vom exzellent aufgestellten Mittelstand – die notwendigen Maschinen und Werkzeuge in Verbindung mit dem dafür notwendigen Anwendungs-Know-how lieferten, entwickelte sich Deutschland zum Exportweltmeister.

Osteuropa wollte in diesem Konzert 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 in eine Richtung: mehr Wohlstand für alle, allerdings aufgebaut auf einem dünnen Eis: der globalen Schuldenfalle.

Plötzlich waren die BRIC-Statten das Maß aller Dinge, wer nicht in Brasilien (oder Lateinamerika), Russland (oder Osteuropa), Indien und China (oder dem gesamten pazifischen Raum) vertreten war, war von der Entwicklung abgekoppelt.

Die Investitionen rund um den Globus trieben 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 gebrauchten!

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. Namen wie *Northern Rock*, *Countrywide Financial*, *Bear Stearns*, die *Düsseldorfer Hypothekenbank*, *IndyMac* sowie *Alliance and Leicester* sollen stellvertretend stehen für die Unternehmen, die sich am amerikanischen Immobilienvirus verhoben haben. Und im Herbst des Jahres 2008 stand die Welt kurz vor dem Kollaps. Nach den Hiobsbotschaften von *Freddie Mac* und *Fannie Mae* 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 Angela Merkel und ihrem damaligen Finanzminister Peer

Steinbrück der mögliche Auslöser einer weltweiten Katastrophe geworden. So wurde die Bank mit ihrer Beteiligungstochter *Depfa* zum systemrelevanten Krisenfall ausgerufen und die Bundesregierung sah sich genötigt, die Spareinlagen von Millionen von Sparern staatlich abzusichern, wohl auch, um einen Bank-Run zu verhindern. Das Rad der Krise drehte sich unaufhörlich weiter: Der ganze amerikanische und europäische Raum war infiziert und so entwickelte sich die Kreditkrise zu einer die Welt umspannenden Wirtschaftskrise. Waren es ursprünglich nur die Investmentbanken, die betroffen schienen, so wurde uns mit den offenkundigen Problemen nahezu aller deutschen Landesbanken klar, dass die Krise annähernd alle Kreditinstitute erreicht hatte.

Mittelständische Unternehmen gerieten mitten in den Strudel. Es hat sich gezeigt, dass

- konservative Finanzierung,
- angemessenes Wachstum,
- gelebte Werte,
- eine stabile Unternehmenskultur,
- die Balance zwischen Rendite, Wachstum und Risiko

die Grundlage für die gut geführten Familienunternehmen geschaffen haben, besser durch die Krise zu kommen. Wachstum als Selbstzweck, Share-holder Value, Internationalisierung um der Internationalisierung willen – das waren die Konzepte, deren Schwächen schonungslos aufgedeckt wurden. *Es ist eben in der Wirtschaft wie in der Natur: ein gesundes System muss wachsen können, aber es darf nicht wachsen müssen.* Umso schöner, dass auch empirische Erhebungen (wie der Aktienindex für Familienunternehmen) zeigen, dass diese Unternehmen eindeutig besser durch die Krise gekommen sind. Ich würde mich freuen, wenn diese Erkenntnisse so überzeugend sind, dass sie zum Vorbild und zur Richtschnur des Handelns vieler Entscheidungsträger gerade in mittelständischen Unternehmen werden.

Arnold Weissman

Nürnberg, im Februar 2011

Einleitung

Für dieses Buch habe ich erfolgreiche Mittelstandsunternehmen angeschaut und diese analysiert. Dabei wurden überraschende Parallelen deutlich. Zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis zeigen strategische Grundprinzipien auf. Themen sind hierbei beispielsweise die Unternehmensvision, die Umfeldanalyse und die Eigensituationsanalyse.

Wer die Geschichte dieses Buches verstehen will, muss meine eigene Geschichte kennen. Als ich vor etlichen Jahren vor die schwierige Aufgabe gestellt wurde, die Firma meiner Eltern (es ging um den Handel mit Mineralien und Brennstoffen über den Heizungsbau bis hin zum Textil-Einzel- und -Großhandel – ich nenne dies heute im Rückblick liebevoll einen mittelständischen Gemischtwarenkonzern) zu übernehmen, hatte ich bis dahin nur die schönen Seiten des Lebens kennen gelernt. Doch das Leben schreibt seine eigene Geschichte, und so hatte ich durch den krankheitsbedingten Ausfall meines Vaters plötzlich Probleme zu lösen, von denen ich vorher gar nicht wusste, dass sie existieren. Und das bekommt man zu meinem Erstaunen weder an der betriebswirtschaftlichen noch an der juristischen Fakultät einer Universität beigebracht.

So verfügte ich zu diesem Zeitpunkt zwar bereits über viel Wissen, aber wenig unternehmerisches Können, und die Praxis lehrte mich sehr schnell, den Unterschied zwischen Kaufmann und Diplomkaufmann zu verstehen. Im Nachhinein betrachtet habe ich damals wohl keinen wesentlichen Fehler ausgelassen, und mir ist es bis heute ein Rätsel, wie das Unternehmen all das überlebt hat.

Seit dieser Zeit hatte ich nun mehr als genug Gelegenheit, als Unternehmer und Berater Erfahrungen zu sammeln, die ich mit diesem Buch weitergeben möchte. Dabei geht es mir nicht um Fragen des Tagesgeschäftes, mit denen sich mittelständische Unternehmer oft genug herumplagen müssen.

Mir geht es um die strategischen Fragen, um Kernfragen, die sich in dieser Form vielleicht nur einmal im Leben stellen.

Gerade im Bereich der Strategie haben mittelständische Unternehmen häufig das größte Defizit. Dabei sind Konzerne meist nicht besser geführt als der klassische Mittelstand, der unser Land nicht nur ökonomisch, sondern auch gesellschaftspolitisch entscheidend trägt. Auch Großunternehmen machen erhebliche strategische Fehler, jedoch mit einem wesentlichen Unterschied: Sie haben mehr finanzielle Substanz, um diese Fehler zu korrigieren. Für ein mittelständisches Unternehmen sind hingegen strategische Fehleinschätzungen meist gleichbedeutend mit seinem Ende.

Bei dieser Arbeit bin ich von den vielen guten und weniger guten Unternehmen ausgegangen, die mir im Laufe meiner langen Beratungstätigkeit begegnet sind und von denen ich lernen durfte. Reinhold Messner hat einmal gesagt: »Ich habe in meinem Leben viel erreicht, aber wahrscheinlich habe ich aus Rückschlägen und gescheiterten Expeditionen am meisten gelernt.« In Analogie zur Beratungspraxis mit Unternehmen sehe ich die Situation ähnlich: Im Nachhinein betrachtet kann man wahrscheinlich sogar mehr von den schlechten Unternehmen lernen.

Am stärksten geprägt hat mich jedoch die Erkenntnis, dass es in (fast) jeder Marktsituation Unternehmen gibt, die aus dem allgemeinen Trott ausbrechen und ihre eigene faszinierende Unternehmensgeschichte schreiben. Wir haben heute in Deutschland mehr als 800 Weltmarktführer, die allerdings der breiten Öffentlichkeit nie bekannt werden. Erfolgsgeschichten wie die von *Yahoo!* und *Google*, *Hennes & Mauritz*, *Ikea*, *Dell*, *Zara* oder *Aldi* sind in aller Munde und werden rund um den Globus in Seminaren und Case-Studies als Musterbeispiele für ungewöhnliche, sehr erfolgreiche Unternehmen präsentiert. Doch wer kennt die mittelständischen Unternehmen wie *Poly-clip*, ein herausragendes Maschinenbauunternehmen und Weltmarktführer aus Frankfurt am Main? Oder die Maschinenfabrik *Baader* aus Hamburg, die der weltweiten Fischfilettierung ihren Stempel aufdrückt und unangefochten den Weltmarkt beherrscht? Kennen Sie die Firma *Truma* aus München, die mit ihren Systemen für den Wohnwagen- und Campingbereich den Markt in Europa fast im Alleingang erobert hat? Und was ist mit *Flexi*, einem phantastischen Unternehmen aus Bargteheide, das Weltmarktführer für Hundehalsbänder ist? *Fressnapf* aus Krefeld hat uns gezeigt, in welcher kurzen Zeit es möglich ist, im Handel mit Heimtierbedarf bestehende Strukturen aufzubrechen. In knapp 15 Jahren wurde

aus einem Laden in Erkelenz ein Imperium geschaffen, das heute in Europa diesen Markt beherrscht und bereits zu den erfolgreichsten Unternehmen der Branche weltweit zählt.

Was *Fielmann* im Optik-Bereich gelungen ist, *Sixt* in der Autovermietung und *Betapharm* als Generika-Unternehmen, sind Unternehmensbeispiele, die Mut machen sollen. »Von den Besten profitieren« heißt das Motto meines Partners Peter May, dem Gründer der *Intes-Unternehmer-Beratung*. Und genau das ist auch das Ziel dieses Buches. Es werden Konzepte und Ideen präsentiert, die Lust und Mut machen sollen, mit dem eigenen Unternehmen eine Erfolgsgeschichte zu schreiben. Dabei geht es nicht um »kopieren«, sondern um »kapieren«, das Verstehen ungewöhnlicher Erfolgsmodelle und die kreative Übertragung auf das eigene Unternehmen.

Natürlich können Sie die Ideen von *Haribo* nicht eins zu eins übernehmen, wenn Sie ein Anbieter für Softwarelösungen für Steuerberater (wie die *Datev*) sind. Doch auf der strategischen Ebene sind sich die meisten Unternehmen unterschiedlichster Branchen sehr ähnlich. Und so haben wir es immer wieder auch bei unseren Unternehmerforen erlebt, dass sich Unternehmer wie Bert Bleicher, Chef des Unternehmens *Hoffmann Werkzeuge* aus München, Johann Weber, Vorstandsvorsitzender der Firma *Zollner* aus Zandt, einem weltweit bedeutenden Unternehmen der Elektronikbranche, Peter Walter von *Betapharm* aus Augsburg und Volkmar Wywiol von der *Stern-Wywiol-Gruppe* aus Hamburg bei ihrer ersten Begegnung nicht nur auf Anhieb gut verstanden haben, sie konnten auch sofort voneinander lernen und profitieren. Und genau das ist das Ziel. Die Parallelen zwischen erfolgreichen Unternehmen sind oft verblüffend, so unterschiedlich die einzelnen Geschäftskonzepte und Strategien auch sein mögen.

Das ist das Ziel dieses Buches und auch der Reihe der darauf folgenden Titel: Es sollen theoretisch fundierte, empirisch überprüfbare, ganzheitliche Lösungsansätze vermittelt werden, die Sie für die Praxis umsetzen können. Erfahrungen vieler Unternehmer – Ihnen allen sei an dieser Stelle Dank gesagt – sind hier eingeflossen. Dabei geht es um die Vermittlung von praxisrelevantem Wissen, nicht um allgemeingültige Patentrezepte oder Managementmodelle, wie sie mit hoher Konjunktur in immer kürzer werdenden Zyklen von der Beraterzunft angeboten werden.

Mir geht es mit diesem Buch nicht darum, zu wissenschaftlichen Ehren zu kommen – mein Anliegen ist es, Unternehmern einen fundierten Ansatz und konkrete Handlungsempfehlungen für die Entwicklung und Steuerung

ihres Unternehmens zu bieten. Vielleicht kann dieses Buch Sie auf Ihrem Weg zu Ihrem Unternehmens-Erfolgsmodell begleiten. Darüber wäre ich jedenfalls sehr stolz.

Mit herzlichen Grüßen,

Arnold Weissman

Nürnberg, im Januar 2006

Erfolgsprinzipien einer Strategie

In diesem Kapitel werden folgende Themen behandelt:

- ▶ Die Natur als Lehrmeisterin
- ▶ Der kybernetische Verlauf von Unternehmenserfolgen
- ▶ Das Prinzip des positiven Denkens
- ▶ Konzentration auf das Einfache
- ▶ Das Prinzip der Differenzierung

Die Natur als Lehrmeisterin

Jedes Jahr werden Hunderte und Tausende von Büchern 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.«

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 hier nur ein einziges Ziel: Es heißt Überleben. Wenn uns nun die Evolution seit Milliarden Jahren zeigt, wie Überleben funktioniert, so wäre es doch geradezu vermessen, die Prinzipien und Systeme, die uns die Natur liefert, nicht auch für das Führen von sozialen Organisationen zu verwenden. Wenn Sie mit mir diesen Weg gehen wollen, dann möchte ich

Sie bitten, Ihr Bild von Ihrem Unternehmen als einer Maschine zugunsten der Vorstellung aufzugeben, dass Ihr Unternehmen ein Organismus ist und ein Energiesystem darstellt. Systemisches Denken hat den großen Vorteil, in ganzheitlichen, vernetzten Zusammenhängen zu denken und mit einer Lösung in der Regel gleich mehrere Probleme auf einmal angehen zu können.

Der Unterschied zwischen gewusst und bewusst.

Gewusst haben wir alle in unserem Leben schon viel. Erst wenn uns die Dinge aber bewusst 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.

Volkmar Wywiol, geschäftsführender Gesellschafter der *Stern-Wywiol-Gruppe*, unterstreicht dies: »Ein Unternehmen ist ein lebendiger Organismus. Im Werden und Vergehen ist die Natur unser Vorbild. Aus einem winzigen Samenkorn erwächst ein zartes Pflänzchen, ein buschiger Strauch, ein kräftiger Baum. Doch Voraussetzung für gutes Gedeihen sind Wasser, Licht, Wärme, ein intaktes Umfeld. Genauso verhält es sich mit einem Unternehmen. Entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung ist die Nutzung der naturgegebenen Quellen des Menschen, der sich in einer Firma frei entfalten können muss. Ein guter Gärtner pflegt, wässert, düngt und begleitet. Er beobachtet und schöpft aus der Natur Ideen und Gestaltungskraft.«

Bevor ich auf die einzelnen Prinzipien der Natur eingehe, eine Vorbemerkung: Universalprinzipien haben die Eigenschaft, allgemein gültig zu sein. Wenn Sie also bei meinen nachfolgenden Ausführungen einem Prinzip zustimmen, dann können Sie dies nicht lediglich für einen Teilbereich tun. Dieses Prinzip gilt dann für alle Bereiche. Das sollten wir bei den nachfolgenden Überlegungen nie vergessen!

Das Prinzip Darwins

In einem bemerkenswerten Artikel (1859) zeigte uns Charles Darwin seine Überlegungen zu einem neuen Weltbild auf. Sie gipfelten in folgender Kernaussage:

»Survival of the fittest.«

Das Unglück bei solchen Aussagen ist, dass sie oft und falsch übersetzt werden. Zu viele haben »survival of the fittest« gleichgesetzt mit: »Es überlebt in der Natur der Stärkere«, und gar manche Fusion und viele Zusammenschlüsse sind wahrscheinlich auf die Überlegung zurückzuführen, das nur der Stärkere überleben wird. »To fit« heißt aber anpassen, einfügen. Die Aussage von Darwin war daher, dass in der Natur dasjenige System am besten überlebt, das die höchste Fähigkeit hat, sich an immer schneller verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Je besser das »fitting« zwischen Umfeld und Ist-Situation ist, umso besser ist das Unternehmen an seine Rahmenbedingungen angepasst und umso höher wird der Erfolg sein. Mit anderen Worten:

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

Dass sich Unternehmen wandeln müssen, um überlebensfähig zu bleiben, ist keine neue Erkenntnis. Das Besondere unserer Zeit ist, in welcher Dimension sich dieser Wandel beschleunigt hat.

Das Prinzip der Kybernetik

Die Kybernetik ist eine der tragenden Säulen der Evolution. Abgeleitet vom griechischem Wort »kyberne« und »technicos« (Steuermannskunst) ist die Kybernetik die Lehre von den sich selbst steuernden Regelkreisen. Jede Pflanze, jedes Baby, die DNS – alles 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«?

Wolfgang Mewes hat in der 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.

Betrachtet man den Erfolg eines Unternehmens, den wir als Art und Grad der Zielerreichung definiert haben, so wissen wir 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

Nachdem wir wissen, dass wir alle unsere subjektiven Wirklichkeiten konstruieren und selbst erschaffen (und zum Schluss 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 jeder können. Viel wichtiger ist dieses positive Denken jedoch dann, wenn wir Probleme haben, 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!

In jedem Problem könnte die größte Chance Ihres Lebens verborgen sein. 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, so ist es doch die zwingende Aufgabenstellung für jedes Unternehmen, sich auf die konzentrierte Suche nach wichtigen Problemen im Markt (vor allem nach zukünftigen!) zu begeben.

Konzentration: Konzentration bedeutet auf Deutsch so viel wie »sich auf einen Punkt sammeln«.

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

Konzentration meint unter anderem, alles Unwesentliche wegzulassen. Es gibt keinen einfacheren Weg, den Unternehmenserfolg zu unterstützen, als nicht-wertschöpfende Aktivitäten (Prozesse, Kunden, Sitzungen, Werbeetats et cetera) einfach wegzulassen und sich dadurch nachhaltig zu konzentrieren.

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

Wenn irgendetwas 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 gehen wir hier noch ein Stückchen darüber hinaus und vergeben an dieser Stelle AAAA:

Anders Als Alle Anderen

In der Natur wie im Management gilt: Je unterschiedlicher die Leistungen sind, umso größer die Harmonie und der Wohlstand. Je ähnlicher die Leistungen sind, umso brutaler der Kampf.

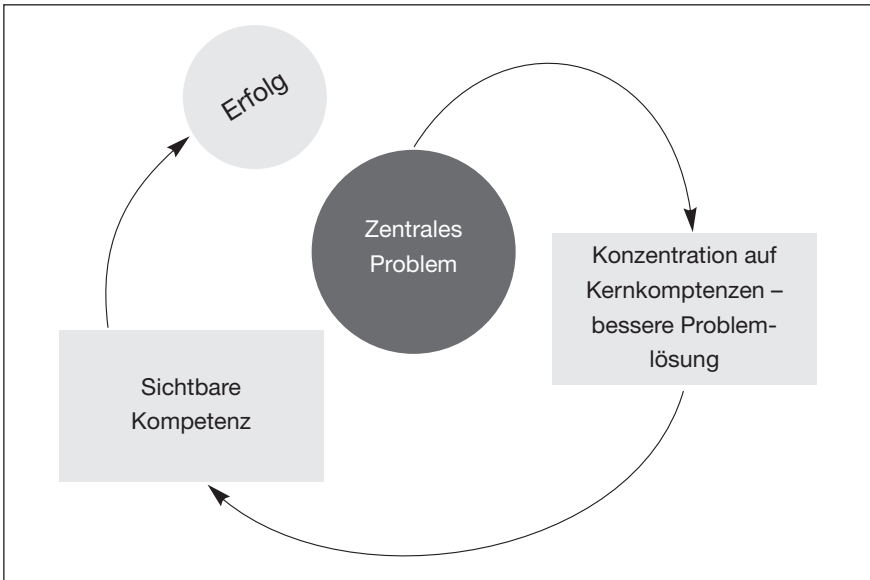
Sichtbare Kompetenz: Wir verwenden das Wort »Kompetenz« als deutsches Wort und deswegen machen wir uns oft über die Bedeutung keine Gedanken. Kompetenz bedeutet so viel wie Zuständigkeit, Fähigkeit, es hat etwas mit Vertrauen zu tun. Ohne sichtbare Kompetenz sind auch Spitzenleistungen im Markt oft nicht platzierbar. Verbinden wir diese drei Aussagen miteinander, so lassen sie sich in folgender Spirale abbilden:

In der Interpretation der Kybernetik als der Lehre von den sich selbst steuernden Organisationen und Organismen würde dieser Satz für Unternehmen folgendermaßen lauten:

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

Fehlt nur einer dieser drei zentralen Faktoren, so wird aus dem kybernetischen Schwungrad ein Circulus vitiosus, ein Teufelskreis.

Abbildung 1: Die Erfolgsspirale (in Anlehnung an: Weissman, A., 1995, Marketing-Strategie, 10 Stufen zum Erfolg)



Das Prinzip des Minimumfaktors

Die Erkenntnis des Minimumfaktors ist in seinem Ursprung Justus von Liebig, dem berühmten Naturwissenschaftler und Nobelpreisträger, zuzuschreiben. Als Begründer der organischen Chemie erkannte er, dass eine Pflanze zum Wachsen ein optimales Maß an verschiedenen Wirkstoffen braucht. Seine Erkenntnis lautet:

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

Hat die Pflanze alle Wirkstoffe (zum Beispiel Magnesium, Kalium, Stickstoff und Sauerstoff), so wird sie ihr Wachstum selbst optimal organisieren. Der Gärtner hat nichts anderes zu tun, als dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen für die Wachstumsentwicklung der Pflanze optimal sind und bleiben.

In unserem Denkmodell sind Unternehmer und Führungskräfte Gärtner, Winzer, Biologen. Wenn nun der Pflanze einer der Wirkstoffe fehlt, zum Bei-

spiel Magnesium, wird das Wachstum suboptimal sein, die Blätter werden welk, und die Pflanze vielleicht sogar eingehen. Erreichen wir den kritischen Punkt noch rechtzeitig und geben der Pflanze den notwendigen Wirkstoff (zum Beispiel durch Kunstdünger), wird sie sich erholen und entwickeln. Geben wir diesen Wirkstoff immer weiter zu, so kommt das Gleichgewicht wieder aus der Balance und die Entwicklung wird disfunktional, negativ.

In der Natur gilt immer: Nur die Dosis macht den Unterschied, ob es ein elementarer Wirkstoff, ein Heilmittel oder ein Gift ist. Diese Erkenntnis gilt auch für Unternehmen. Wir müssen immer wieder neu definieren, wo die Minimumfaktoren sind, ob wir mehr in Controlling, mehr in Marketing, mehr in Mitarbeiterentwicklung oder auch in die Kundenbeziehung investieren müssen.

Suchen Sie 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.

Keine Wirkung ohne Ursache

Es kann keine Wirkung ohne Ursache geben. Oft bleiben uns zwar die Zusammenhänge zwischen den Phänomenen verborgen, dies bedeutet aber nicht, dass es keine gibt. Wenn Sie der Aussage folgen, 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 ein Problem nie auf der Ebene lösen kann, auf der es auftritt (Symptomebene), ist dies eine Verfahrensweise, die vor allem von Politikern bevorzugt missachtet wird. So gilt folgende Kernaussage:

Suchen Sie immer nach den Ursachen der Wirkungen!

Wir neigen dazu, Wirkungen als gegeben anzusehen und zu versuchen, vor allem negative Wirkungen möglichst sofort zu beseitigen. So können wir Kopfschmerzen mit Kopfschmerztabletten, Schlafstörungen mit Beubiburaten und Potenzstörungen mit Viagra behandeln. All diese Vorgehensweisen