

Arnold Weissman

**FAMILIEN**

**UNTERNEHMEN**

**4.0**

**50 Thesen zur  
Zukunftsfähigkeit Ihres  
Unternehmens**

**GABAL**



Prof. Dr. Arnold Weissman

# **FAMILIEN UNTERNEHMEN 4.0**

**50 Thesen zur  
Zukunftsfähigkeit Ihres  
Unternehmens**

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle  
Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-480-7

Lektorat: Britta Künkel, Reichshof

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Autorenfoto: © Das Weissman Team

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach  
[info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher  
Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach  
§ 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.x.com/gabalbuecher](https://www.x.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)

# Inhalt

## 11 Vorwort

## 13 Einführung

## 15 Strategie – Herzstück des Unternehmenserfolgs

### 17 Verleihen Sie Ihrem Unternehmen Sinn

*THESE 1: In Zeiten schneller, permanenter Veränderungen braucht ein Unternehmen ein sinnstiftendes Ziel, einen Purpose, einen »Nordstern«.*

### 21 Schaffen Sie Wert mit Werten

*THESE 2: Werte werden mit Tinte geschrieben, Strategie mit Bleistift.*

### 25 Lösen Sie die Probleme Ihrer Kunden

*THESE 3: Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen.*

### 29 Be different or die

*THESE 4: Erfolgreiche Unternehmen lösen zentrale Kundenprobleme sichtbar besser als andere.*

### 33 Bieten Sie Ihren Kunden Nutzen statt Rabatte

*THESE 5: Der Zweck eines gesunden Unternehmens ist die Schaffung zufriedener Kunden.*

### 37 Stellen Sie sich strategisch flexibel auf

*THESE 6: Strategie ist der Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen.*

### 41 Entdecken Sie den wichtigsten Baustein Ihrer Strategie

*THESE 7: Kernkompetenzen sind der Schatz des Unternehmens.*

### 45 Schreiben Sie Ihre Strategie mit Bleistift

*THESE 8: Strategie ist ein Prozess, kein Projekt.*

### 47 Überprüfen Sie Ihre Strategie regelmäßig

*THESE 9: Das 7-3-1-Prinzip hält die Strategie aktuell.*

- 51 Die Führungskultur bestimmt die Unternehmenskultur**
- 53 Kümmern Sie sich um die Motivation Ihrer Mitarbeitenden**  
*THESE 10: Die Unternehmenskultur ist das entscheidende Fundament des Erfolgs: Wenn es innen nicht brennt, kann es außen nicht leuchten.*
- 57 Achten Sie auf Ihre Führungskultur**  
*THESE 11: Führende haben Folgende, also entscheiden die Mitarbeitenden, wer eine Führungskraft ist.*
- 59 Setzen Sie auf Leader, nicht auf Vorgesetzte**  
*THESE 12: Führungskräfte führen durch ihr Vorbild, nicht durch ihre Position.*
- 63 Werden Sie zum Servant Leader**  
*THESE 13: Führen heißt andere emporheben.*
- 65 Geben Sie Orientierung statt Befehle**  
*THESE 14: Inspire, empower and help to make a difference.*
- 67 Setzen Sie nicht auf Opportunismus**  
*THESE 15: Die wichtigste Eigenschaft starker Führungskräfte ist Konsequenz.*
- 71 Reflektieren Sie Ihr eigenes Verhalten**  
*THESE 16: Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen.*
- 75 Bleiben Sie sich treu**  
*THESE 17: Erfolgreiche Unternehmen haben eine starke, authentische, wertebasierte Führung.*
- 79 Trauen Sie Ihren Mitarbeitenden etwas zu**  
*THESE 18: Mitarbeitende erleben eine gute Führung als verantwortungsvoll, verlässlich und vertrauend.*
- 83 Zukunftsfähig durch Veränderung und Innovation**
- 85 Hängen Sie nicht an vergangenen Erfolgen**  
*THESE 19: Das Ziel erfolgreicher Familienunternehmen ist die gesteigerte Zukunftsfähigkeit.*
- 89 Verändern Sie Ihr Mindset**  
*THESE 20: Das Erfolgsmodell von morgen: kundenzentriert, technologiebasiert, datengesteuert, nachhaltig und verantwortungsvoll.*

**93 Überprüfen Sie Ihr Geschäftsmodell regelmäßig**

*THESE 21: Die Geschäftsmodelle von morgen sind Marktplätze, Plattformen und Ökosysteme.*

**97 Gewinnen Sie Reputation durch Innovation**

*THESE 22: Der schonende Umgang mit Ressourcen gewinnt eine zentrale Bedeutung.*

**101 Nutzen Sie Verantwortung für Mensch und Natur zur Innovation**

*THESE 23: Unternehmen werden »restainable«: verantwortlich und nachhaltig.*

**105 Setzen Sie auf Agilität, wo es sinnvoll ist**

*THESE 24: Erfolgreiche Unternehmen sind »stagil«: performant in den Prozessen, anpassungsfähig in Strategie und Struktur.*

**109 Begrüßen Sie Veränderung**

*THESE 25: Change ist eine Haltung und ein dauerhafter Prozess.*

**113 Fördern Sie Neugier und Mut**

*THESE 26: Innovation und Veränderungsbereitschaft sind Kernkompetenzen.*

**117 Familienunternehmen und die Verantwortung der Unternehmerfamilie**

**119 Führen Sie Familie und Unternehmen**

*THESE 27: Die Familienstrategie hat die gleiche Bedeutung und erfordert die gleiche Professionalität wie die Unternehmensstrategie.*

**123 Achten Sie auf eine gesunde Verbindung von Familie und Unternehmen**

*THESE 28: Die Systeme Familienunternehmen und Unternehmerfamilie brauchen eine gesunde Balance.*

**125 Feiern Sie vergangene und künftige Erfolge**

*THESE 29: Familienunternehmen erneuern sich traditionsbewusst: stolz auf die Vergangenheit, mutig in die Zukunft.*

**127 Setzen Sie auf langfristigen Erfolg**

*THESE 30: Familienunternehmen denken in Generationen und nicht in Quartalen.*

**131 Messen Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens**

*THESE 31: Der »QScore®« beurteilt die Fähigkeit eines Unternehmens, über einen langen Zeitraum unabhängig von Dritten und wirtschaftlich erfolgreich fortbestehen zu können.*

**137 Nutzen Sie den Kapitalmarkt für Ihr Unternehmen**

*THESE 32: Erfolgreiche Familienunternehmen verbinden die positiven Werte von Familienunternehmen (Denken in Generationen, Stabilität, gesellschaftliche und soziale Verantwortung) mit der Professionalität und Konsequenz des Kapitalmarkts (Rating, Investor Relations, Risikomanagement, Konsequenz, Transparenz, Commitment).*

**141 Hüten Sie sich vor Wachstum um jeden Preis**

*THESE 33: Erfolgreiche Familienunternehmen haben eine gesunde wirtschaftliche Balance aus Rendite, Wachstum und Risiko.*

**145 Verzichten Sie auf Wachstum, das keinen Wert schafft**

*THESE 34: Erfolgreiche Familienunternehmen wollen wachsen können, nicht wachsen müssen.*

**147 Achten Sie stets auf die Liquidität**

*THESE 35: Für verantwortungsvolle Familienunternehmen gilt: never out of cash.*

**149 Befassen Sie sich mit dem Shareholder Value**

*THESE 36: Familienunternehmen verfolgen einen wert(e)orientierten Ansatz der Unternehmensführung.*

**153 Setzen Sie auf eine professionelle Finanzierung**

*THESE 37: Familienunternehmen sind kapitalmarktfähig, ohne den Kapitalmarkt zu brauchen.*

**157 Stellen Sie Ihr Unternehmen sicher auf**

*THESE 38: Familienunternehmen können jederzeit gut verkauft werden, ohne je verkauft werden zu müssen.*

**159 Gewinnermentalität sichert Erfolg**

**161 Halten Sie sich an die Natur**

*THESE 39: Gewinner nutzen die Universalprinzipien des Erfolgs.*

**165 Lernen Sie aus Ihren Fehlern**

*THESE 40: Gewinner sind fehlerfreudig, aber nicht fehleranfällig.*

**169 Verstecken Sie sich nicht hinter anderen**

*THESE 41: Gewinner übernehmen Verantwortung für das, was sie tun, und für das, was sie nicht tun.*

**173 Setzen Sie auf Sieg**

*THESE 42: Gewinner verfolgen eine Siegerpodest-Strategie: lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich als ein kleiner Fisch in einem großen Teich.*

**177 Sammeln Sie Fans**

*THESE 43: Gewinner haben starke Marken und nutzen sie als Vertrauenskonto.*

**179 Lösen Sie die Pain Points Ihrer Kunden**

*THESE 44: Gewinner geben und halten ein radikal-ideales Nutzenversprechen.*

**183 Sorgen Sie für die optimale Customer Journey**

*THESE 45: Gewinner behalten die Beziehung zum Kunden in der Hand.*

**187 Setzen Sie auf überlegene Prozesse**

*THESE 46: Gewinner haben die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, und nutzen dies als Wettbewerbsvorteil.*

**189 Fördern Sie Motivation und Selbstständigkeit**

*THESE 47: Gewinner finden Lösungen, Verlierer finden Ausreden.*

**193 Verfolgen Sie sinnvolle Ziele**

*THESE 48: Gewinner setzen auf wahre Werte und nicht auf schnellen Profit.*

**197 Entwickeln Sie Potenziale**

*THESE 49: Gewinner tun das, was sie tun, mit Freude.*

**201 Machen Sie das Unternehmen stark**

*THESE 50: Gewinner sind resilienter.*

**205 Last-Minute-Gedanken**

**206 Danksagung**

**207 Quellenverzeichnis**

**211 Über den Autor**



# Vorwort

Als ich im Jahre 1990 – inspiriert von einer Reise durch Amerika – meinen ersten Fressnapf-Laden in Erkelenz eröffnet hatte, war mir nicht im Entferntesten klar, wohin mich meine unternehmerische Reise führen würde. Vollgepackt mit Ideen, jugendlicher Unbekümmertheit, einer Menge unternehmerischem Tatendrang und – ehrlich gesagt – ohne viel Ahnung von Themen wie Strategieentwicklung, Organisation, Führung, Governance, Risikomanagement, Kapitalmarktfähigkeit. Dies musste ich damals auch alles nicht wissen, es ging nur um eines: als junger Unternehmer zu überleben und dann kräftig zu wachsen. Nun, ich denke, dies ist mir beides gut gelungen.

Als mein Unternehmen größer wurde, wurden diese Defizite allerdings zunehmend spürbar. Mitarbeiter wollten professionelle Führung, eine klare Strategie, eindeutige Prioritäten bei unendlichen Optionen. Die Zahlen mussten viel transparenter werden, unser Reporting brauchte ein deutliches Upgrade. Die Liste ließe sich beliebig verlängern. Plötzlich hatte ich Aufgaben zu erfüllen, die vorher keine oder nur eine geringe Bedeutung für mich und mein Unternehmen Fressnapf hatten.

Dies war der Zeitpunkt, zu dem ich meinen Berater und inzwischen guten Freund Arnold Weissman kennenlernte. Mit seinen Methoden, vom Leitbild über die zehn Stufen, von der 7-3-1-Methodik bis zur professionellen Organisationsentwicklung, vom Reporting und Risikomanagement bis hin zu den Glaubenssätzen, die wir gemeinsam entwickelt und umgesetzt haben, hat er mir geholfen, mein Unternehmen immer wieder auf die nächste Entwicklungsstufe zu bringen.

Auch wenn ich nicht allen Thesen Arnolds zustimme und es in der Praxis manchmal nicht leicht ist, sie umzusetzen, so kann ich doch sagen, dass Fressnapf ohne seine Inspiration und seinen Einfluss heute nicht da

wäre, wo es ist: der europaweite Marktführer für Tierbedarfshandel, das größte, ertragreichste und erfolgreichste Unternehmen unserer Branche. Wenn man sich die Transformation vom »geilsten Fachdiscounter der Welt« zum Ökosystem rund ums Tier mit der Mission »Happier Pets, Happier People« ansieht, so kann man vielleicht ermessen, welche Veränderungen in meinem Unternehmen stattgefunden haben. Dazu sind Orientierung, ein Leitfaden und eine gemeinsame Philosophie nötig.

Ich ermutige alle Leserinnen und Leser, aus dem Schatz an Erfahrungen und Leitgedanken, die in diesem neuen Buch von Arnold zusammengefasst sind, diejenigen auszusuchen oder zu ergänzen, die am besten zu ihnen selbst passen. Für mich ist es fast unmöglich, wenige Leitgedanken herauszuheben, aber wenn ich es versuchen würde, so wären meine Favoriten:

»Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen.«

»Wer die Probleme seiner Kunden sichtbar besser löst als andere, kann seinen Erfolg nicht verhindern.«

»Erfolg folgt, wenn man seiner Bestimmung folgt.«

»Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.«

»Führen heißt andere emporheben.«

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute bei der Umsetzung Ihrer Leitgedanken.

Ihr

Torsten Toeller

# Einführung

Liebe Leserinnen und Leser,

seit rund vierzig Jahren beschäftige ich mich beruflich sowohl in meiner unternehmerischen als auch in meiner akademischen Tätigkeit an der Universität in Nürnberg, an der ZU in Friedrichshafen, an der OZH in Regensburg und in verschiedenen Post-Graduate-Programmen mit einer zentralen Frage: Welche Möglichkeiten gibt es, die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen zu verbessern? Was können wir von den Besten lernen und was von denen, die ihre Aufgabe nicht erfüllen konnten und aus dem Markt ausgeschieden sind? Die Lehren aus den Erfahrungen der Geseheiterten nützen uns vielleicht sogar mehr.

Ich hatte das Privileg, mit unglaublichen unternehmerischen Persönlichkeiten zusammenzuarbeiten. Und ich durfte vieles von ihnen lernen. Natürlich geht es nicht darum, etwas zu kopieren. Dies kann ja nur schiefgehen. Viel wichtiger ist es, etwas zu verstehen. Lernen lässt sich aus der Wissenschaft mit tiefgehenden theoretischen Modellen, aus der Natur (die Natur bietet einen unglaublichen Schatz an Erkenntnissen für die erfolgreiche Unternehmensführung!), aus der Praxis und – wahrscheinlich am wichtigsten – aus dem eigenen gesunden Menschenverstand.

Und so habe ich gelernt, dass es weniger die Methoden als vielmehr die Prinzipien, die Glaubenssätze, die Überzeugungen sind, die den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg machen. Aus diesem Grund ist dieses Buch entstanden: Ich habe die Überzeugungen, an die ich fest glaube und die hundertfach in der Praxis erfolgreich umgesetzt wurden, zusammengefasst. So ist mein »Buch der Überzeugungen« mit seinen 50 Thesen entstanden, in dem Sie hoffentlich viel Inspiration finden werden.

Thesen sind niemals in Stein gemeißelt, sondern stets veränderbar. Familienunternehmen brauchen diese Veränderbarkeit. Wenn wir auf die

Geschichte zurückblicken, mussten Familienunternehmen ständig mit Veränderung fertigwerden, sie geschah nur noch nie zuvor so schnell wie jetzt und wurde nie als so permanent empfunden. Also nehmen Sie bitte meine 50 Thesen als Grundlage für die Führung Ihres Unternehmens, aber zögern Sie nicht, sie infrage zu stellen – gerne im Dialog mit mir.

Haben Sie den Mut und die Konsequenz, die Thesen wegzustreichen, die Sie nicht für richtig oder tragfähig halten. Ergänzen Sie mein Buch um Ihre Überzeugungen, die bei mir noch gefehlt haben. Und machen Sie so mein Buch zu Ihrem Buch Ihrer Überzeugungen.

Familienunternehmen werden als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet und sind es zweifellos. Ohne Familienunternehmen wären wir heute nicht da, wo wir sind. Sie haben viele Stationen und Veränderungen durchlaufen: vom Zeitalter der Industrialisierung über die boomende produzierende Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg und die Globalisierung bis zur digitalen Wirtschaft der Zukunft. Vier Stationen, die ich gerne als Familienunternehmen 1.0 bis 4.0 bezeichne. Wir dürfen gespannt sein, wie Familienunternehmen 5.0 aussehen wird.

Bleiben Sie neugierig, mutig und stets veränderungsbereit! Wir alle sind Schöpfer unserer Welt! Und ich habe verstanden: Märchenhafte Freiheit entsteht, wenn man für sich voll in die Verantwortung geht.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute für die Bewertung »unserer« Glaubenssätze und Ihre individuelle Interpretation und Umsetzung.

Herzlichst

Ihr Arnold Weissman

# Strategie – Herzstück des Unternehmenserfolgs

Angesichts zunehmender Unsicherheit durch Kriege, Pandemien, neue gesetzliche Rahmenbedingungen, sich schnell verändernde Marktbedingungen und innovative Technologien halten manche Unternehmer nicht mehr viel von Strategie. Strategie, so der Gedanke, sei langfristig und man wisse doch heutzutage nicht mehr, was übermorgen oder in zwei Monaten passiere, geschweige denn in fünf oder sieben Jahren.

Keine Frage – das stimmt. Wir wissen nicht, was in den nächsten Wochen, Monaten oder gar Jahren auf uns zukommen wird, dennoch müssen in Unternehmen jeden Tag Entscheidungen getroffen werden, die weit in die Zukunft reichen. Denken Sie zum Beispiel an Investitionsentscheidungen. Außerdem hat jede Krise bisher gezeigt, dass Unternehmen ohne Strategie am anfälligsten dafür sind, zu scheitern.

Und auch in Zukunft gilt:

**In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Renditeentwicklung.**

Ergo brauchen wir eine umfassende Strategie, die die Zukunft unseres Unternehmens sichert, uns von anderen unterscheidet und Kunden davon überzeugt, bei uns zu kaufen. Sie muss Aussagen treffen zu den Bereichen:

- Kernkompetenzen
- Geschäftsfelder
- Wettbewerbsvorteile
- Positionierung
- Wertschöpfungskette
- strategische Zielrichtung

In diesem Abschnitt lernen Sie die Grundlagen einer Erfolg versprechenden Strategie kennen. Unternehmensführung ohne eine Strategie ist wie ein Schiff ohne Steuermann, das ziellos im Meer treibt als Spielball der Wellen. Mit der richtigen Strategie navigieren Sie Ihr Unternehmensschiff sicher durch Wellen und Stürme.

**Befassen Sie sich mit der Frage, was Sie heute tun müssen, um auch morgen noch kraftvoll zubeißen zu können.**

## Verleihen Sie Ihrem Unternehmen Sinn

Jedes Unternehmen braucht ein Ziel, einen Purpose, einen Sinn, der alle motiviert und zusammenhält. Er wird gegeben durch ein starkes gelebtes **Leitbild**, bestehend aus **Mission**, **Vision** und **Werten**. Es stellt den ethischen, moralischen und ökonomischen Kompass des Unternehmens dar und bildet die Basis für die Entwicklung einer guten Strategie.

- Die Mission beschreibt den Auftrag eines Unternehmens, den Zweck seiner Existenz.
- Die Vision ist das attraktive Bild einer möglichen Zukunft, der »Nordstern«, dem alle folgen.
- Die Werte sind die Basis unseres Handelns. Während die Strategie der Weg zum Ziel ist, zeigen uns die Werte, ob wir den Weg richtig gehen.

**THESE 1: In Zeiten schneller, permanenter Veränderungen braucht ein Unternehmen ein sinnstiftendes Ziel, einen Purpose, einen »Nordstern«.**

Die Frage, die sich jedes Unternehmen deshalb stellen muss, lautet:

Warum gibt es unser Unternehmen und welchen Nutzen bietet es seinen Kunden, der Gesellschaft, der Menschheit?

### Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten

Das Leitbild gibt dem Unternehmen Zukunft und Richtung, Sinn und Identität. Es ist Grundlage der Strategiearbeit. Ohne Leitbild weiß das Unternehmen weder, weshalb es existiert, noch, wohin es will.

Es ist der Sinn, den das Unternehmensleitbild vermittelt, der die Menschen anzieht und zusammenhält – Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende und die Gesellschaft. Er macht das Unternehmen attraktiv, seine Produkte und Dienstleistungen begehrenswert. Sobald der Sinn fehlt, wird das Unternehmen als eines von vielen wahrgenommen und fällt früher oder später auseinander.

Deshalb unsere Empfehlung: Werben Sie nicht mit dem, was Sie machen (großartiges Produkt) oder wie Sie es machen (modernste Produktion). Kommunizieren Sie, **warum** Sie es tun. Das berührt die Menschen, macht sie stolz, zu Fans und Followern.

*»People Don't Buy What You Do, They Buy WHY You Do It!«<sup>1</sup>*

*»Menschen kaufen nicht, was man macht; sie kaufen, warum man etwas macht.«*

*Simon Sinek, Unternehmensberater  
und Autor des Bestsellers »Start with Why!«*

Dahinter steckt die Erkenntnis der Hirnforschung, dass unsere Entscheidungen nicht auf rationalen Erwägungen basieren, sondern auf Gefühlen. Apple ist dafür laut Sinek ein gutes Beispiel. Die Produkte der Wettbewerber seien nicht schlechter, aber Apple-Kunden vertrauten dem Unternehmen und teilten dessen Werte. Das bringe sie dazu, hohe Preise zu bezahlen und stundenlang bei jedem Wetter auszuhalten, um das neueste Produkt vor allen anderen in Händen zu halten.

## **Gut zu wissen**

---

- ➔ Ein Leitbild muss gemeinsam im Unternehmen entwickelt und verankert werden.
  - ➔ Die Vision ist eine klare Vorstellung der Zukunft und sollte immer mit einer Mission verbunden sein.
  - ➔ Mission und Vision sind qualitativ, nicht quantitativ.
  - ➔ Es gibt keine »richtigen«, für alle Unternehmen gültigen Werte.
  - ➔ Werte speisen die Führungskultur, die wiederum die Unternehmenskultur prägt. Werte lassen sich nicht verordnen.
-

## Überprüfen Sie Ihr Unternehmensleitbild

- Haben Sie Ihr Leitbild gemeinsam mit Ihren Führungskräften entwickelt?
- Wissen alle im Unternehmen, weshalb es das Unternehmen gibt und was der Welt ohne das Unternehmen fehlen würde?
- Ist der Sinn, den die Mitarbeitenden in ihrem Tun sehen sollen, klar?
- Wissen alle im Unternehmen, wie die Mission und die Vision des Unternehmens lauten?
- Ist das Leitbild so überzeugend und kraftvoll, dass es von allen Mitarbeitenden getragen wird?
- Ist bekannt, welchen Werten das Unternehmen folgt, und werden sie von allen im Unternehmen gelebt?

So können Sie erkennen, ob Ihr Leitbild die Strahlkraft hat, die notwendig ist, um dem Unternehmen und dem Tun seiner Mitarbeitenden Sinn zu geben, ihr Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit und Wachstum zu befriedigen, Emotion und Motivation zu schaffen:

- Die Mitarbeitenden sind motiviert und engagiert.
- Sie fühlen sich wohl im Team, sind entscheidungsfähig und übernehmen Verantwortung.
- Krankheitsrate und Fluktuation der Mitarbeitenden sind niedrig.
- Die Mitarbeitenden wissen, welchen Beitrag sie zur Erreichung der Unternehmensziele leisten.
- Sie kennen die Strategie und setzen sie um.
- Die Mitarbeitenden sind stolz darauf, in Ihrem Unternehmen zu arbeiten, und sind Botschafter des Unternehmens gegenüber Familie, Freunden und Bekannten.
- Mitarbeitende und Führungskräfte kommunizieren offen und respektvoll miteinander.

## Unterscheiden Sie wertlose Missionen von wertvollen

Diese Missionen begeistern:

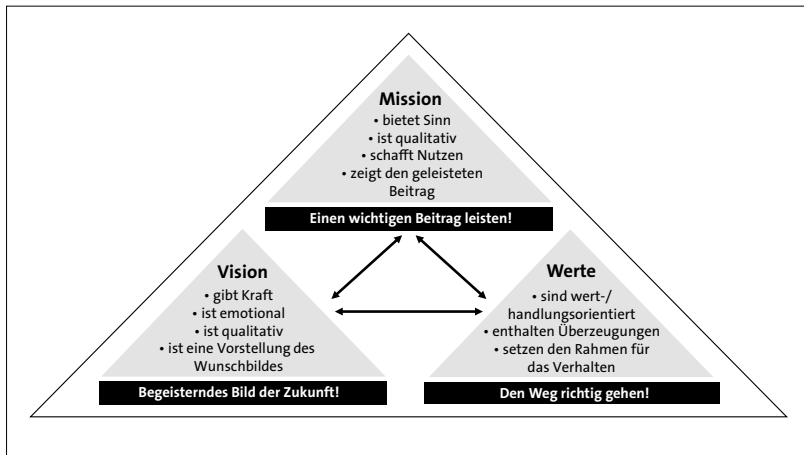
*Protecting People – Wir schützen Menschen (Uvex)*

*Life is on (Hörgerätehersteller Phonak)*

Eine Mission oder Vision, die niemanden interessiert, ist zum Beispiel: »Wir wollen das größte Autohaus am Ort werden und unseren Gewinn um zwölf Prozent steigern.« Wieso sollte es die Mitarbeitenden begeistern, die Taschen der Eigentümer des Autohauses zu füllen? Die Kunden haben ebenfalls wenig von dieser Mission, vielleicht hin und wieder eine Rabattaktion.

## Überprüfen Sie Ihre Mission.

### Leitbild



Diese Grafik fasst zusammen, was Sie unbedingt über das Unternehmensleitbild wissen sollten.

## Schaffen Sie Wert mit Werten

Werte gehören zum Leitbild. Sie prägen die Unternehmenskultur und bilden das Fundament des Hauses zur strategischen Entwicklung von Familienunternehmen. Mission und Vision repräsentieren das Dach des Hauses, während Strategie, Organisation, Führung und Familie die Pfeiler sind, auf denen das Dach sicher ruht.

Damit Werte eine positive Wirkung entfalten, müssen sie

- mit der Strategie übereinstimmen,
- sich in der Organisation widerspiegeln,
- von der Führung vorgelebt und eingefordert und
- von der Unternehmerfamilie getragen werden.

**THESE 2: Werte werden mit Tinte geschrieben, Strategie mit Bleistift.**

Das Wertesystem eines Unternehmens muss sich entwickeln. Es ist nichts, das per Anweisung jeden Tag geändert werden kann, denn in den Werten eines Unternehmens findet die Unternehmenskultur ihren Ausdruck. Das Wertesystem eines Unternehmens zeigt das einheitliche Selbstverständnis, die gemeinsame Grundlage, auf die sich alle beziehen können.

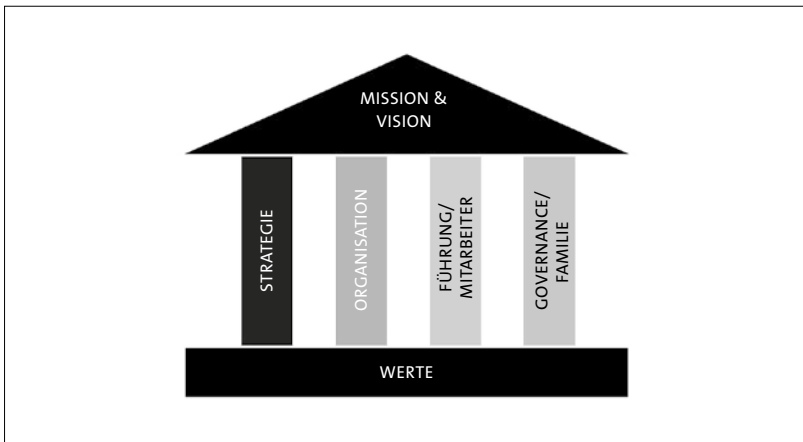
Während die Strategie so entwickelt werden muss, dass sie veränderten Markt- und Rahmenbedingungen angepasst werden kann, sind Werte ein Glaubenssystem, tief verankert in der DNA des Unternehmens. Erfolg und Misserfolg sind auf das herrschende Wertesystem zurückzuführen. Die richtigen Werte sind die Basis für Wertsteigerung und damit für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Aus der Praxis wissen wir: Werte wie Menschlichkeit, Vertrauen und Wertschätzung steigern den Unternehmenswert. Und je präziser Unternehmensstrategie und Wertesystem ineinandergreifen, desto besser – besonders in Zeiten des Wandels.

## Gut zu wissen

---

- ➔ Wer in einer Krise seine Werte aufgibt, macht sein Unternehmen wertlos.
  - ➔ Die Führung ist Vorbild für die Mitarbeitenden. Das gilt ganz besonders hinsichtlich der Werte.
  - ➔ Von Mitarbeitenden, die die Unternehmenswerte nicht teilen oder ablehnen, sollten Sie sich trennen.
  - ➔ Werte müssen gemeinsam erarbeitet werden, denn ein Wertesystem wird nur dann Wert schaffen, wenn Führung und Mitarbeitende denselben Werten folgen.
  - ➔ Werte, die nicht gelebt werden, sind wertlos.
- 

## Das Haus zur strategischen Entwicklung



Das Haus zur strategischen Entwicklung von Familienunternehmen zeigt die enorme Wichtigkeit von Werten und Unternehmenskultur.

## **Kennen Sie die Auswirkungen des Wertesystems auf Ihr Unternehmen?**

Lesen Sie bitte die zwei folgenden Szenarien und überlegen Sie, welches der Stimmung in Ihrem Unternehmen nahe kommt.

### **Szenario 1**

In der Schlapp & Schlapper GmbH läuft es schon seit einiger Zeit nicht so richtig rund.

- Umsatz und Gewinn sind rückläufig, die Reklamationsquote ist hoch.
- Krankenstand und Fluktuation sind ebenfalls auf einem hohen Niveau.
- Der Flurfunk macht Überstunden und überall wird hinter vorgehaltener Hand geschimpft und gegrummelt.
- Die Mitarbeitenden sind verschlossen und viele schieben Dienst nach Vorschrift. Einige suchen bereits einen neuen Arbeitsplatz.

Kommentar eines Mitarbeitenden: »Hier darf man weder den Mund aufmachen noch sich einen Fehler erlauben. Und wenn man etwas gut macht, heftet sich das Management den Erfolg ans Jackett. Außerdem sind Leute, die selbstständig denken, hier nicht gern gesehen. Da ist man schnell ein Querulant. Gott bewahre, dass man etwas anders macht als während der letzten 30 Jahre. Am besten haben es in dieser Firma die Ja-Sager.«

### **Szenario 2**

In der Aufwärts GmbH läuft es richtig gut. Die Kunden stehen Schlange.

- Umsatz und Gewinn steigen stetig.
- Die Qualität der Produkte und des Service wird von allen Kunden gelobt.
- Krankenstand und Fluktuation tendieren gegen null.
- Die Kommunikation ist offen und angstfrei, die Stimmung insgesamt richtig gut.

Kommentar eines Mitarbeitenden: »Ich arbeite wirklich gerne in dieser Firma. Ich trage Verantwortung und werde in meiner Weiterentwicklung unterstützt. Innovative Ideen und Kreativität werden gefördert. Die Führung

steht hinter uns, auch wenn wir mal einen Fehler machen oder aus einer Idee nichts wird. So macht die Arbeit Freude. Super finde ich auch die Kinderbetreuung im Gebäude und die Benefits in der Krankenversicherung.«

## **Werte müssen gelebt werden**

Welches Szenario kommt der Situation in Ihrem Unternehmen näher?

Wenn Sie sich in der Schlapp & Schlapper GmbH wiederfinden, sollten Sie schnellstmöglich etwas tun. Ihr Unternehmenserfolg ist gefährdet. In Ihrem Unternehmen fehlen Motivation, Engagement, Sinn und Freude an der Arbeit. Wie soll sich in dieser Situation Erfolg einstellen?

Erarbeiten Sie gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden die für Ihr Unternehmen richtigen Werte. Ziehen Sie sich nicht auf schön klingende Werte zurück, die Sie auf Ihre Website schreiben, obwohl diese Werte gar nicht gelebt werden. Seien Sie mutig und ehrlich, arbeiten Sie an sich selbst und überdenken Sie Ihre Führungskultur. Finden Sie gemeinsam Werte, die Sie alle und das Unternehmen voranbringen.

Sollten Sie der Meinung sein, der ganze »Werte-Kram« werde überbewertet, gehen Sie bitte in sich und beantworten Sie sich ehrlich eine Frage:

### **Wovor haben Sie Angst?**

Kontrollverlust? Machtverlust? Gesichtsverlust? Unzulänglichkeit?

Wenn Sie solchen Ängsten nachgeben, untergraben Sie die Kreativität und Arbeitsfreude Ihrer Mitarbeitenden und verhindern den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens. Ihre Strategie mag noch so gut sein, aber wenn die Mitarbeitenden sie nicht umsetzen, wird sie scheitern.

## Lösen Sie die Probleme Ihrer Kunden

Der Mittelstand brüstet sich gerne damit, dass er seine Kunden besser kennt als sie sich selbst und genau weiß, was diese wollen. Tatsächlich?

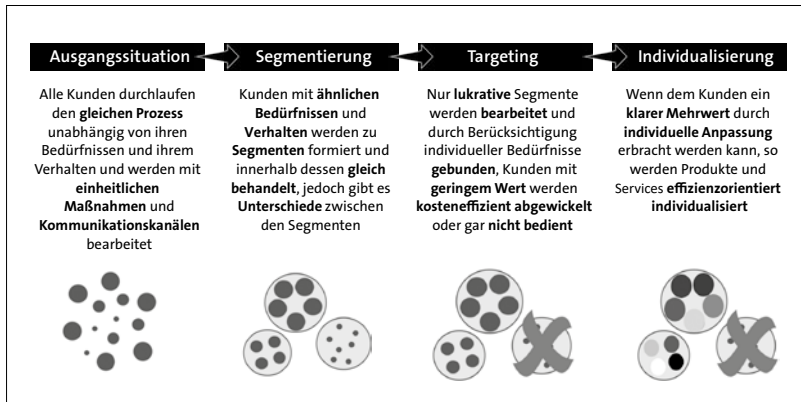
Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Frau Maurer möchte ein Gemälde aufhängen. Wenn Sie niemanden kennt, der eine Schlagbohrmaschine besitzt, muss sie eine kaufen. Dabei möchte sie keine Bohrmaschine kaufen und es ist ihr völlig egal, was die Bohrmaschine alles kann. Sie möchte nicht einmal zwei Löcher in der Wand, um ihr Gemälde aufzuhängen. Sie möchte es einfach an die Wand hängen. Das ist Frau Maurers Problem oder – wie die Start-ups sagen – ihr Schmerzpunkt. Wer dieses Problem auf einfache Art und Weise lösen kann, gewinnt eine Kundin, die weiterempfiehlt und wahrscheinlich selbst wiederkommt.

**THESE 3: Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen.**

Indem Sie die Probleme Ihrer Kunden lösen, sparen Sie ihnen Kosten, vereinfachen deren Prozesse oder erleichtern ihnen das Leben. Sie machen Ihre Kunden erfolgreicher. Das zieht Loyalität nach sich und macht Ihr Unternehmen attraktiv für weitere Kunden. Und jedes Unternehmen braucht Kunden, vor allem solche, mit denen sich tatsächlich Wert erwirtschaften lässt.

Auch in dieser Hinsicht sollten Sie Ihre Kunden kennenlernen, denn nicht mit jedem Kunden lässt sich der gleiche Wert erzielen. Mit manchen Kunden ist man über Gebühr beschäftigt und am Ende steht eine Null oder ein Minus. Andere Kunden erfordern wenig Aufwand und erwirtschaften viel Wert. Machen Sie sich nicht auf die Suche nach »begeisterten« Kunden, sondern favorisieren Sie Kunden mit einem hohen Kundenwert.

## Kundenwert



Gleichbehandlung schafft Unzufriedenheit. Individualisierung erhöht die Zufriedenheit und den Kundenwert.

## Der Kunde hält das Unternehmen am Leben

»Ihr Gehalt zahlt nicht der Chef. Denken Sie daran: Ihre Kunden entscheiden über Ihr Einkommen«, sagte Volkmar Wywiol<sup>2</sup>, Stern-Wywiol-Gruppe, zu seinen Mitarbeitenden – eigentlich eine Binsenweisheit, die in vielen Unternehmen nicht ernst genommen wird.

Umso wichtiger ist es, dass Sie tatsächlich Ihr Hauptaugenmerk auf die echten Probleme Ihrer Kunden richten.

- Treffen Sie keine Annahmen, sondern halten Sie sich an die Fakten.
- Gehen Sie vom Problem aus, nicht von der Lösung.
- Bieten Sie nur Lösungen für tatsächlich existierende Probleme an.
- Testen Sie mögliche Lösungen am Kunden und lernen Sie aus dem Kunden-Feedback.
- Seien Sie schnell und bleiben Sie flexibel.
- Betrachten Sie Fehler als Chance.

## Gut zu wissen

---

- ➔ Kunde ist nicht gleich Kunde. Unternehmenswert und Kundenwert gehören zwingend zusammen.
  - ➔ Über die Messung des Kundenwerts können Sie wertsteigernde Kunden identifizieren.
  - ➔ Die Attraktivität eines Unternehmens hängt von seiner Fähigkeit ab, die echten Probleme seiner Kunden zu lösen.
  - ➔ Innovieren Sie von außen nach innen und nicht umgekehrt.
  - ➔ Beschleunigen Sie die Lösung von Kundenproblemen durch agile Arbeitsweisen.
- 

## Kennen Sie die Probleme Ihrer Kunden?

Viele Unternehmen glauben, sie würden die Probleme oder Erwartungen ihrer Kunden kennen. Die tatsächlichen Kundenwünsche weichen jedoch oft von diesen Vorstellungen ab. Unternehmen gehen häufig davon aus, dass ihre Kunden Perfektion und Verbesserung des bereits Bestehenden verlangen. Deshalb folgen diese Unternehmen dem Konzept der kontinuierlichen bzw. inkrementellen Innovation. Das bedeutet, dass nichts wirklich Neues geschaffen wird.

### Konkret:

Kehren wir zurück zu unserem Beispiel mit den Löchern in der Wand. Die Kundin möchte keine Bohrmaschine kaufen und es ist ihr egal, ob der Griff des neuen Modells ergonomischer ist. Würde ihr das Unternehmen »Drilling Services« die Möglichkeit bieten, die Bohrmaschine gegen eine Gebühr zu nutzen, statt zu kaufen, wäre die Kundin jedoch begeistert. Zusätzlich könnte man einen Service anbieten, der den Kunden das lästige Löcherbohren abnimmt. Der Hersteller der Bohrmaschine verliert auf diese Weise schnell seine Kundenbasis und wird zum Lieferanten von »Drilling Services«. Bringt dieses Unternehmen zusätzlich noch eine Befestigungsmöglichkeit auf den Markt, für die gar keine Bohrlöcher mehr notwendig sind, gerät der Bohrmaschinenhersteller in weitere Bedrängnis. Das ist der Unterschied zwischen »den Kunden kennen« und »dem Kunden Lösungen für sein Problem bieten«.

## **Sind Sie für Ihre Kunden ein Lieferant oder ein Problemlöser? Innovieren Sie von außen nach innen oder umgekehrt?**

An unserem Beispiel zeigt sich deutlich der Unterschied zwischen inkrementeller, iterativer und disruptiver Innovation nach Christensen.<sup>3</sup>

- Inkrementelle Innovation: Verbesserung, zum Beispiel eine Bohrmaschine mit einem ergonomischen Handgriff.
- Iterative Innovation: neue Produkte, die auf technologischen Entwicklungen und Trends basieren, zum Beispiel ein Elektromotor statt ein Verbrenner.
- Disruptive Innovation: ein neues Geschäftsmodell, zum Beispiel der Wandel vom Bohrmaschinenhersteller zum Provider für Baustellenbedarf.

### **Echte Kundenprobleme entdecken**

Die tatsächlichen Probleme Ihrer Kunden zu erfahren, ist zwar mit Aufwand verbunden, aber durchaus machbar. Viele Mittelständler sind in die Prozesse ihrer Kunden tief eingebunden. Das ist ein Vorteil, den es zu nutzen gilt.

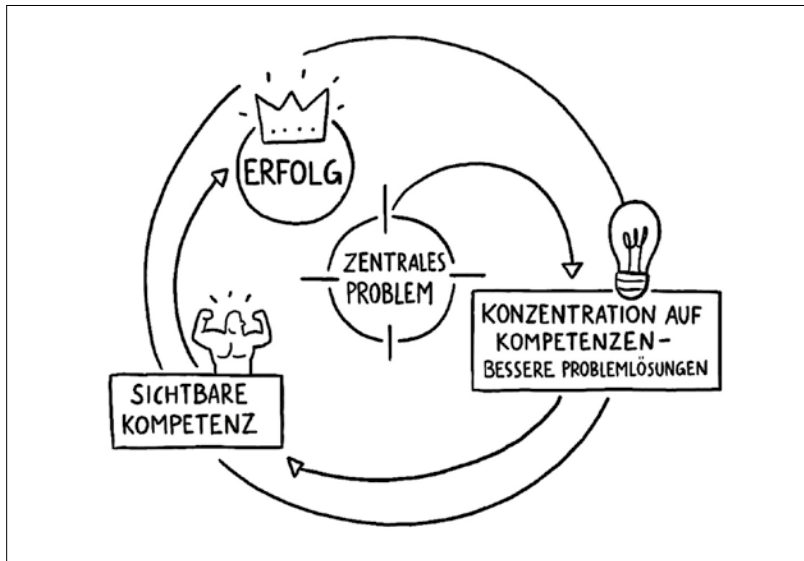
- Diskutieren Sie mit Ihren Kunden über neue Technologien, hören Sie genau zu und stellen Sie den Kunden neue Ideen vor.
- Testen Sie neue Ideen zunächst an Ihren Kunden, auch wenn Sie noch kein perfektes Angebot machen können. Vertrauen Sie auf deren Feedback.
- Mit perfekten Produkten erreichen Sie häufig nur die Kundengruppen am oberen Ende des Marktes. Ziehen Sie auch andere Kundengruppen in Betracht und suchen Sie deren Feedback.
- Nutzen Sie für das Gespräch mit Ihren Kunden alle Kanäle, auch Foren, Communitys, Onlinebefragungen, Produkttests etc.
- Schaffen Sie eine Schnittstelle für den Austausch interessierter Kunden mit Ihren Entwicklern.
- Gehen Sie mit Firmenkunden Entwicklungspartnerschaften ein.

## Be different or die

Es ist Ihnen bestimmt schon aufgefallen: Unternehmen, ihre Produkte und Leistungen sind weitestgehend austauschbar. Im Supermarkt ist es offensichtlich. Dort liegt von jedem Produkt eine nahezu unendliche Auswahl in den Regalen. Wozu greifen die meisten Kunden? Zum günstigsten Produkt. Die Austauschbarkeit zwingt zum Preiskampf. Dieser wirkt sich jedoch negativ auf die Umsatzrendite aus und vermindert den geschaffenen Unternehmenswert. Der einzige Weg aus dieser Abwärtsspirale heißt Differenzierung. Sie müssen sich vom Wettbewerb unterscheiden.

**THESE 4: Erfolgreiche Unternehmen lösen zentrale Kundenprobleme sichtbar besser als andere.**

### Erfolgsspirale



Die Erfolgsspirale nach Wolfgang Mewes zeigt den Weg aus der Austauschbarkeit.<sup>4</sup>

## Der Weg aus der Austauschbarkeit

- Entdecken Sie die echten, dringenden Probleme der Kunden.
- Entwickeln Sie einzigartige Problemlösungen.
- Machen Sie Ihre Einzigartigkeit sichtbar, profilieren Sie sich gegenüber dem Wettbewerb.

Der Schlüssel zur Differenzierung sind die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Sie geben vor, auf welchen Ebenen nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können.

### **Wettbewerbsvorteile bedeuten letztlich Differenzierung.**

Differenzierung kann auf drei Ebenen erreicht werden:

#### 1. Produktbezogene Ebene

Eine Differenzierung auf der Produktebene ist schwierig und kostspielig. In den meisten Branchen gibt es keine Geheimnisse mehr.

#### 2. Produktbegleitende Ebene

Die Differenzierung auf der produktbegleitenden bzw. Serviceebene ist ebenfalls schwierig, denn Service ist eine notwendige Voraussetzung, falls man in gesättigten Märkten überleben will. Viele Services werden vom Kunden kostenlos erwartet.

#### 3. Emotionale Ebene

Die emotionale Ebene ist die vielversprechende Art der Differenzierung. Hier setzen wir auf Beziehung, auf Gefühle und auf Marke.

## **Gut zu wissen**

---

- ➔ In gesättigten Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Rendite.
- ➔ Preisschlachten sind nur schwer zu gewinnen, wenn man nicht der Kostenführer ist.
- ➔ Die Unterscheidung auf der emotionalen Ebene hilft Unternehmen, sich vom ruinösen Preiskampf zu lösen.

- ➔ Bei einer guten Marke sehen die Kunden eher über funktionale Unzulänglichkeiten hinweg zugunsten der emotionalen Faktoren.
  - ➔ Differenzierung beruht auf Wettbewerbsvorteilen, diese wiederum auf Kernkompetenzen.
- 

## **Wissen Ihre Kunden, wie Sie sich vom Wettbewerb unterscheiden?**

Die wenigsten Kunden wissen, welches Unternehmen hinter einem Produkt steckt, es sei denn, es handelt sich um eine bekannte Marke. Auch wenn der Kunde heute längst nicht mehr so markentreu ist wie früher, stehen Marken nach wie vor für Emotion und Zugehörigkeit. Bei einer Marke wissen wir, was uns erwartet. Zumindest sagt das unser Gefühl. In einer Welt, die immer unsicherer und schnelllebig wird, schätzen wir die Beständigkeit der Marke.

## **Marken haben Fans statt Kunden**

Ein Markenbeispiel, das immer wieder genannt wird, ist Apple. Wer ein iPhone, ein iPad oder ein anderes Produkt dieser Marke besitzt, ist meistens ein Fan. Dabei sind Smartphones oder Computer von Apple nicht besser als die anderer Unternehmen.

Der Unterschied besteht darin, dass uns Apple nicht die Produkte verkauft, sondern das Gefühl, zu den Pionieren moderner Technologie zu gehören, gepaart mit einem ansprechenden Design. Dieses Gefühl ist es, das die Menschen dazu bringt, bei Schnee und Eis stundenlang in der Dunkelheit anzustehen, um das neueste iPhone als einer der Ersten zu besitzen und mehr zu bezahlen als für jedes andere Smartphone – freiwillig und gerne.

Warum möchte jemand eine Harley-Davidson besitzen? Es gibt bessere Motorräder. Ganz einfach: Emotion. Harley-Davidson steht für Easy Rider, für Freiheit und Individualität. Deswegen heißt es dort ja auch: »we sell dreams – the bike is for free!« Was macht die Faszination eines Ferrari aus? Und warum gibt es Produkte, die Synonym für eine ganze Kategorie sind,

so wie »Tempo« für Papiertaschentücher oder »Pampers« für Windeln?  
Warum »googeln« wir, statt zu »edgen« oder zu »firefoxen«?

### **Erinnern Sie sich an das Leitbild?**

**Werben Sie nicht mit dem, was Sie tun, sondern sagen Sie,  
warum Sie es tun.**

Ein Paradebeispiel zum Thema Differenzierung ist die Firma Fackelmann. Gegründet 1919. Das Unternehmen produziert und verkauft vor allem Küchenhelfer, Backformen, Töpfe und Pfannen, also Produkte, die wir in jedem Supermarkt finden.

### **Was macht Fackelmann anders als die anderen?**

Das Unternehmen wirbt nicht mit seinen Produkten, sondern mit der Freude an seiner riesigen Community, deren Mitglieder/Kunden in ständigem Austausch miteinander und mit dem Unternehmen stehen und einem gemeinsamen Hobby frönen: kochen, backen und die Erfolge teilen. Erreicht wird dies durch eine Omnichannel-Strategie. Da ist zum einen die Fackelmann-Welt in Hersbruck, wo die Kunden einkaufen und Veranstaltungen besuchen können, zum Beispiel Kochkurse. Zum anderen gibt es die Zusammenarbeit mit Partnern im Handel und in Social Media. Durch eine kluge Strategie werden die Welten miteinander verbunden. Alexander Fackelmann, Eigentümer in dritter Generation, sagt: »Social Media sind der größte Disruptor. Es ist ein Kreislauf, in dem Kunden Werbung für Kunden machen. Social Media verbinden die Welten und führen zu einem ständigen Austausch zwischen Online und Offline. Kunden finden aus Online zurück in Offline und umgekehrt.«<sup>5</sup>

- Gehören Sie zu den Unternehmen, die sich von ihren Wettbewerbern unterscheiden, oder sind Sie Gefangener von Preiskämpfen und Rabattschlachten?
- Denken Sie darüber nach, was Sie und die Mitarbeitenden können und tun müssen, um sich vom Wettbewerb zu unterscheiden – heute und morgen?
- Welche Kundenprobleme können Sie besser lösen als alle anderen?

## Bieten Sie Ihren Kunden Nutzen statt Rabatte

Rekapitulieren wir:

- Rabattschlachten und Preiskämpfe führen abwärts.
- Um dem zu entgehen, müssen Sie sich vom Wettbewerb unterscheiden.
- Sie müssen der Problemlöser Ihrer Kunden sein.
- Nur auf diese Weise werden Ihre Kunden Wert schaffen, Umsatz *und* Rendite bringen.

Bringen wir es auf den Punkt: Erfolgreiche Unternehmen brauchen Kunden, die gern wiederkommen und anderen von ihren positiven Erfahrungen berichten. Dafür müssen Unternehmen ihren Kunden einen Nutzen bieten, den sie woanders nicht finden und für den sie bereit sind, angemessen zu bezahlen.

**THESE 5: Der Zweck eines gesunden Unternehmens ist die Schaffung zufriedener Kunden.**

Die Frage, die Sie, lieber Leser, sich jetzt stellen, lautet vermutlich:

Wieso zufriedene Kunden? Sollten wir nicht danach streben, begeisterte Kunden zu schaffen?

### Warum ein zufriedener Kunde besser ist als ein begeisterter

Was macht einen »begeisterten« Kunden aus und was einen »zufriedenen« Kunden?

Wirklich begeistert ist ein Kunde, wenn er die beste Leistung zum günstigsten Preis erhält. Das ist großartig für den Kunden, aber schlecht für das Unternehmen. Das Geschäft geht zulasten des Unternehmens. Ein Kunde ist hingegen zufrieden, wenn er einen gewünschten Nutzen zu einem angemessenen Preis erhält. Solche Kunden schaffen Wert für das Unternehmen. Alle profitieren von dieser Geschäftsbeziehung.

## **Es geht um ein ausgewogenes Nutzen-Preis-Verhältnis (NPV).**

Kunden bezahlen auf Dauer nur für nutzenstiftende, sinnvolle Leistungen.

Überzeugen Sie Ihre Kunden davon, dass Ihr Unternehmen ein positives Nutzen-Preis-Verhältnis bietet. Der Kunde muss wissen, dass er einen Nutzen erzielen wird, der höher ist als der Preis, den er dafür zu bezahlen hat.

## **Messen Sie die Kundenzufriedenheit**

Es lässt sich immer wieder beobachten, dass die tatsächlichen Kundenwünsche von den Vorstellungen, die es darüber im Unternehmen gibt, abweichen. Kunden werden erst dann zufrieden sein, wenn die erwartete mit der tatsächlich wahrgenommenen und gewünschten Leistung übereinstimmt. Deshalb ist es sinnvoll, die Kundenzufriedenheit zu messen. Dabei sollten objektive Verfahren mit subjektiven kombiniert werden. Nicht nur Größen wie Umsatz, Marktanteil oder Produktmängel und Reklamationen sind wichtig, sondern auch wahrgenommene Leistungsdefizite oder der Erfüllungsgrad der Kundenerwartungen. Letzteres kann beispielsweise über Kundenbefragungen (online oder offline) geschehen.

## **Gut zu wissen**

---

- ➔ Dauerhaft gute Kundenbeziehungen basieren auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Auch Ihr eigenes Unternehmen muss von der Beziehung profitieren.
  - ➔ Indem Sie anderen Nutzen bieten und sie erfolgreich machen, schaffen Sie die Basis für Ihren eigenen nachhaltigen Erfolg.
  - ➔ Kunden sind bereit, einen höheren Preis zu bezahlen, je größer der Nutzen und je stärker die Unterscheidung zu den Produkten des Wettbewerbs.
  - ➔ Das Nutzen-Preis-Verhältnis sollte für den Kunden immer positiv sein, also mehr Nutzen als Kosten bieten.
  - ➔ Konzentrieren Sie sich auf Kunden, die wertschöpfend sind.
-

## Behandeln Sie Ihre Kunden mit Respekt?

Eine seltsame Frage? Natürlich behandeln Sie den Kunden mit Respekt, werden Sie vermutlich sagen. Doch so einfach ist es nicht. In vielen Unternehmen wird der Kunde als lästig empfunden, vor allem, wenn er Abweichungen vom Standard verlangt oder gar eine Reklamation hat. Er wird vertröstet, weitergereicht und ignoriert. Vielleicht werden Sie jetzt einwenden, das stimme für Ihr Unternehmen nicht. Gehen Sie in sich und seien Sie ehrlich.

- Sind Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden die Kunden immer respektvoll behandeln?
- Gibt es niemanden, der den Kunden als »Idiot« bezeichnet, sobald hinter diesem die Tür zugefallen ist?

## Das Prinzip des egoistischen Altruismus

In manchen Unternehmen betrachtet man den Kunden nach wie vor als eine Kuh, die gemolken werden muss – Hauptsache, etwas verkauft. Die Frage, ob der Kunde einen echten Nutzen von der Leistung hat oder ob sein Problem tatsächlich gelöst wurde, wird erst gar nicht gestellt. Mangelnder Respekt. Wer Kunden so behandelt, darf sich nicht wundern, wenn der Kunde eine Eintagsfliege bleibt und um jeden Cent feilscht.

**Tipp:** Wie zufrieden oder unzufrieden Ihre Kunden sind, können Sie relativ einfach mit der **Kundenbindungsquote** und der **Neukundengewinnung** messen.

- Die Kundenbindungsquote gibt an, wie viele Kunden aus dem Vorjahr im aktuellen Jahr als Kunden erhalten geblieben sind: Anzahl der Kunden des aktuellen Jahres, die bereits im Vorjahr gekauft haben, dividiert durch die Anzahl der Kunden des Vorjahres.
- Die Neukundengewinnung zeigt die Anzahl der neu gewonnenen Kunden, allerdings sollten Sie definieren, wer als Neukunde gilt: Jemand, der noch nie bei Ihrem Unternehmen gekauft hat? Oder

jemand, der in den vergangenen zwölf Monaten nichts gekauft hat, aber jetzt wieder?

Auf der anderen Seite gibt es Kunden, die sich ebenfalls respektlos und gierig verhalten. Sie wollen alles gestern, suchen nach kleinsten Mängeln und versuchen ständig, den Preis zu drücken. Mit solchen Kunden haben Sie unglaublich viel Arbeit, aber verdienen wenig bis nichts. Wenn Sie diesen Kunden nachgeben, kommen sie selbstverständlich wieder, aber das Spiel wird sich permanent wiederholen.

### **Der egoistische Altruismus bietet hier einen Ausweg.**

Er basiert auf der Annahme, dass nur der, der Nutzen bietet, auch Nutzen ernten soll. Das heißt: Indem ich anderen Nutzen biete und sie erfolgreich mache, schaffe ich die Basis für meinen eigenen nachhaltigen Erfolg. Das Prinzip folgt der gleichen Überlegung wie der Satz: »Gib und dir wird gegeben.«

Doch Nutzen und Leistung sind keine Einbahnstraße. Dauerhaft gute Kundenbeziehungen gründen auf Gegenseitigkeit. Ebenso wie der Kunde ein gutes Nutzen-Preis-Verhältnis erwarten kann, muss Ihr Unternehmen für seine Leistung einen angemessenen Preis erzielen, also keine Leistung ohne Gegenleistung.

Ist der Kunde nicht bereit, für den gebotenen Nutzen einen angemessenen Preis zu bezahlen, so gilt: **Auch ein Kunde hat das Recht auf ein angemessenes Nein.**

## Stellen Sie sich strategisch flexibel auf

Viele Unternehmer sind »strategiemüde«. Sie fragen sich, ob eine Strategie, die mehr als ein Jahr umfasst, überhaupt noch sinnvoll ist. Sicherheit gibt es nicht mehr. Die Welt kann von heute auf morgen eine völlig andere sein: Lieferketten bröckeln, Märkte gehen verloren. Sicher ist nur noch die Veränderung und darauf müssen wir uns einstellen. Das heißt aber nicht, dass Strategien überflüssig werden – im Gegenteil, sie sind wichtiger als je zuvor. Und ja, wir müssen strategisch vorausdenken, aber gleichzeitig eine Strategie entwickeln, die wir jederzeit an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können. Auch wenn wir mittlerweile in einer unsicheren, chaotischen Welt leben, sollten wir uns bewusst sein:

**THESE 6: Strategie ist der Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen.**

Ohne Strategie fehlt es einem Unternehmen an Sinn, Ziel und Weg. Es ist wie ein Flugzeug ohne Flugplan und ohne Kapitän. Es wird nicht einmal vom Boden abheben, geschweige denn an seinem Ziel ankommen. Strategie ist langfristige Unternehmensentwicklung. Gerade Familienunternehmen geht es dabei um den Erhalt und das Wachstum des Unternehmens für die Familie, die kommenden Generationen und die Mitarbeitenden. Alle strategischen Überlegungen unterliegen dem Ziel, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern und zu verbessern. Die Strategie hat deshalb die Aufgabe, für die nächsten fünf bis sieben Jahre einen Korridor aufzuzeigen, in dem Rendite, Wachstum, Risiko und Liquidität des Unternehmens in Balance sind. Daraus folgt:

- Strategiearbeit muss konkrete Schritte und Meilensteine auf dem Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen liefern.
- Strategiearbeit sollte immer eine Investition in die Entwicklung der Kernkompetenzen sein.
- Strategiearbeit verbindet die Kernkompetenzen mit dem Geschäftsmodell und leitet daraus Wettbewerbsvorteile ab, die Differenzierung ermöglichen.

- Einmal erreichte Wettbewerbsvorteile garantieren keine dauerhafte Differenzierung und auch das Geschäftsmodell ist nicht für die Ewigkeit gemacht. Es muss als Teil der Strategie immer wieder auf den Prüfstand.

Eine einmal entwickelte Strategie ist also nicht für die Ewigkeit gemacht, sondern muss an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst und weiterentwickelt werden. Immer wieder. (Mehr dazu finden Sie in den Erläuterungen zu den Thesen 8 und 9.)

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Strategiearbeit ist aufwendig, aber auch in einer chaotischen Welt notwendig.
  - ➔ Die Strategie macht ein Unternehmen resilient gegenüber Krisen und Veränderung.
  - ➔ Der Ausgangspunkt einer guten Strategie muss immer das Verständnis davon sein, was der Kunde morgen braucht.
  - ➔ Wenn Sie sich mit Strategie beschäftigen, sollten Sie sich immer auch mit neuen Technologien und Trends beschäftigen. Sie sind in der Regel Treiber der Veränderung.
  - ➔ Gehen Sie Strategieentwicklung methodisch an und beziehen Sie Management und Mitarbeitende mit ein.
- 

### **Wie weit sind Sie mit Ihrer Strategie?**

- Haben Sie bereits eine Strategie?
- Ist sie jedem im Unternehmen bekannt?
- Wird die Strategie umgesetzt?
- Weiß jeder, welches sein Beitrag zur Umsetzung der Strategie ist?

Wussten Sie, dass ein Großteil der Strategien an der Umsetzung scheitert? Das ist nicht weiter verwunderlich, denn noch immer werden viele Strategien am grünen Tisch, innerhalb eines kleinen Managementzirkels ent-

wickelt. Die Mitarbeitenden, die Umsetzer der Strategie, betrachten die ohne sie entwickelte Strategie als ein neues Projekt des Managements, das früher oder später in der Versenkung verschwinden wird. Dahinter steckt kein böser Wille der Mitarbeitenden, sondern Unverständnis.

## **Betroffene zu Beteiligten machen**

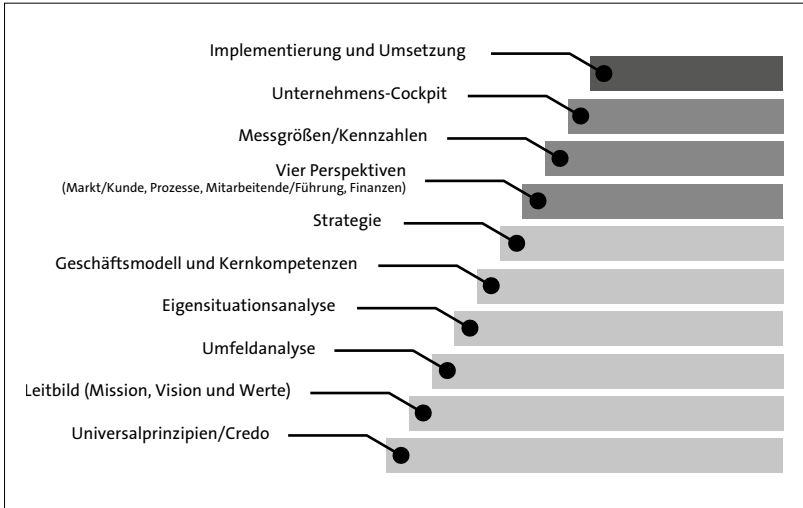
Damit die Mitarbeitenden mit von der Partie sind, muss die Entwicklung einer Strategie sowohl top-down als auch bottom-up erfolgen. Das heißt konkret:

**Die Inhaber müssen klare Ziele vorgeben.** Was ist den Inhabern des Familienunternehmens wichtig? Was möchten sie unbedingt erreichen? Ein solches Ziel kann zum Beispiel das Anstreben der Marktführerschaft sein. Dazu gehören quantitative Ziele wie ein Umsatzwachstum über dem Branchenschnitt und qualitative Ziele, beispielsweise die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Denken Sie bei jeder Strategieentwicklung daran, dass der Unternehmenswert als das zentrale Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit dient. Ein hoher Unternehmenswert ermöglicht Wachstum, höhere Investitionen und einen langfristigen Kundennutzen.

**Der Input der Mitarbeitenden muss genutzt werden.** Das nimmt Zeit in Anspruch. Sie können dadurch aber sicherstellen, dass die besten Ideen in die Strategieentwicklung einfließen. Beziehen Sie unterschiedliche Bereiche und Funktionen in die Strategiediskussion mit ein. Nutzen Sie das vorhandene Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden. Das Commitment der Mitarbeitenden wird höher sein, denn sie erfahren Wertschätzung und sehen die Strategie auch als das eigene »Baby« an. Die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung sind viel besser, als wenn die Strategie nur aufgepfropft wird.

## Das System Weissman



Das System Weissman führt Sie in zehn Stufen durch den Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung.

## Entdecken Sie den wichtigsten Baustein Ihrer Strategie

Ich spreche von den Kernkompetenzen eines Unternehmens, auf denen die Wettbewerbsvorteile gründen. Damit sind wir auch wieder bei der Austauschbarkeit von Unternehmen und der notwendigen Differenzierung. Ihre Aufgabe als Unternehmer bzw. Unternehmensführung ist es, innerhalb der Strategieentwicklung herauszuarbeiten, weshalb Ihr Unternehmen einzigartig ist; was Sie von den anderen Marktteilnehmern unterscheidet; welche Wettbewerbsvorteile Ihr Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern hat.

**THESE 7: Kernkompetenzen sind der Schatz des Unternehmens.**

Wettbewerbsvorteile lassen sich auf Kernkompetenzen zurückführen. Sie sind die Grundlage für die Einzigartigkeit eines Unternehmens. Wenn ein Unternehmen über keine Kernkompetenzen verfügt, kann das nur in einem ausreichend großen, wachsenden Markt funktionieren. Doch wir agieren heute sehr oft in stagnierenden oder sogar schrumpfenden Märkten. Jedes Unternehmen hat Stärken, aber nur wenige verfügen über Kernkompetenzen und noch weniger sind in der Lage, sie so auszurichten, dass sie unter immer neuen Marktbedingungen Kundennutzen schaffen.

### Beispiel Tchibo

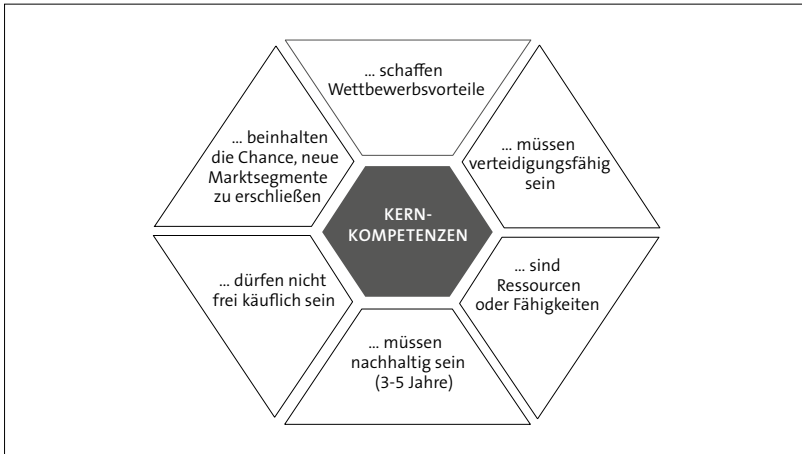
Wer Tchibo hört, denkt zunächst einmal an Kaffee. Doch das Unternehmen erzielt den geringsten Umsatzanteil mit Kaffee. Den größten Umsatzanteil bringt der Non-Food-Sektor mit Mode und Lifestyle-Produkten. Denn Tchibos Kernkompetenz liegt nicht beim Kaffee, sondern es ist die Fähigkeit, in jeder Stadt hoch frequentierte Convenience Outlets zu betreiben und offline wie online eine persönliche Kundenbeziehung aufzubauen.

## Gut zu wissen

---

- ➔ Stärken sind keine Kernkompetenzen. Bei Kernkompetenzen liegt die Latte wesentlich höher.
  - ➔ Kernkompetenzen sind die Basis für Wettbewerbsvorteile und Differenzierung.
  - ➔ Kernkompetenzen sind kein bequemes Ruhekitzen. Sie müssen immer wieder neu ausgerichtet werden, um auch unter veränderten Marktbedingungen Kundennutzen zu schaffen.
  - ➔ Auf Grundlage der definierten Kernkompetenzen können Geschäftsfelder ausgewählt und bewertet werden.
- 

## Kernkompetenzen



In dieser Grafik werden die Anforderungen dargestellt, die Kernkompetenzen erfüllen sollten.

## Wissen Sie Ihre Kernkompetenzen strategisch zu nutzen?

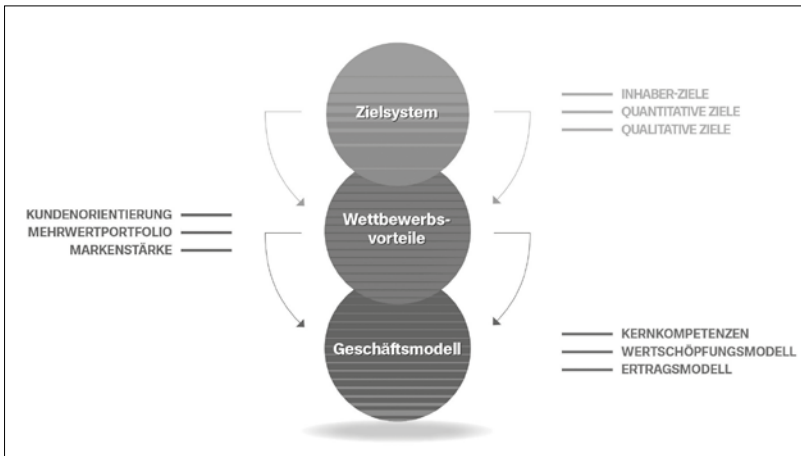
Durch Ihre Kernkompetenzen haben Sie verschiedene strategische Möglichkeiten:

1. Können Sie Ihre vorhandenen Kernkompetenzen in den bereits von Ihrem Unternehmen bearbeiteten Märkten noch besser ausschöpfen? Können Sie in dem, was Sie tun, noch besser werden, zum Beispiel schneller, qualitativ hochwertiger, preiswerter, individueller etc.?
2. Überprüfen Sie, ob Sie mit Ihren bestehenden Kernkompetenzen neue Märkte erschließen können. Finden Sie heraus, welche Kernkompetenzen dafür zur Verfügung stehen und in welchen Stufen der Wertschöpfungskette sie abgebildet werden. Auf diese Weise wissen Sie, ob eine vertikale oder eine horizontale Ausdehnung der Wertschöpfungsstufen infrage kommt.
3. Fragen Sie sich, was Sie morgen können müssen, um die echten Probleme Ihrer Kunden morgen besser zu lösen als andere. Welche neuen Kernkompetenzen müssen Sie dafür aufbauen? Wer nicht vorangeht, hinkt hinterher oder verliert. Nokia hat den Trend zum Smartphone verpasst und hatte gegenüber Samsung und Apple keine Chance mehr.
4. Die größten Chancen und die größten Risiken liegen vielleicht in Märkten, die Sie bisher noch gar nicht in Betracht gezogen haben und für die Sie keine passenden Kernkompetenzen vorweisen können. Ich möchte Sie nicht davon abhalten, in neue Märkte vorzudringen, aber überlegen Sie es gut und bereiten Sie es noch besser vor. Die Erfahrung zeigt, dass über 85 Prozent solcher Unterfangen scheitern.

## Das richtige Zusammenspiel für ein erfolgreiches Geschäftsmodell

Die Kernkompetenzen sind zwar das Fundament für Wettbewerbsvorteile, aber sie allein können keinen Unternehmenserfolg erzielen. Das Wertschöpfungsmodell spielt ebenfalls mit. Die Wertschöpfung muss den Spagat aus Flexibilität, Innovation und Kundenorientierung einerseits sowie Effizienz und kontinuierlicher Verbesserungsfähigkeit andererseits gewährleisten. Als weiterer Faktor kommt das Ertragsmodell hinzu. Es beschreibt, mit welchen Kunden bzw. Segmenten und über welche Vertriebskanäle das Unternehmen seinen Umsatz generiert. Zusammen sorgen diese drei Faktoren für ein starkes Geschäftsmodell.

### Strategie-Kaskade



Die Strategie-Kaskade bildet den Weg zu einem starken Geschäftsmodell ab.

## Schreiben Sie Ihre Strategie mit Bleistift

Im Abschnitt zu These 6 haben Sie bereits erfahren, wie wichtig es ist, sich strategisch flexibel aufzustellen und dass eine Strategie nicht für die Ewigkeit gemacht ist. Sie muss den sich verändernden Markt- und Rahmenbedingungen angepasst werden. Voraussetzung dafür ist, dass Sie die Entwicklung einer Strategie nicht als ein Projekt betrachten, das einen Anfang und ein Ende hat. Unserem Verständnis nach ist die Entwicklung einer Strategie unendlich, eine Aufgabe, die nie abgeschlossen ist.

### **THESE 8: Strategie ist ein Prozess, kein Projekt.**

Es gibt die Empfehlung: Schreiben Sie Ihre Werte mit Tinte, aber Ihre Strategie mit Bleistift. Das fasst die Anforderungen an eine Strategie bildhaft zusammen. Ihre Strategie muss ebenso wie das Geschäftsmodell immer wieder auf den Prüfstand.

- Haben sich die Bedingungen in Ihrem Markt, in Ihrer Branche geändert?
- Gibt es neue Technologien, die Ihre Marktstellung bedrohen könnten?
- Gibt es neue Wettbewerber aus Ihrer Branche oder einer anderen?
- Sehen sich Ihre Kunden neuen Problemen gegenüber und was müssen Sie zu deren Lösung tun?
- Folgen Sie noch der richtigen Strategie?
- Ist Ihr Geschäftsmodell bedroht?

Unternehmen, die sich auf eine einmal entwickelte Strategie verlassen, werden in unserer schnelllebigen Zeit Probleme bekommen. Deshalb sollten Sie die Strategieentwicklung nicht als abgeschlossen betrachten, sondern sie immer wieder überprüfen und, wenn notwendig, die Strategie anpassen. (Mehr dazu im Text zu These 9)

## Disruption nicht vergessen

Die Digitalisierung ist der Treiber schneller Veränderung. Veränderung findet nicht mehr evolutionär im Verlauf vieler Jahrzehnte statt, sondern exponentiell, in kürzester Zeit. Start-ups und etablierte Unternehmen mit neuen, digitalen Geschäftsmodellen stellen ganze Branchen auf den Kopf und drängen über Jahrzehnte erfolgreiche Unternehmen an den Rand. Marktführer, die es versäumen, sich kritisch zu hinterfragen, und grundlegende Marktveränderungen nicht erkennen, werden zur leichten Beute disruptiver Geschäftsmodelle. Damit Ihnen das nicht passiert, sollten Sie sich im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens drei Fragen stellen:

1. Ist Ihr bisheriges Geschäftsmodell auch in Zukunft tragfähig oder besteht die Gefahr, von einem Wettbewerber disruptiert zu werden?
2. Welchen Weg muss das Unternehmen gehen, um sich veränderten Marktbedingungen anzupassen oder sie sogar einzuleiten?
3. Wie werden Sie künftig bei Ihren Kunden für einen Mehrwert sorgen?

### Gut zu wissen

---

- ➔ Eine Strategie muss regelmäßig überprüft werden, um Veränderungen nicht zu verpassen.
  - ➔ Die Digitalisierung und digitale Technologien stellen ein hohes Disruptionsrisiko dar.
  - ➔ Disruption erfasst alle Branchen. Kein Unternehmen ist davor gefeit.
  - ➔ Wer die Marktführerschaft behalten will, muss Strategie und Geschäftsmodell regelmäßig überprüfen und neue Wege gehen.
  - ➔ Neue Standards zu setzen ist besser, als sich anzupassen.
-

## Überprüfen Sie Ihre Strategie regelmäßig

Unser sich so rasant veränderndes Umfeld verlangt nach einer Strategie, um nicht ein Spielball des Zufalls zu werden. Gleichzeitig muss unsere Strategie jedoch so flexibel sein, dass sie diese Veränderungen mitgehen kann, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

**THESE 9: Das 7-3-1-Prinzip hält die Strategie aktuell.**

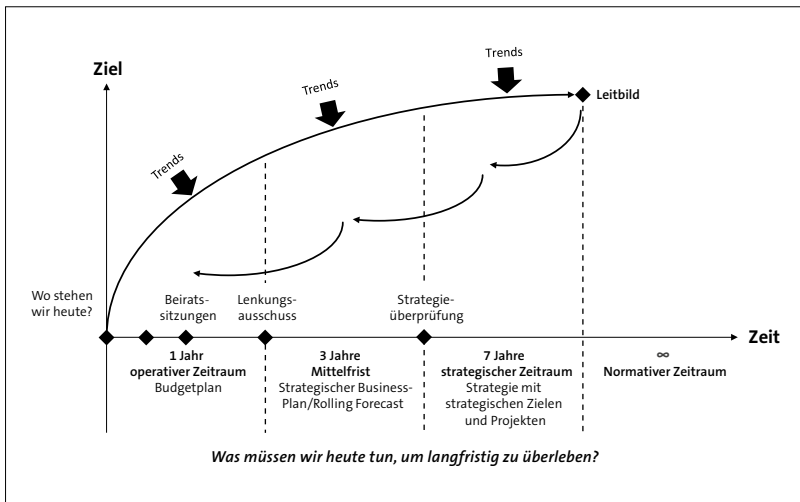
### Die lebendige Strategie

- Mit der 7-3-1-Methode gehen sie aus der Zukunft in die Gegenwart. Die Schlüsselfrage lautet: Was muss ein marktführendes Unternehmen unserer Branche morgen können?
- Das langfristige Zielbild umfasst die großen Visionen und langfristigen Ziele. Die strategische Perspektive umfasst sieben Jahre, in denen ich definiere, welche Kernkompetenzen ich aufbauen möchte, um morgen erfolgreich zu sein.
- Als mittelfristige Perspektive bezeichnen wir einen Zeitraum über drei Jahre. Der mittelfristige Zeitraum beantwortet die Frage, was in den kommenden drei Jahren erreicht werden muss, um das langfristige Ziel zu realisieren. Dafür setzen wir Zwischenschritte und Meilensteine.
- Die kurzfristige Perspektive für die laufende, operative Strategieumsetzung beträgt ein Jahr. Dies bildet die Grundlage, um die kurzfristig umzusetzenden Aktivitäten über ein Jahr zu planen und zu verfolgen.
- Alle drei Perioden werden jährlich im Sinne eines Rolling Forecast aktualisiert und um jeweils ein Jahr fortgeschrieben. Auf diese Weise können veränderte Rahmenbedingungen und erste Rückmeldungen vom Markt frühzeitig einbezogen werden.

Das 7-3-1-Prinzip überführt die Strategie somit in einen agilen fortlaufenden Prozess, der nie endet und die Strategie immer aktuell hält. Durch

diese agile Methodik wird Strategie lebendig und zum Teil der täglichen Arbeit. 7-3-1 ist kein Projekt, sondern ein Prozess, eine Denkhaltung. Es ist ein Ritual, das den Menschen in Zeiten starker Veränderungen gefühlte Sicherheit gibt.

### 7-3-1-Prinzip



Das 7-3-1-Prinzip übersetzt die Strategie aus der Theorie in die Praxis.

### Gut zu wissen

- ➔ Strategie ist in einer unsicheren Welt eine absolute Notwendigkeit.
- ➔ Strategie muss mindestens jährlich erneuert werden (7-3-1-Prinzip).
- ➔ Meilensteine unterstützen uns dabei, unsere Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.
- ➔ Das 7-3-1-Prinzip ist ein agiler Prozess, der alle Mitarbeitenden integriert.
- ➔ Die Strategie muss immer wieder an der Wirklichkeit gemessen und angepasst werden.

## Wann haben Sie sich das letzte Mal mit Ihrer Strategie befasst?

»Keine Ahnung.« Wenn das Ihre Antwort ist, sind sie nicht allein – leider.

Viele Unternehmer und Geschäftsführer arbeiten mehr im Unternehmen als am Unternehmen. Ich halte die Arbeit am Unternehmen für viel wichtiger. Als Unternehmer und Geschäftsführer ist es **nicht** Ihre Aufgabe, das operative Tagesgeschäft zu überwachen. Ihre Aufgabe ist die strategische Steuerung des Unternehmens. Es liegt in Ihrer unternehmerischen Verantwortung, das Unternehmen so aufzustellen, dass es auch in der Zukunft erfolgreich sein kann.

Das 7-3-1-Prinzip gibt Ihnen, dem Management und den Mitarbeitenden ein Instrument an die Hand, mit dem Sie Ihre Strategie nicht mehr aus den Augen verlieren. Mehr noch: Mit dem 7-3-1-Prinzip wird die Umsetzung der Strategie zur Selbstverständlichkeit für die Mitarbeitenden. Sie wissen, worum es geht und wie jeder Einzelne zur Umsetzung beitragen kann. Es herrscht Klarheit über die Ziele, die Wege und die Zielerreichung.

## Vorsicht! Digitaler Flickenteppich!

Vergessen Sie bei der Entwicklung Ihrer Strategie nicht, dass die Digitalisierung für radikale, disruptive Veränderung sorgt, in jeder Branche. Sie sollten sich bewusst sein, dass kein Unternehmen ohne eine digitale Strategie auskommen wird. Wenn Sie keine in Ihre Unternehmensstrategie eingebundene digitale Strategie haben, wird Ihr Unternehmen ein digitaler Flickenteppich bleiben und Sie werden wohl kaum ein digitales Geschäftsmodell entwickeln.

Eine digitale Strategie muss unter anderem Antworten auf folgende Fragen finden:

- Wie beeinflussen digitale Technologien unsere Branche?
- Wie verändern digitale Technologien unseren Markt und das Verhalten unserer Kunden?
- Wie und wo beeinflussen diese Veränderungen unser Unternehmen?
- Haben wir unsere Digitalisierungsanstrengungen koordiniert und arbeiten wir abteilungsübergreifend?

- Welche Kompetenzen fehlen uns, um diesen Veränderungen zu begegnen?
- Welche Anpassungen sind am Geschäftsmodell und in der Organisation notwendig?

### **Mit Flexibilität das Machbare erreichen**

Die COVID-Pandemie hat uns vor Augen geführt, dass manchmal jede Planung auf einen Schlag obsolet werden kann. Deshalb ermutige ich Sie dazu, im Krisenfall auf das Machbare zu setzen.<sup>6</sup>

- Gehen Sie pragmatisch an die Krise heran. Verzichten Sie auf den großen Plan. Reagieren Sie flexibel.
- Machen Sie eine Bestandsaufnahme Ihrer Ressourcen: Kenntnisse, Fähigkeiten, Verbündete, finanzielle Mittel und personelle Ressourcen.
- Was können Sie damit kurzfristig auf die Beine stellen, ohne das Unternehmen zu gefährden?
- Ein starkes Leitbild hilft Ihnen, auch im Krisenfall auf Kurs zu bleiben.

# Die Führungskultur bestimmt die Unternehmenskultur

Bevor ich hier ins Detail gehe, sollten Sie sich einige grundlegende Erkenntnisse ins Gedächtnis rufen:

1. Der Fisch stinkt vom Kopf. Das ist eine volkstümliche Ausdrucksweise für die Tatsache, dass es in einem Unternehmen, in einer Organisation immer dann schief läuft, wenn die Führung nicht gut ist. Stimmt zum Beispiel die Realität im Unternehmen nicht mit dem überein, was die Führung propagiert, entstehen nur wenig Engagement und Loyalität.
2. In einem Familienunternehmen sind die Mitglieder der Unternehmerfamilie VIPs, Very Important People. Sie werden von den Paparazzi, in diesem Fall den Mitarbeitenden, genau beobachtet.
3. Die Mitglieder der Unternehmerfamilie sind für die Mitarbeitenden nicht nur VIPs, sondern auch Vorbilder. Die Mitarbeitenden orientieren ihr Verhalten an dem der Familienmitglieder bzw. der Unternehmensführung.
4. Mitarbeitende sind heute längst nicht mehr so loyal und leidenschaftlich wie früher. Sie stellen die bisherige Führungskultur infrage. Gefällt ihnen etwas nicht, suchen sie sich einen anderen Job. Die Guten gehen selbstverständlich immer zuerst.
5. Angesichts des demografischen Wandels und der Diversität unserer Gesellschaft führen wir heute mehrere Generationen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Dem müssen wir Rechnung tragen.

Die Unternehmenskultur ist die Summe der Selbstverständlichkeiten eines Unternehmens. Kultur ist von zentraler Bedeutung, aber sie kann nicht gemanagt werden. Kultur zu managen, gleicht dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln. Kultur wird gespeist durch das vorgelebte Verhalten von Führungskräften. Sie prägen das tatsächliche Werte-Set des Unternehmens und die Art und Weise, wie im Unternehmen miteinander umgegangen und wie gearbeitet wird. Die Unternehmenskultur entscheidet über Loyalität, Motivation, Engagement und den Unternehmenserfolg.

*»Denn ein Schiff erschaffen heißt nicht die Segel hissen,  
die Nägel schmieden, die Sterne lesen, sondern die Freude  
am Meer wachrufen.«*

*Antoine de Saint-Exupéry<sup>7</sup>*

# Kümmern Sie sich um die Motivation Ihrer Mitarbeitenden

Eine Unternehmenskultur wird durch die gemeinsamen gelebten Werte getragen und zeigt sich auch im Umgang mit Lieferanten, Kunden und anderen Stakeholdern. Ohne die Begeisterung und Freude der Mitarbeitenden für ihre Tätigkeit, ohne ihren Willen, ihre Aufgaben gut und gemeinschaftlich zu erledigen, bleibt der Erfolg aus.

**THESE 10: Die Unternehmenskultur ist das entscheidende Fundament des Erfolgs:  
Wenn es innen nicht brennt, kann es außen nicht leuchten.**

Das heißt übersetzt: Wenn die Mitarbeitenden nicht motiviert sind, Spitzenleistung zu bringen, kann das Unternehmen für Kunden und potenzielle Mitarbeitende nicht attraktiv sein. Der Erfolg bleibt aus.

## Motivation ist nicht gleich Motivation

1. **Extrinsische Motivation** wird von äußeren Faktoren bestimmt, von Anreizen und Belohnungen. Dazu gehören zum Beispiel Gehalt, Boni und der Dienstwagen. Diese äußeren Faktoren sind nicht unmittelbar mit der Tätigkeit verbunden.
2. **Intrinsische Motivation** kommt von innen heraus. Sie ist direkt mit der Tätigkeit verbunden und bezieht sich auf den inneren Antrieb, die Freude und die Zufriedenheit, die unsere Tätigkeit in uns hervorruft.

Sie werden es sich denken: Die intrinsische Motivation ist die Art von Motivation, um die sich Führungskräfte kümmern sollten. Mitarbeitende mit einer hohen intrinsischen Motivation sind neugierig, arbeiten selbstbestimmt und mit Freude, weil sie den eigenen Interessen folgen.

Intrinsische Motivation kann gefördert werden durch

- Identifikation der individuellen Interessen und Leidenschaften,
- einen starken Sinn,
- klare Ziele, aber Freiheit bei der Umsetzung,
- die Möglichkeit zu autonomem Arbeiten,
- die Möglichkeit zur Weiterbildung,
- Eigenverantwortung,
- Fairness, Anerkennung und Wertschätzung,
- eine offene Kommunikation.

Aus dieser Aufzählung wird offensichtlich, dass Führungs- und Unternehmenskultur eine große Rolle bei der intrinsischen Motivation spielen. Die intrinsische Motivation kann nicht gedeihen, wenn Führungs- und Unternehmenskultur den Werten und Bedürfnissen der Mitarbeitenden nicht gerecht werden oder ihnen sogar zuwiderlaufen. Es ist ein Unterschied, ob der Chef über Vertrauen und Offenheit spricht oder ob er auch dafür sorgt, dass diese Werte gelebt werden, indem er es selbst tut. Es trägt zum Beispiel nicht zu einer positiven Unternehmenskultur bei, wenn der Chef Wertschätzung verlangt, aber selbst nur Kritik und niemals Lob äußert.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Von der Führungskultur hängen Motivation, Leistung und Erfolg der Mitarbeitenden ab.
  - ➔ Führungskräfte werden an ihren Taten gemessen.
  - ➔ Management findet auf der Sachebene statt, Führung auf der Beziehungsebene.
  - ➔ Wenn Veränderung gepredigt, aber von den Führungskräften nicht vorangetrieben wird, bleibt die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur auf der Strecke.
  - ➔ Extrinsische Motivation ist kurzlebig, intrinsische meistens nachhaltiger.
  - ➔ Intrinsische und extrinsische Motivation sind oft eng miteinander verknüpft. Es gibt eine gewisse Wechselwirkung.
-

## **Fördern oder untergraben Sie die Motivation Ihrer Mitarbeitenden?**

Lassen Sie uns die Frage anders formulieren: Was steht dem Erfolg der Mitarbeitenden am meisten im Weg?

Die Antwort werden Sie nicht gerne hören, auch wenn sie der Wahrheit entspricht. In den meisten Fällen ist es nämlich der Chef. Er setzt keine klaren Ziele, er kontrolliert, kritisiert, zweifelt, misstraut, trifft Entscheidungen über den Kopf des Mitarbeitenden hinweg, steht nicht zu seinen Versprechungen, bestraft bei Fehlern etc. Kurz gesagt: Manche Chefs verleiden den Mitarbeitenden die Freude an der Arbeit, stampfen jegliche vielleicht vorhandene Motivation in Grund und Boden. Solche Chefs lieben Ja-Sager, hassen Querdenker und kreative Köpfe. Sie degradieren die Mitarbeitenden zu Befehlsempfängern und wundern sich, wenn Innovation in ihrem Unternehmen ein Fremdwort ist. Ihr am häufigsten gebrauchter Satz ist: »Alles muss man selbst machen.«

Zugegeben – das ist ein Worst-Case-Szenario, aber es zeigt, worum es bei Führungskultur geht. Es kommt nicht nur darauf an, den Erwartungen und Werten der Mitarbeitenden gerecht zu werden, sondern auch auf die Anpassung der Unternehmenskultur an die sich verändernden Rahmenbedingungen.

## **Digitalisierung verändert die Unternehmenskultur**

Nehmen wir die Digitalisierung als Beispiel. Sie bringt neue Arbeitsweisen mit sich. Nicht mehr die größten Unternehmen überleben, sondern die schnellen, agilen und veränderungsbereiten. Veränderungsbereitschaft und Agilität sind wichtige Merkmale der neuen Unternehmenskultur. Die Führungskultur muss damit im Einklang sein bzw. diese Veränderung vorantreiben. Die Veränderung muss im Verhalten und der Haltung von Führungskräften und Mitarbeitenden erfolgen.

- Wer Selbstverantwortung predigt, darf keine permanente Kontrolle ausüben.
- Wer Offenheit und Neugier fördert, sollte nicht das Gewohnte verteidigen.

- Wer der Teamarbeit das Wort redet, darf weder Einzelkämpfer noch Hierarchien bevorzugen.

### **Welche Art von Unternehmenskultur herrscht in Ihrem Unternehmen?**

- Wir brauchen keine Unternehmenskultur. Wir haben den Flurfunk.
- Unsere Mitarbeitenden sind hoch motiviert. Ohne Einsatz keine Jahresendprämie.
- Innovation ist Sache der Geschäftsführung. Die Mitarbeitenden kümmern sich um die Details.
- Scheitern ist gerade ein großes Thema, aber bei uns gibt es das nicht.

Wenn Sie auch nur zu einer Behauptung »stimmt« gesagt haben, sind Ihre Führungs- und Unternehmenskultur in der Vergangenheit gefangen und Ihr Unternehmen wird sich künftig schwertun. Wenn Sie nichts ändern, wird bald der Großteil der Mitarbeitenden Dienst nach Vorschrift tun oder kündigen. In Ihrem Unternehmen ist extrinsische Motivation vorherrschend. Alle nehmen gerne mehr Geld, aber gerne arbeitet in diesem Unternehmen kaum noch jemand.

### **Unsere Empfehlung:**

- Betrachten Sie Ihre Führungskultur kritisch. Holen Sie sich Unterstützung, durch einen Coach, ein Beiratsmitglied oder einen Freund. Arbeiten Sie an sich selbst und an Ihrem Führungsverhalten.
- Überlegen Sie: Was brauchen Ihre Mitarbeitenden, um Freude an der Arbeit zu haben?
- An welchen Stellschrauben müssen Sie drehen, damit die Motivation der Mitarbeitenden wächst?

## Achten Sie auf Ihre Führungskultur

Was legitimiert jemanden als Führungskraft? Dass er Anweisungen gibt? Dass er ein höheres Gehalt bezieht als die anderen? Dass er Experte auf seinem Gebiet ist? Dass er die Macht hat, jemanden zu entlassen? Ich bin überzeugt davon, dass nichts davon zutrifft. Ihre tatsächliche Legitimation erhalten Führungskräfte durch diejenigen, die sie führen sollen bzw. wollen.

**THESE 11: Führende haben Folgende, also entscheiden die Mitarbeitenden, wer eine Führungskraft ist.**

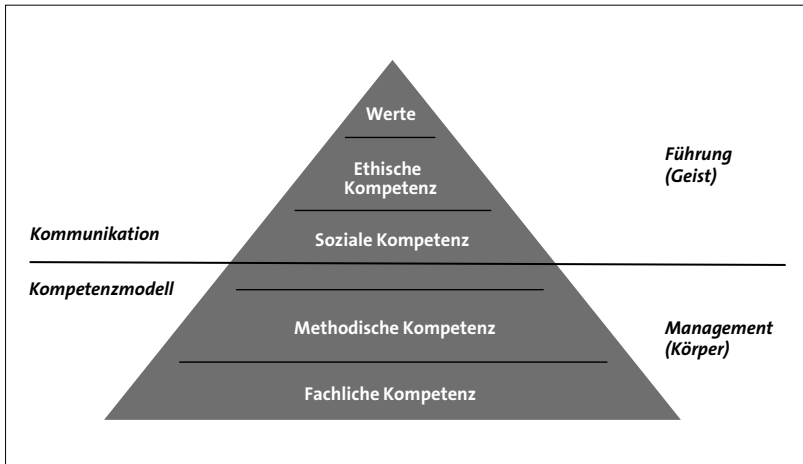
Als Führungskraft müssen Sie Menschen bewegen. Das erfordert strategische Kompetenz, Selbstmanagementkompetenz, soziale und Change-Management-Kompetenz, Kommunikations- und Methodenkompetenz.

### Jeder Unternehmer sollte Führen lernen

Kein Unternehmer ist automatisch eine gute Führungskraft. Viele Unternehmensgründer hatten eine gute Idee und haben daraus ein Unternehmen aufgebaut. Einige von ihnen sind eine »geborene« Führungskraft. Sie überzeugen die Mitarbeitenden auf der emotionalen Ebene durch Charakter und Persönlichkeit, Auftreten und Ausstrahlung. Sie haben das, was wir als Charisma bezeichnen. Das hat Auswirkungen auf ihr Umfeld, auf Motivation und Stimmung der Mitarbeitenden, auf die Unternehmenskultur, auf die herrschende Gestaltung und die Zusammenarbeit im Team.

Man kann diese persönliche Ausstrahlung, das Charisma, nicht lernen, aber jeder kann an sich arbeiten und seine Führungskompetenz verbessern. Nutzen Sie Seminare und Coachings. Arbeiten Sie vor allem an Ihren Veränderungsthemen im oberen Bereich der Führungspyramide (siehe Grafik). Führung bedeutet immer, an sich selbst zu arbeiten. Denken Sie daran: Führung findet auf der emotionalen Ebene statt. Management auf der sachlichen Ebene.

## Führungspyramide



Management und Führung finden auf unterschiedlichen Ebenen statt.

### Gut zu wissen

- ➔ Machen Sie einen Unterschied zwischen Management und Führung und leben Sie diesen.
- ➔ Führung bedeutet, authentisch zu sein und einem Wertesystem zu folgen.
- ➔ Leistung und Erfolg der Mitarbeitenden hängen stark von der Führung ab.
- ➔ Vertrauen, Offenheit und Kommunikation sind die Säulen, auf denen eine gute Führung ruht.
- ➔ Das Ziel von Führung ist Unterstützung und Inspiration.

## Setzen Sie auf Leader, nicht auf Vorgesetzte

Was verstehen wir unter dem Wort Leader oder Führer/Führungskraft und was unterscheidet einen Leader von einem Vorgesetzten?

- Dem Leader unterstellen wir die Fähigkeit, voranzugehen und andere dazu zu bewegen, mit ihm zu gehen. Er macht sie zu Folgenden.
- Der Vorgesetzte ist jemand, der dem Mitarbeitenden vor-gesetzt wird. Außerdem gibt er den Mitarbeitenden Gesetze, Regeln und Vorgaben vor.

Eine solche klare Abgrenzung ist nicht immer möglich, aber es kommt darauf an, welcher Seite Sie den Vorzug geben. Der entscheidende Unterschied zwischen Leader und Vorgesetztem ist das, wodurch Sie sich gegenüber den Mitarbeitenden legitimieren.

**THESE 12: Führungskräfte führen durch ihr Vorbild, nicht durch ihre Position.**

Lassen Sie uns zwei Szenarien betrachten und entscheiden, welche Person wir für ein Vorbild und einen Leader halten, dem wir folgen möchten.

### Szenario 1

Gunter Hai ist Vertriebsleiter. Er verhält sich zwar aggressiv, egoistisch, nutzt andere aus, aber er bekommt immer, was er will. Er ist stolz darauf, wenn er »mal wieder einen Kunden zum Abschluss getrickst hat«, und teilt die Welt in Gewinner und Verlierer ein. Die Mitarbeitenden müssen das Chaos, das Gunter Hai hinterlässt, aufräumen. Sie schlagen sich mit unzufriedenen Kunden herum, denen der Vertriebsleiter Versprechungen gemacht hat, die sich nicht erfüllen lassen. Gut geht es in seiner Abteilung nur denjenigen, die ihm bestätigen, was für ein toller Kerl er ist.

### Szenario 2

Markus Easy ist ebenfalls Vertriebsleiter. Sein Team arbeitet eng mit den anderen relevanten Abteilungen im Haus zusammen, damit die Kunden

zufrieden sind und wiederkommen. Markus Easy setzt auf Teamgeist und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Gute Abschlüsse werden gefeiert. Wenn es mal nicht so gut läuft, sucht man nach den Fehlern und lernt daraus. Markus Easy hat auch die Provisionspolitik im Vertrieb an den Teamgedanken angepasst.

## **Leader setzen auf das Team**

Wahrscheinlich halten Sie Markus Easy für das bessere Vorbild und einen Leader. Damit liegen Sie richtig, denn ich gehe davon aus, dass die Zeiten der Egoisten vorbei sind. Unsere sich rasant verändernde Welt zwingt uns zur Zusammenarbeit mit anderen. Als Teams sind wir langfristig schneller und erfolgreicher als allein.

- Teams sind Einzelkämpfern und Hierarchien überlegen.
- Teilen ist angesagt, Herrschaftswissen verschwindet.
- Selbstverantwortung ersetzt Kontrolle.
- Netzwerke sind besser als Kooperationen.
- Wertschätzung ersetzt Lob und Tadel.

Am wichtigsten, um ein Leader und Vorbild zu sein, sind jedoch die Werte (These 2), denen wir folgen. Sie sind der Kompass in einer komplexen und chaotischen Welt. Ihre positive Wirkung entfalten sie jedoch nur dann, wenn sie sich in der Organisation widerspiegeln und von der Führung vorgelebt und eingefordert werden.

## **Gut zu wissen**

---

- ➔ Leadership basiert auf Authentizität, gelebten Werten und Konsequenz.
  - ➔ Leader sind ein Vorbild für die Mitarbeitenden.
  - ➔ Leader leben ihre Werte auch in schwierigen Zeiten.
  - ➔ Guten Führungskräften gelingt es, Menschlichkeit und Leistung zu verbinden.
  - ➔ Leader stellen andere in den Mittelpunkt und nicht sich selbst.
-

## Wie definieren Sie Ihre Rolle als Vorbild?

Hier geht es um die Frage, wie Sie sich selbst in Ihrer Rolle als Leader und Vorbild sehen. Leader und Vorbild sind Sie nicht für sich selbst, sondern für andere. Entscheidend ist, wie die Mitarbeitenden Sie in diesen Rollen wahrnehmen.

### Was bedeutet Leader und Vorbild sein für Sie?

- Begegnen Sie den Mitarbeitenden mit Authentizität oder mit Taktik?
- Sind Sie empathisch oder cool?
- Sind Sie gesprächsbereit oder setzen Sie auf Überredung?
- Arbeiten Sie mit Wertschätzung oder mit Zuckerbrot und Peitsche?
- Zeigen Sie echtes Interesse oder geben Sie ein paar anerkennende Floskeln von sich?
- Fragen Sie nach ernsthaftem Feedback oder wollen Sie Zustimmung?
- Entsprechen Ihre Werte den Unternehmenswerten?
- Leben Sie Ihre Werte oder tragen Sie sie nur vor sich her?

## Die drei großen V

Ich empfehle, Werte mit Tinte zu schreiben. Selbstverständlich können große gesellschaftliche Veränderungen oder nachfolgende Generationen das Wertesystem eines Unternehmens verändern. Wenn wir es jedoch jedes Mal verändern, wenn das Unternehmen unter Druck gerät, entwerten wir es.

Es gibt drei grundsätzliche Werte, die auch große Veränderungen überdauern: Vertrauen, Verantwortung und Verbindlichkeit. Die Erfahrung zeigt, dass erfolgreiche Führungskräfte diesen drei Werten folgen. Sie sind bei diesen Führungskräften sowohl im persönlichen Wertesystem als auch in der Führungskultur tief verankert.

**Vertrauen** heißt, den Wunsch, alles zu kontrollieren, loszulassen und darauf zu vertrauen, dass die Mitarbeitenden die richtigen Fähigkeiten haben, um ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu erledigen. Ohne Vertrauen

können Sie nicht delegieren. Sie engen andere ein und verhindern, dass sie sich entfalten und ihr Potenzial ausschöpfen können.

**Verantwortung** bedeutet, zu den eigenen Entscheidungen und Fehlern zu stehen. Dazu gehört auch, Verantwortung für andere zu übernehmen, verlässlich und ehrlich zu sein. Im Zweifelsfall sollten Sie hinter den Ihnen Anvertrauten stehen und sie nicht fallen lassen, weil es Ihrer eigenen Karriere schaden könnte.

**Verbindlichkeit** heißt, zu Ihrem Wort zu stehen, Versprechen, Zusagen und Terminvereinbarungen einzuhalten, Konsequenz zu zeigen. Wer verbindlich ist, sucht nicht nach Ausflüchten und lügt nicht. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht einhalten können oder wollen.

Mitarbeitende verfügen über feine Sensoren, mit denen Sie sofort wahrnehmen, wenn der Unternehmer oder die Führungskräfte diese drei Werte vernachlässigen oder nicht leben. Solche Führungskräfte werden als Manager oder Vorgesetzte wahrgenommen. Vor-gesetzte Aufgaben werden erledigt, aber Motivation und Loyalität sind gering. Der sogenannten Führung wird kein Respekt entgegengebracht, sondern eher Misstrauen und Verachtung.

**Werte, die von den Führungskräften proklamiert, aber nicht gelebt werden, empfinden die Mitarbeitenden als gebrochene Versprechen.**

## Werden Sie zum Servant Leader

Bestimmt haben Sie schon einmal von Maria Montessori<sup>8</sup> gehört. Sie war eine italienische Ärztin, Reformpädagogin und Begründerin der Montessori-Pädagogik.<sup>9</sup> Grundlage der Montessori-Pädagogik ist die Beobachtung des Kindes durch den Lehrenden. Auf diese Weise soll er in der Lage sein, didaktische Techniken anzuwenden, die den Lernprozess des Kindes optimal fördern. Als Grundgedanke gilt: »Hilf mir, es selbst zu tun.« Genau darum geht es bei auch bei Führung. Führungskräfte müssen Rahmenbedingungen schaffen und die Ermutigung geben, die es den Mitarbeitenden erlauben, ihre Potenziale voll zu entfalten.

### **THESE 13: Führen heißt andere emporheben.**

Was zeichnet einen Servant Leader, eine »dienende Führungskraft«, aus?

- Er stellt nicht seine Karriere in den Mittelpunkt seines Handelns, sondern die Mitarbeitenden und deren Entwicklung.
- Er trennt sich von seinem Selbstverständnis von Macht und Einfluss.
- Er bringt den Mitarbeitenden Zutrauen und Vertrauen entgegen.
- Er gesteht ihnen Verantwortung, Entscheidungsbefugnis und Freiräume zu.
- Er betrachtet sich als Entwickler der Mitarbeitenden.
- Er freut sich, wenn die Mitarbeitenden wachsen, und hält sie nicht klein.

## Der Unternehmensgarten

Ich stelle mir das Unternehmen gerne als einen Garten mit einer großen Pflanzenvielfalt vor. Jede Pflanze unterscheidet sich von den anderen. Manche brauchen viel Sonne, andere gedeihen besser im Schatten. Einige brauchen viel Wasser, bei anderen reicht es aus, nur einmal in der Woche zu gießen. Manche wachsen wie Unkraut, andere brauchen regelmäßig Düngung. Jede Pflanze muss zum jeweils richtigen Zeitpunkt mit den je-

weils richtigen Mengen an Wasser, Wärme, Licht und Nährstoffen versorgt werden. Erst dann wird der Garten reiche Früchte tragen. Man bezeichnet das als Minimumfaktor. Hat die Pflanze alle Wirkstoffe im richtigen Maß, wird sie ihr Wachstum selbst optimal organisieren.

Das lässt sich auf das Unternehmen und seine Führung übertragen: Führungskräfte sollten die Mitarbeitenden in deren Entwicklung fördern. Sie sollten ihnen beste Rahmenbedingungen für erfolgreiches Arbeiten bieten, sie am richtigen Platz und im richtigen Team einsetzen.

**Tipp:** Kommunizieren Sie mit den Mitarbeitenden. Zuhören ist dabei genauso wichtig wie reden, wenn nicht wichtiger. Der ehemalige Abtprimas der Benediktiner, Notker Wolf, sagte in einem Interview auf die Frage, was gutes Zuhören auszeichne: »Den Mund halten! Sich selber vergessen. Ein Gespür für den rechten Augenblick haben, so kann man dem anderen gerecht werden. Wenn ich dem anderen zuhöre, kann ich eine ›Kopernikanische Wende‹ erleben. Ich sehe dann eine Situation von der Warte des anderen aus und verstehe ihn besser.«<sup>10</sup>

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Das Ziel von Führung ist Unterstützung und Inspiration.
  - ➔ Führungskräfte sollten sich als Gärtner verstehen.
  - ➔ Mitarbeiterentwicklung bedeutet nicht Hierarchieentwicklung, sondern Kompetenzentwicklung.
  - ➔ Servant Leader kommunizieren offen, wahrhaftig und vertrauensvoll. Servant Leader verzichten auf Machtspiele.
-

## Geben Sie Orientierung statt Befehle

Schauen wir uns traditionelle Familienunternehmen an, so finden wir im Organigramm meistens den Unternehmer oder die Unternehmerin an der Spitze, manchmal mit einem Führungsteam, darunter sauber getrennt die Abteilungsleitungen, die Gruppenleitungen und ganz unten im Organigramm die Mitarbeitenden, die Ausführenden in ihren Kästchen. Ich empfehle, das Organigramm umzudrehen, denn die Mitarbeitenden und Teams sind diejenigen, die mit ihrem Wissen gemeinsam die komplexen Fragestellungen unserer Gegenwart und Zukunft lösen können. Sie sind nah am Kunden und verfügen über das fachliche Detailwissen. Gemeinsam können sie bessere Entscheidungen treffen als die Führungsspitze. Diese sollte sich auf die strategischen Entscheidungen konzentrieren, die Mitarbeitenden inspirieren, befähigen und sie dabei unterstützen, einen Unterschied zu machen.

**THESE 14: Inspire, empower and help to make a difference.**

Nicht jede hierarchische Organisation ist zum Scheitern verurteilt. Es kommt auf die Ausgestaltung an. Ich gebe jedoch zu bedenken, dass Agilität und Veränderung in anderen Organisationsformen besser gedeihen können.

### Nachteile der klassischen hierarchischen Organisation

- Das Chef-Chef-Chef-Prinzip, das Entscheidungen verzögert und verschlechtert. Bis die Fakten von ganz unten nach ganz oben gelangen, sind sie verwässert und an die Bedürfnisse der verschiedenen Ebenen angepasst.
- Überflüssige Hierarchien machen das Verantwortungsgefühl der Mitarbeitenden zunichte und nehmen ihnen die Freude an der Arbeit.
- Unternehmen mit zu vielen Hierarchieebenen befassen sich mehr mit sich selbst als mit den Kunden.

- Machtspiele begünstigen ein ungesundes Klima, in dem jeder sich selbst der Nächste ist.
- Mitarbeitende ziehen sich zurück und kündigen entweder richtig oder zumindest innerlich.
- Die Mitarbeitenden versuchen lediglich, ihre direkten Vorgesetzten zufriedenzustellen. Kreativität und Innovation können nicht gedeihen.

Es ist auf jeden Fall bedenklich, wenn die Mitarbeitenden zu Befehlsempfängern degradiert werden. Und ja, das gibt es durchaus noch. Nach unserer Meinung ist es auch kein Fortschritt, wenn Mitarbeitende ein »Mitspracherecht« haben. Sie sollten eine »Mitsprachepflicht« einfordern. Mitarbeitende sind erwachsene Menschen mit Wissen und Kenntnissen, mit Berufs- und Lebenserfahrung. Jede Führungskraft sollte sich freuen, wenn die Mitarbeitenden diese Schätze mit dem Unternehmen teilen möchten, und sie dazu ermutigen. Es ist höchste Zeit, den allwissenden Macher an der Spitze abzulösen.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Führungskräfte sollten Mitarbeitende ermutigen, ihre Ideen zu teilen und eigene Gedanken einzubringen.
  - ➔ Ja-Sager und Mitläufer in großer Zahl können dem Unternehmen schaden.
  - ➔ In der Vielfalt der Mitarbeitenden liegt das Potenzial eines Unternehmens.
  - ➔ Suchen Sie in den Menschen nicht nach Schwächen, sondern betonen Sie die Stärken.
  - ➔ Helfen Sie den Mitarbeitenden, über sich hinauszuwachsen.
-

## Setzen Sie nicht auf Opportunismus

In der Betrachtung der Konsequenzfrage werden Sie viele Themen wiederfinden, die wir bereits diskutiert haben. Strategie und Aktualität, das 7-3-1-Prinzip und die Unternehmenskultur zählen dazu. Konsequenz hat etwas mit Zielerreichung zu tun und ist deshalb eine unerlässliche Eigenschaft von Führungskräften.

**THESE 15: Die wichtigste Eigenschaft starker Führungskräfte ist Konsequenz.**

### Was ist die zentrale Aufgabe jeder Führungskraft?

Ganz genau, die Führungskraft soll sicherstellen, dass ihre Abteilung, ihr Bereich, ihr Team seine Ziele erreicht und so zum Unternehmenserfolg beiträgt. Daraus leiten sich alle anderen Aufgaben ab, auch die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.

Diese Aufgabe kann nur mit Fokus und Konsequenz erreicht werden. Ist die Führungskraft nicht konsequent, wird die Strategie nicht umgesetzt. Ziele werden nicht erreicht, das Unternehmen leidet.

### Die Kultur der Inkonsequenz

Inkonsequenz hat meistens mehrere Gründe, aber immer ist es das schlechte Vorbild von Führungskräften, wenn sich die Kultur der Inkonsequenz im ganzen Unternehmen ausbreitet. Bestimmt kennen Sie diese Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden gerne mit einem diskreten Schmunzeln Sätze sagen wie: »Es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird«, »Lass uns erst einmal abwarten« oder »Das sitzen wir aus«. Das bedeutet nämlich, dass die Mitarbeitenden gelernt haben, dass die Unternehmensleitung zwar viele Entscheidungen trifft, aber in der Umsetzung niemals konsequent ist und die Umsetzung auch nicht kontrolliert.

### **Gründe für die Kultur der Inkonsequenz:**

1. Das Tagesgeschäft frisst Führungskräfte auf. Sie befassen sich zu sehr mit Fachfragen und delegieren zu wenig an das Management und die Mitarbeitenden.
2. Entscheidungen werden nach kurzer Zeit über Bord geworfen.
3. Es werden zwar Entscheidungen getroffen, aber Verantwortlichkeiten und Umsetzung werden nicht geklärt.
4. Für die Umsetzung strategischer Entscheidungen werden keine Meilensteine gesetzt, Wege zum Ziel nicht ausreichend kommuniziert.
5. Erwartungen werden nicht klar kommuniziert und Termine nicht gesetzt.
6. Führungskräfte haben Angst, sich in die Autoritätsfalle zu manövrieren, denn konsequent wird oft mit autoritär gleichgesetzt.

Die Kultur der Inkonsequenz wird man nur wieder los, wenn sich Führungskräfte an ihre zentrale Aufgabe erinnern: Zielerreichung. Sie müssen dafür sorgen, dass Entscheidungen umgesetzt werden, und dies auch kontrollieren. Gleichzeitig müssen sie den Mitarbeitenden durch das eigene Verhalten signalisieren, dass Konsequenz Pflicht ist.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Delegieren von Aufgaben, Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen entlässt Führungskräfte nicht aus der Verantwortung für die Ergebnisse.
  - ➔ Konsequenz muss sich im Alltagshandeln widerspiegeln.
  - ➔ Inkonsequente Führungskräfte produzieren inkonsequente Mitarbeitende.
  - ➔ Umsetzung und Zielerreichung müssen kontrolliert werden.
  - ➔ Konsequenz fördert das Vertrauen in Führungskräfte.
-

## Wie werden Sie die Kultur der Inkonsequenz wieder los?

- Zuerst sollten Sie an Ihrem eigenen Verhalten arbeiten: Schieben Sie unangenehme Dinge nicht auf die lange Bank. Kommunizieren Sie Ziele transparent und verständlich. Setzen Sie Zwischenziele oder Meilensteine. Bleiben Sie im Gespräch über die Zielerreichung.
- Werden Sie zum Vorbild für Konsequenz. Worte und Taten müssen übereinstimmen. Leider verlangen manche Führungskräfte von ihren Mitarbeitenden ein Verhalten, das sie selbst nicht pflegen. Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank, sagte: »Wir müssen das, was wir denken, auch sagen. Wir müssen das, was wir sagen, auch tun. Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.«<sup>11</sup>
- Arbeiten Sie mit Instrumenten und Methoden, die Ihnen ermöglichen, den Stand der Zielerreichung zu verfolgen und die Mitarbeitenden einzubinden. Dafür habe ich drei Vorschläge.
  1. Erinnern Sie sich an das **7-3-1-Prinzip** aus dem Text zu These 9, mit dem sich die Strategie aktuell halten und an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen lässt? Die großen strategischen Visionen und Ziele werden auf drei Jahre heruntergebrochen. Zwischenschritte und Meilensteine machen die Zielerreichung konkret und den Fortschritt prüfbar. Die Perspektive für die laufende, operative Strategieumsetzung beträgt ein Jahr. Jedes Team und jeder Mitarbeitende sollte wissen, was sein Beitrag zur Zielerreichung ist.
  2. Das Strategie-System Weissman, das ich Ihnen in den Erläuterungen zu These 6 kurz vorgestellt habe, befasst sich in den Stufen sieben bis zehn mit der Strategieumsetzung. Dafür wird das **Unternehmenscockpit** aufgebaut. Durch die Festlegung von Messgrößen und Kennzahlen sowie deren Einbindung in ein Ampelsystem können Sie jederzeit feststellen, wie es mit der Zielerreichung konkret aussieht.
  3. Machen Sie sich mit **Objectives & Key Results (OKR)** vertraut. OKR ist ein agiles, iteratives Managementinstrument. OKR brechen

die strategischen Unternehmensziele auf alle Hierarchiestufen der Organisation herunter. Gleichzeitig stellen sie sicher, dass jedes einzelne Ziel auf die übergeordnete Vision einzahlt. OKR werden sowohl top-down als auch bottom-up erarbeitet. Jeder im Unternehmen kann die OKR der Kollegen und des Managements sowie die Umsetzungsfortschritte einsehen. OKR werden in festen Zyklen, meistens alle drei Monate, geprüft. Das verhindert, dass man zu lange in eine falsche Richtung läuft.<sup>12</sup>

### **Was bedeutet es, konsequent zu sein?**

- Sie bringen Dinge zu Ende, und zwar alles, was Sie sich vorgenommen haben.
- Es gibt keine Projekte, die vor sich hin dümpeln und schließlich aufgegeben werden.
- Konsequente Unternehmen trennen sich von falschen Menschen und Produkten, reduzieren Aktivitäten in den falschen Märkten.
- Solche Unternehmen konzentrieren ihre Energie und haben dadurch mehr Energie für die wichtigen Aufgaben.
- Konsequenz geht einher mit Ausdauer. Viele Unternehmer überschätzen, was kurzfristig möglich ist, und unterschätzen, was langfristig erreicht werden kann.

## Reflektieren Sie Ihr eigenes Verhalten

Gute Führungskräfte müssen sich selbst und ihre Verhaltensmuster kennen und gegebenenfalls an einer Veränderung arbeiten, um tatsächlich Führungsverantwortung übernehmen zu können. Nur so sind sie in der Lage, sich selbst, die Mitarbeitenden und das Unternehmen voranzubringen und Ziele zu erreichen.

**THESE 16: Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen.**

Klingt wunderbar. Aber wie sieht die Realität in deutschen Unternehmen aus?

Viele Führungskräfte sind gestresst, überfordert, leiden unter Burn-out. Sie sitzen 16 Stunden pro Tag im Büro, hetzen von Meeting zu Meeting und sind unglücklich. Andere leben für die Macht. Sie möchten stets gut dastehen und interessieren sich nur für Umsatz und Rendite. Manche verstecken sich hinter Selbstbeweihräucherung oder Selbstüberschätzung. Sie halten Hof und versammeln Ja-Sager um sich. Widerspruch oder Kritik können sie nicht ertragen.

**Es gibt zahllose Möglichkeiten, wie sich Chefs und Führungskräfte unbeliebt machen können. Eines passiert in jedem Fall: Die Mitarbeitenden und das Unternehmen leiden und nehmen Schaden, wenn Führungskräfte unfähig sind, sich selbst zu führen.**

### Was bedeutet Selbstführung?

Vorneweg: Lernen, sich selbst zu führen, ist keine einfache Aufgabe. Scheuen Sie sich nicht, sich von einem Coach begleiten zu lassen oder ein Seminar zu besuchen. Sie lernen dort nützliche Instrumente für den gesamten Prozess kennen. Verschiedene Analyse-Tools wie das Structogram, das Riemann-Thomann-Kreuz und das Johari-Fenster können Ihnen bei der Entwicklung Ihrer Persönlichkeit helfen.

Selbstführung besteht aus drei Komponenten:

1. **Selbsterkenntnis** ist der Startpunkt, auf dem wir aufbauen können. Wir müssen Klarheit über die eigenen Werte, Glaubenssätze, blinde Flecken, Stärken und Schwächen sowie Bedürfnisse gewinnen. Die Art und Weise, wie wir ticken, bestimmt unsere Wirkung und Reaktion auf andere Menschen sowie den Verlauf unserer Interaktion mit ihnen. Deshalb müssen wir den Blick in uns selbst und unsere Wirkung auf andere wagen.
2. **Selbstverantwortung** ist der Weg zu persönlicher Freiheit. Hier müssen wir Verantwortung für unsere Wirklichkeit übernehmen. Wir sollten erkennen, dass es wir selbst sind, die entscheiden, was wir tun. Oft vergessen wir, dass es immer Alternativen gibt, dass wir jeden Tag neu entscheiden können, wie wir unser Leben gestalten möchten. Es ist einfacher, die Schuld an unserem schlechten Gefühl auf äußere Faktoren zu schieben. Wir müssen die Opferrolle verlassen und uns den Schuh selbst anziehen.
3. **Selbststeuerung** ist die Fähigkeit, das eigene Leben und Handeln zu steuern. Wir sind in der Lage, unser Verhalten, unsere Gedanken und Emotionen zu verstehen und uns in verschiedenen Situationen angemessen zu verhalten. Dabei helfen uns Zeitmanagement, Selbstmotivation, Stressbewältigungstechniken, vor allem aber die Fähigkeit, Emotionen zu erkennen, zu verstehen und angemessen zu reagieren.

## Gut zu wissen

---

- ➔ Selbstreflexion verlangt Regelmäßigkeit.
  - ➔ Selbstführung braucht Feedback.
  - ➔ Starke Führungskräfte schaffen positive Unternehmenskulturen.
  - ➔ Selbstführung ist der Schlüssel zu zeitgemäßer Führung und Erfolg.
  - ➔ Selbstführung verbessert die Mitarbeiterbindung und -gewinnung.
-

## Welchen Unterschied macht Selbstführung?

### Beispiel

Harry Haudrauf ist ein Unternehmer und Chef alten Schlags. Er ist ein Macher, ein Alphanimal. Er hat große Visionen und treibt deren Umsetzung voran. An die Mitarbeitenden stellt er hohe Anforderungen, aber er steht auch hinter ihnen, wenn es darauf ankommt. Nachlässigkeit duldet er nicht und manchmal vergreift er sich im Ton. Entwicklungsleiter Thomas Kool ist ein fachlich sehr kompetenter Mitarbeiter. Er ist hartnäckig, überzeugend und glaubwürdig. Fehler bleiben ihm in der Regel nicht verborgen. Er lässt sich durch andere nicht beirren und kann seine Aufgaben stets erfüllen. Der Unternehmer überlegt trotzdem schon seit Längerem, ob er Thomas Kool kündigen soll. Er fühlt sich von ihm ausgebremst und nicht ernst genommen.

Wie lässt sich diese Situation auflösen?

Harry Haudrauf und Thomas Kool sind Gegensätze. Harry Haudrauf sollte wissen, dass er selbst eher konkret und praktisch denkt, schnell das Machbare erkennt und zum Improvisieren neigt. Er handelt impulsiv. Ganz anders Thomas Kool. Für ihn steht systematisches Denken an erster Stelle. Er verfügt über ein hohes Abstraktionsvermögen und setzt auf Präzision. Spontaneität ist nicht sein Ding. Er liebt planvolles Handeln und bedenkt stets die Konsequenzen.

Wäre sich Harry Haudrauf über seine eigenen Verhaltensmuster im Klaren und könnte sich selbst führen, könnten er und Thomas Kool eine solide Arbeitsbeziehung aufbauen. Die beiden gleichen sich gut aus. Der eine hat die Ideen, der andere die Geduld, die Unabhängigkeit und die Fähigkeiten, sie umzusetzen. Der Chef müsste sein Temperament etwas zügeln und mit Thomas Kool gemeinsam einen Zeitplan für dessen Aufgaben festlegen. Das würde dessen Wunsch nach planvollem Handeln und präziser Zeiteinteilung entgegenkommen.

Die vereinfachte Darstellung und Auflösung zeigt, dass eine Führungskraft, die sich selbst kennt und daraus das für die Zielerreichung notwendige Verhalten ableiten kann, einen positiven Effekt auf das Unternehmen und seine Mitarbeitenden ausübt.

**Das können Sie tun, um sich selbst zu erkennen:**

- Setzen Sie sich mit Ihrem Selbstbild auseinander. Suchen Sie nach Ihren Werten, Glaubenssätzen, Bedürfnissen, Motiven, Stärken, Schwächen, Talenten, Rollen und Mindset.
- Gleichen Sie Ihr Selbstbild mit dem Fremdbild ab. Es ist das Bild, das andere von Ihnen haben.
- Fragen Sie sich, was Sie in Ihrem persönlichen und beruflichen Leben erreichen möchten und warum? Was treibt Sie an?

**Fragen, die Ihnen helfen, Selbstverantwortung zu übernehmen:**

- Wo nehme ich gerade eine Opferrolle ein und wie sieht sie aus?
- Was hindert mich daran, meine Fehler einzugestehen?
- Kann ich die Konsequenzen für mein Handeln akzeptieren?

**So arbeiten Sie an Ihrer Selbststeuerung:**

- Nutzen Sie Zeit effektiv und priorisieren Sie Ihre Aufgaben.
- Befassen Sie sich mit Stressbewältigungstechniken.
- Widerstehen Sie Impulsen und Versuchungen.

**Selbstführung ist kein Luxus, sondern einer der Schlüssel zum Unternehmenserfolg.**

## Bleiben Sie sich treu

Die Besetzung der Führungspositionen in einem Unternehmen ist tatsächlich eine der wichtigsten Entscheidungen, wenn nicht die wichtigste überhaupt. Mit der Führung steht und fällt der Unternehmenserfolg. Denn die Führungskultur bestimmt, wie wir wissen, den Unternehmenserfolg.

**THESE 17: Erfolgreiche Unternehmen haben eine starke, authentische, wertebasierte Führung.**

Eine starke Führung muss in einer Welt mit steigender Komplexität, Dynamik und Unsicherheit den Mitarbeitenden Orientierung, Verlässlichkeit und Struktur bieten. Eine starke Führung bedeutet keinesfalls, kompromisslos den eigenen Willen durchzusetzen, sondern für Klarheit und Leistungsorientierung zu sorgen, damit das Team weiß, wie es die Unternehmensziele eigenverantwortlich und motiviert erreichen kann. (Siehe dazu auch Text zu These 15 zum Thema Konsequenz)

Eine authentische Führung ist für uns eine Führung, die sich nicht versteckt. Sie ist zugänglich, kommuniziert offen und ehrlich mit den Mitarbeitenden und versteckt sich in ihren Entscheidungen nicht hinter anderen. Sie belügt und manipuliert andere nicht, um eigene Vorteile zu gewinnen. Sie schiebt eigene Fehler nicht auf andere, sondern steht dazu.

Laut Duden bedeutet authentisch »echt«. Doch echt zu sein, ganz wir selbst, ist nicht in jeder professionellen Situation angebracht oder möglich. Manche Menschen bezeichnen sich auch als authentisch und meinen damit, dass es in Ordnung ist, sich gehen zu lassen und andere zu verletzen.

Paul T. Begley bietet eine Definition an, die dieses Dilemma auflöst: »Authentic leadership may be thought of as a metaphor for professionally effective, ethically sound, and consciously reflective practices [...]. This is leadership that is knowledge based, values informed, and skillfully executed.«<sup>13</sup> (»Authentische Führung kann als Metapher für professionell wirksame, ethisch einwandfreie und bewusst reflektierte Praktiken betrachtet werden. Es handelt sich um eine Führung, die auf Wissen basiert, von Werten geprägt ist und gekonnt ausgeführt wird.«)

Eine solchermaßen definierte authentische Führung muss stets im Zusammenhang mit einer **wertebasierten Führung** betrachtet werden. Das Thema Werte zieht sich, wie Sie bemerkt haben werden, durch diesen ganzen Abschnitt und wurde ausführlich behandelt im Text zu These 2. Werte bilden das Fundament für das Miteinander im Unternehmen und spiegeln sich in der Unternehmenskultur wider. Sie wird maßgeblich bestimmt durch die Führungskultur. Die Führung muss zwingend die Unternehmenswerte teilen und sie muss entsprechend handeln. Denn nichts ist schlechter, als Werte im Munde zu führen, aber selbst nicht danach zu handeln. Eine starke, authentische Führung steht im Übrigen auch zu ihren Werten, wenn es einmal schwierig wird. Wer in schwierigen Situationen seine Werte mit Füßen tritt, macht das Unternehmen wertlos.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Starke Führungskräfte vertrauen und gehen in Vorleistung.
  - ➔ Starke Führungskräfte treffen Entscheidungen und haben nicht permanent Angst vor Fehlentscheidungen.
  - ➔ Authentische Führung bedeutet, entsprechend den eigenen Werten und Überzeugungen zu handeln.
  - ➔ Eine wertebasierte Führung stellt den Kompass in einer chaotischen, sich rasant verändernden Welt dar.
- 

### **Welche Vorteile hat eine starke, authentische, wertebasierte Führung?**

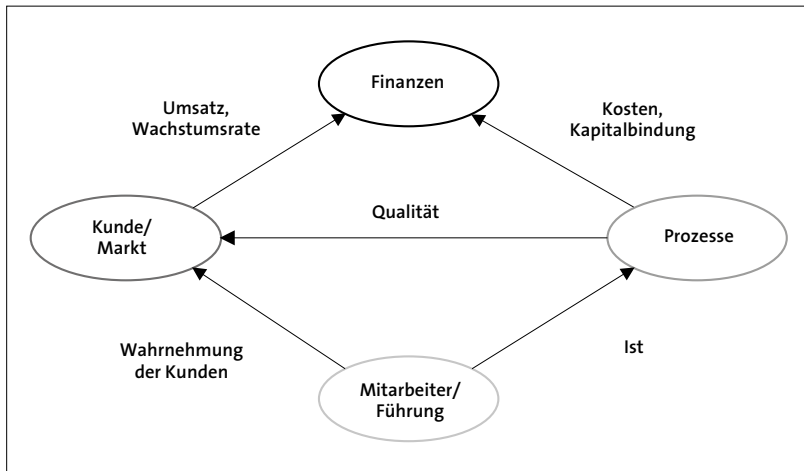
Gut zu führen, bringt einen hohen Aufwand mit sich, kostet viel Zeit und verlangt viel Kompetenz in eher »weichen« Themen. Der eine oder andere Leser wird sich nach dem Ende dieses Abschnitts vielleicht fragen, ob es wirklich seine Aufgabe als Führungskraft sein kann, die Mitarbeitenden zu »verhätscheln«.

Unsere Antwort: Ja, denn jedes Unternehmen ist von der Motivation, dem Engagement, den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden abhängig. Wenn die Führungskräfte ihren Aufgaben nicht nachkommen,

das volle Potenzial der Mitarbeitenden nicht entwickeln oder die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung hemmen, wird das Unternehmen langfristig leiden und möglicherweise aus dem Markt ausscheiden, auch wenn es lange dauert.

Um die Rolle der Mitarbeitenden transparent zu machen, präsentiere ich Ihnen hier eine Grafik, die das Kausalnetz zeigt. Wir nutzen das Kausalnetz im System Weissman in der Strategieumsetzung. Das Kausalnetz deckt auf, welche Ursachen die Wirkungen im Unternehmen haben. Es würde zu weit führen, das Kausalnetz detailliert zu erklären, aber Sie sehen, dass der Unternehmenswert letztlich von den Mitarbeitenden abhängig ist.

### Kausale Ursache – Wirkungszusammenhänge der Perspektiven



Das Kausalnetz zeigt, dass man die Ursachen kennen muss, um ein Problem zu beseitigen.

Gute Führung kann man nicht lernen wie die Bedienung einer Maschine. Aber man kann Kompetenzen entwickeln und Techniken lernen, die die tägliche Führungsarbeit unterstützen, damit man die verschiedenen Rollen als Vorbild, Anführer und Entwickler besser bewältigen kann.

### **Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung<sup>14</sup>:**

- Glaubwürdigkeit durch ein stabiles Wertesystem
- Bereitschaft zur Selbstreflexion
- Begeisterungsfähigkeit in Verbindung mit einer positiven Lebenseinstellung
- Belastbarkeit und daraus resultierende Gelassenheit
- Entwickler der Mitarbeitenden sein, damit sie wachsen können
- Mut und Zielklarheit
- Durchsetzungskraft, verbunden mit nachvollziehbaren Entscheidungen
- Wertschätzender und respektvoller Umgang unter Druck
- Kommunikations- und Feedbackfähigkeit
- Fähigkeit zur kreativen Problemlösung

## Trauen Sie Ihren Mitarbeitenden etwas zu

Wofür werden Sie als Führungskraft bezahlt?

Manche meinen, dass sie dafür bezahlt werden, alles im Griff zu haben. Unternehmen, in denen man dies von Ihnen erwartet, sollten Sie schnellstens wieder verlassen. Dort sind Sie nämlich zum Scheitern verurteilt. Wie schon mehrmals betont, werden Sie Erfolg nur erzielen, wenn Sie sich als Impulsgeber, als Coach und Entwickler der Mitarbeitenden sowie als Begleiter von Problemlösungsprozessen verstehen.

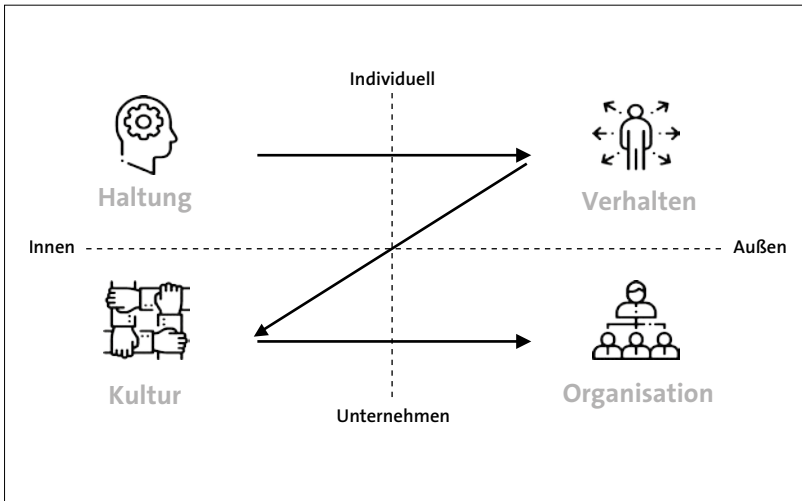
**THESE 18: Mitarbeitende erleben eine gute Führung als verantwortungsvoll, verlässlich und vertrauend.**

Es geht nicht nur darum, den Mitarbeitenden etwas zuzutrauen. Sie müssen Ihnen auch vertrauen. Denn Sie können nur loslassen, wenn Sie Vertrauen setzen in die Mitarbeitenden, das Unternehmen und sich selbst. Und Vertrauen ist keine Einbahnstraße. Die Mitarbeitenden müssen auch Ihnen vertrauen, sich darauf verlassen können, dass Sie sowohl an das Wohl des Unternehmens als auch an das der Mitarbeitenden denken. Sie müssen darauf vertrauen können, dass Sie als Führungskraft bei Bedarf hinter ihnen stehen, zu Ihrem Wort stehen und keine Machtspielchen treiben.

**Der gesellschaftliche Wandel, getrieben durch die Digitalisierung, macht die Veränderung der Führungskultur zu einem Muss.** Die beiden großen Transformationen unserer Zeit, die digitale und die ökologische Transformation unserer Unternehmen, werden mit der bisherigen, auf Kontrolle und Steuerung basierenden Führung scheitern.

Die alten Führungsmodelle funktionieren in einer agilen, digitalen Welt nicht mehr. Das Scheitern vieler Transformationen liegt nicht an fehlendem Methodenwissen, sondern an der fehlenden Bereitschaft der Führungskräfte, ihre Haltung und damit ihr kulturprägendes Verhalten zu ändern.

## Das Z-Modell



Die Haltung prägt das Verhalten, dieses die Kultur und die wiederum die Organisation. Das Z-Modell stellt diese Wirkungskette dar.

## Gut zu wissen

---

- ➔ Loslassen bedeutet, den Mitarbeitenden zu vertrauen und ihnen etwas zutrauen.
  - ➔ In einer chaotischen Welt können Führungskräfte nicht mehr alles im Griff haben.
  - ➔ Man kann die Zielerreichung kontrollieren, aber nicht die Menschen.
  - ➔ Eine Vertrauenskultur ist keine Einbahnstraße.
  - ➔ Führungskräfte müssen ihr Mindset ändern.
-

## Wie untergraben Sie das Vertrauen der Mitarbeitenden am schnellsten?

### Der Flop-Manager

Kennen Sie die Geschichte von Bodo Janssen, Chef der Hotelkette Ups-talsboom, Buchautor, ehemaliges Model und Entführungsoffer? Als 2005 seine Eltern bei einem Flugzeugabsturz ums Leben kamen, übernahm der damals 30-Jährige die Leitung des Unternehmens. 2010 wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die letztlich den Startschuss für einen Kulturwandel im Unternehmen gab.

Die Umfrageergebnisse damals waren für Janssen ein Schock, denn die Mitarbeitenden waren sich einig: »Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen.«<sup>15</sup> Im Interview mit dem »Spiegel« sagte der Firmenchef: »Auf einmal war ich kein allwissender Top-Manager mehr, sondern ein Flop-Manager.«<sup>16</sup>

### Was hatte Janssen falsch gemacht?

Im Interview mit »Impulse« erzählte er: »Ich habe mich als jemanden empfunden, der die Welt in der Tasche hat.« Er hatte sich erfolgreich durch diverse Krisen gekämpft, er saß am größten Schreibtisch im größten Büro des Hauses und er hatte das Gefühl, auf alles eine Antwort zu haben.<sup>17</sup>

Janssen zog sich zuerst einmal in ein Benediktinerkloster zurück, um von Pater Anselm Grün und dem »Team Benedikt« zu lernen. Mit neuen Sichtweisen und Erkenntnissen begann er, seinen Führungsstil zu ändern und das Unternehmen umzukrempeln. Daraus entwickelte sich »Der Ups-talsboom Weg«.

»Unser Weg bietet allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln, hat zu einer Entwicklung hin zu selbstorganisierten Teams und zur teilweisen Abschaffung von Positionen im Unternehmen geführt«, schreibt Janssen auf der Website.<sup>18</sup>

### Don't Kill the Spirit

Macht und Erfolg können dazu führen, dass Menschen arrogant, kontroll-süchtig und eitel werden. Sie ignorieren den Anteil der anderen an ihrem

Erfolg und lassen es an Wertschätzung und Empathie fehlen. Und bekanntlich schallt es aus dem Wald zurück, wie man hineinruft. Das heißt, die Unternehmenskultur zerfällt und jeder arbeitet für sich, ohne das große Ganze zu sehen.

Mitarbeitende verzeihen ihren Chefs viel. Doch es gibt sieben Killer, die Sie als Führungskraft unbedingt vermeiden sollten. Sie machen Vertrauen und Werte zunichte. Sie sorgen dafür, dass in diesem Unternehmen niemand mehr motiviert und gerne arbeitet.

1. Begeisterung und Motivation der Mitarbeitenden werden täglich untergraben.
2. Gefühle sind verboten. Herzlichkeit im Unternehmen gibt es nicht.
3. Im Unternehmen herrscht das große Schweigen. Es gibt keine Kommunikation.
4. Alles ist völlig unverbindlich. Man kann sich auf nichts verlassen. Alles bleibt offen.
5. Es herrscht eine Angstkultur. Jeder weiß: Wer Fehler macht, fliegt.
6. Es gibt in diesem Unternehmen weder Lob noch Dank. Wofür auch? Schließlich werden alle bezahlt.
7. Hier wird mit zweierlei Maß gemessen. Der Chef hat seine »Lieblinge«.

Denken Sie daran: Mitarbeitende, die sich nicht entwickeln dürfen, gehen in die innere Emigration oder verlassen das Unternehmen. Die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist es deshalb, die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung zu begleiten und zu fördern: **Führen heißt andere emporheben.**

# Zukunftsfähig durch Veränderung und Innovation

Veränderung ist nichts Neues. Unternehmen mussten sich schon immer an neue Gegebenheiten anpassen. Denken Sie an die Erfindung des Automobils, das Telefon, den Fernseher und vieles mehr. Allerdings hatten sie in der Vergangenheit Zeit für die Anpassung, oft Jahrzehnte. Die Veränderung erfolgte evolutionär. Heute ist Veränderung aufgrund digitaler Technologien revolutionär. Sie passiert von heute auf morgen. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen, wenn sie überleben wollen. Sie müssen agiler und veränderungsbereit sein.

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Unternehmers oder Geschäftsführers, seine Strategie und sein Geschäftsmodell regelmäßig zu hinterfragen. Dazu gehört unter anderem,

- zu wissen, was in der Branche passiert;
- sich über neue Trends und Wettbewerber zu informieren;
- sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen;
- das Kompetenzprofil der Mitarbeitenden zu überprüfen.

Unternehmer, die grundlegende Marktveränderungen zu spät bemerken oder ignorieren, laufen Gefahr, dass ihr Unternehmen die Befriedigung neuer Markt- und Kundenbedürfnisse versäumt und seine Wettbewerbsfähigkeit verliert. Unternehmensstrategie und Organisationsentwicklung bilden den Rahmen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement.

*»Das Neue braucht Menschen, die lachend Grenzen überschreiten, fest an ihre Vision glauben und Ideen gegen alle Widerstände durchboxen.«<sup>19</sup>*

*Martin Gaedt, Unternehmer*



## Hängen Sie nicht an vergangenen Erfolgen

In der Natur ist das oberste Ziel, zu überleben. Dieses Oberziel gilt auch für Unternehmen, besonders für Familienunternehmen, die bekanntlich in Generationen denken und nicht in Quartalen. Überleben bedeutet in der Unternehmenswelt, den Unternehmenswert zu erhalten oder – besser noch – zu steigern. Unternehmen, denen es nicht gelingt, eine adäquate Wertsteigerung zu erzielen, können weder wachsen noch in die Zukunft investieren.

**THESE 19: Das Ziel erfolgreicher Familienunternehmen ist die gesteigerte Zukunftsfähigkeit.**

Was müssen Unternehmen tun, um sich zukunftsfähig aufzustellen?

**1. Den Unternehmenswert steigern.**

Dazu gehört es, über ausreichend Liquidität und Eigenkapital zu verfügen. Der Grundsatz »Die Rendite auf das eingesetzte Kapital muss höher sein als die Kosten des eingesetzten Kapitals« muss beachtet werden.

**2. Keinen Wert vernichten.**

Von Geschäftsfeldern, die dauerhaft Wert vernichten, sollte man sich ohne Zaudern trennen.

**3. Innovation und Veränderungsbereitschaft fördern.**

Wenn Sie auch in ein paar Jahren ganz vorne mitspielen möchten bzw. nach Marktführerschaft streben, sollten Sie im digitalen Bereich innovieren. Wir reden seit Jahren über die digitale Transformation. Passiert ist jedoch immer noch viel zu wenig. Geben Sie sich nicht mit digitaler Kosmetik zufrieden, sondern denken Sie groß und ganzheitlich. Um noch einmal mit Unternehmer Martin Gaedt zu sprechen: »Innovation ist Regelbruch!«<sup>20</sup>

Zugegeben: Digitale Geschäftsmodelle verlangen hohe Investitionen und verändern in der Regel die gesamte Organisation, alle ihre Prozesse und Abläufe. Doch es wird nicht ohne Digitalisierung in der Tiefe und Breite gehen. Das heißt auch und vor allem, dass wir als Führung unser Mindset verändern müssen. Digitales Denken und Handeln muss das analoge ersetzen. Wir werden unsere Finanzierung ebenso überdenken müssen wie unser Geschäftsmodell und unsere Arbeitsweise. Eine Zeit lang werden wir sogar zweigleisig fahren müssen, solange das alte Geschäftsmodell noch Erträge bringt, mit denen wir das neue finanzieren können. Diese Ambidextrie verlangt Führungskräften einiges ab. Die Anstrengung kann vermieden oder reduziert werden, indem man das digitale Geschäftsmodell unabhängig aufbaut.

Es wird gesagt, dass nichts gefährlicher sei, als 30 Jahre Erfolg zu haben. Viele Familienunternehmen können auf diese 30 Jahre Erfolg oder noch mehr zurückblicken. Lassen Sie sich das nicht zu Kopf steigen. Bleiben Sie kritisch und hellwach.

### **Celebrating the past, pioneering the future.**

#### **Gut zu wissen**

---

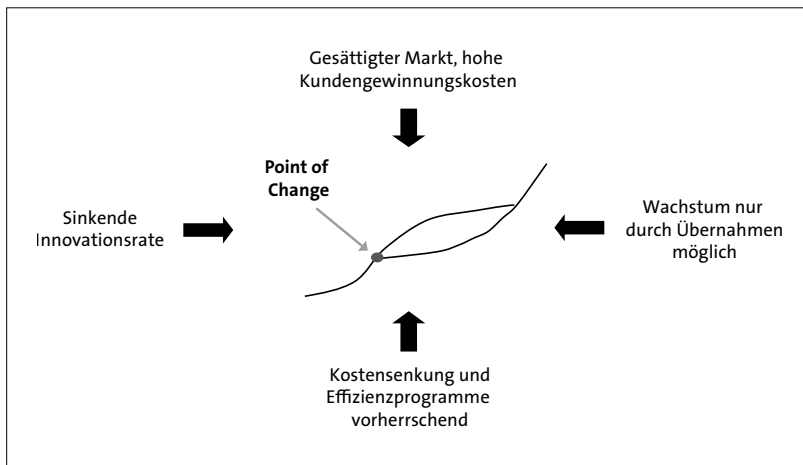
- ➔ Steigern Sie den Unternehmenswert. So haben Sie mehr Geld übrig für Innovation.
  - ➔ In jedem Unternehmen sollte es eine Innovationsstrategie geben.
  - ➔ Ohne Innovation gibt es keinen Erfolg und ohne Erfolg wird das Überleben des Unternehmens schwierig bis unmöglich.
  - ➔ Die digitale Transformation darf nicht auf die lange Bank geschoben werden.
  - ➔ Die Veränderung des Geschäftsmodells ist die höchste Stufe der Innovation.
-

## Ist Ihre Zukunftsfähigkeit in Gefahr?

- Ist Wachstum nur noch durch Übernahmen möglich?
- Sie weisen ein Umsatzwachstum aus, das sich aber nicht in der Rendite niederschlägt?
- Haben Sie nur wenige Mitarbeitende, die über digitale Kompetenz verfügen?
- Ist Ihre Innovationsrate im Sinkflug?

Wenn Sie auch nur eine dieser Fragen mit Ja beantwortet haben, sollten Sie sich Sorgen um die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens machen. Sie sind definitiv bereits am Point of Change angekommen und sollten sich dringend mit Ihrem Geschäftsmodell befassen.

### Point of Change



Die Grafik zeigt die vier wichtigsten Indikatoren, an denen Sie erkennen können, wann die Zeit reif ist für eine Veränderung Ihres Geschäftsmodells.

Tatsächlich ist die Veränderung des Geschäftsmodells oder ein neues, möglichst digitales Geschäftsmodell die beste Chance, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Beides bedeutet einen Regelbruch, durch den Ihr Unternehmen am Wettbewerb vorbeiziehen kann. Transfor-

mative Technologien wie KI oder die Cloud ebnen den Weg zu vielversprechenden digitalen Geschäftsmodellen, Dienstleistungen und Produkten. Mit neuen digitalen Geschäftsmodellen können Sie in neue Märkte vordringen und zusätzliche Kundengruppen erreichen.

### **Der Weg zum neuen Geschäftsmodell stark vereinfacht**

1. Checken Sie, ob Ihr Geschäftsmodell noch up to date ist.
2. Finden Sie heraus, welche digitalen Technologien in Ihrer Branche benutzt werden und was der Wettbewerb macht.
3. Wenn Sie an digitalen Geschäftsmodellen arbeiten wollen, sollten Sie ein unabhängiges Team gründen, das sich aus Mitarbeitenden und externen Spezialisten zusammensetzt.
4. Nutzen Sie das Potenzial der Mitarbeitenden. Halten Sie nach Andersdenkenden, IT-Affinen und Neugierigen Ausschau.
5. Sammeln Sie Ideen und gleichen Sie diese mit den Problemen Ihrer Kunden ab.
6. Selektieren Sie eine oder mehrere Ideen, die weiterverfolgt werden sollen.
7. Entwickeln Sie Ihr neues Geschäftsmodell, Produkt oder eine Dienstleistung nach agilen Methoden entlang des Kundenfeedbacks.

## Verändern Sie Ihr Mindset

Jeder kennt das von sich selbst: Etwas im Kopf zu verändern, ist die größte Herausforderung. Unser Mindset bestimmt unser Verhalten. Deshalb müssen wir im Kopf beginnen und alte Glaubenssätze über Bord werfen. Schließlich hat uns die Veränderung in der Realität längst überholt, nur unser Kopf hinkt hinterher. Rohstoffe sind bereits knapp. Die Deglobalisierung hat begonnen. Ökologie und Umweltschutz sind kein Wunsch mehr, sondern eine Notwendigkeit. Die Krisen folgen dichter aufeinander. Warum warten wir immer noch ab und diskutieren jahrelang?

**THESE 20: Das Erfolgsmodell von morgen:  
kundenzentriert, technologiebasiert, datengesteuert, nachhaltig  
und verantwortungsvoll.**

Um unsere Unternehmen in ein solches Erfolgsmodell umzuwandeln, brauchen wir Zeit, die wir eigentlich nicht haben, Geld, das wir vielleicht nicht oder in etwas anderes investieren wollen, und es steht uns ein permanenter Change-Prozess ins Haus.

### Fünf To-dos für Führungskräfte

Wir wissen, dass die Veränderung notwendig ist, doch wir zögern nach wie vor. Kein Wunder, kaum jemand mag Veränderung und unser Gehirn ist träge. Es verlässt sich gerne auf das Gewohnte. Das kostet weniger Energie. Was wir brauchen, ist »Metanoia«. Der Begriff kommt aus dem Altgriechischen. Er setzt sich zusammen aus »meta« (nach, jenseits) und »noein« (denken). »Metanoia« steht also für eine radikale Umkehr im Denken, für die Gewinnung einer neuen Weltsicht<sup>21</sup>, für eine Veränderung unserer Haltung und damit eine wirksame Veränderung unseres Verhaltens.

Was also müssen Führungskräfte tun, um Veränderung ins Unternehmen zu tragen?

1. Die Veränderung muss von den Führungskräften ausgehen, denn sie sind das Vorbild, an dem sich die Mitarbeitenden ausrichten.
2. Die Führung muss akzeptieren, dass die Veränderung notwendig ist, und ihr Denken und ihr Verhalten ändern. Das ist schwierig, weil man Denken und Verhalten meistens nicht sofort ändern kann, aber Sie sollten daran arbeiten. Denken Sie an das Modell Z aus These 18.
3. Führungskräfte müssen Innovation als Kernkompetenz etablieren, ohne dabei die Herkunft zu vergessen. Nur Unternehmen, die sich immer wieder neu erfinden, können davon ausgehen, dass sie auch noch in zehn oder mehr Jahren am Markt sind.
4. Für die Unternehmensführung ist nichts wichtiger, als am Unternehmen zu arbeiten. Denn die Unternehmer und Führungskräfte sind es, die Antworten finden müssen auf die Frage: Wo stehen wir mit unserer Familie und unserem Unternehmen in zehn bis 15 Jahren?
5. Je unsicherer und chaotischer die Märkte sind, desto wichtiger ist eine solide Strategie, die Antwort auf die Frage geben kann, womit das Unternehmen morgen sein Geld verdienen wird. Die Führung darf den permanenten Strategieprozess nicht vernachlässigen.

## **Gut zu wissen**

---

- ➔ Führungskräfte sind die Speerspitze der Veränderung.
  - ➔ Das Erfolgsmodell von morgen erfordert ein völlig neues Mindset.
  - ➔ Wir können uns nicht aussuchen, ob wir die digitale und die ökologische Transformation mitmachen. Die Rahmenbedingungen zwingen uns dazu.
  - ➔ Unternehmen mit einer zukunftsweisenden Strategie setzen die Maßstäbe.
  - ➔ Unternehmer sollten niemals aufhören, sich mit ihrem Unternehmen auseinanderzusetzen.
-

## Denken Sie schon neu und digital?

Überprüfen Sie in der folgenden Tabelle, ob und inwieweit Sie und die Mitarbeitenden noch in analogen Denkweisen verhaftet sind. Welchen Statements können Sie zustimmen?

Digitales Mindset	Analoges Mindset
Sie probieren gerne aus, scheitern und verbessern.	In Ihrem Unternehmen herrscht eine Null-Fehler-Toleranz.
Sie entwickeln nach dem Prinzip build-measure-learn und setzen auf Kundenfeedback.	Sie entwickeln mit der Wasserfall-Methode.
Sie denken Innovation von den dringenden Problemen des Kunden aus.	Sie setzen auf Innovation von innen, denn Sie wissen, was gut für den Kunden ist.
Sie testen ein Minimum Viable Product am Markt. Aufgrund des Kundenfeedbacks können Sie es verbessern.	An den Markt kommen bei Ihnen nur perfekte Produkte. Notfalls werden die Produkte mit viel Geld »in den Markt gedrückt«.
Ihr Geschäftsmodell ist kunden- und datengetrieben.	Ihr Geschäftsmodell ist produkt- und servicegetrieben.
Sie arbeiten mit anderen Unternehmen und Freelancern in Netzwerken zusammen.	Sie setzen auf Kooperationen mit anderen Unternehmen, die vertraglich abgesichert sind.
In Ihrem Unternehmen arbeiten die Mitarbeitenden in fach- und funktionsübergreifenden Teams zusammen.	In Ihrem Unternehmen gibt es strenge Hierarchien und die Führung setzt auf Einzelkämpfer, auch bei den Leistungsanreizen.
Die Führung in Ihrem Unternehmen ist kommunikativ. Sie gibt Informationen und Erkenntnisse gerne weiter.	In Ihrem Unternehmen wird fast alles vor den Mitarbeitenden geheim gehalten. Sie wissen nur das, was sie brauchen, um ihre Arbeit zu erledigen.
Ihre Mitarbeitenden sind offen und neugierig auf Neues. Sie schauen über den Tellerrand hinaus.	Ihre Mitarbeitenden halten am Gewohnten fest und mögen keine Veränderung.
Ihre Teams verfügen über Entscheidungsbefugnisse und arbeiten selbstverantwortlich.	Ihr Motto ist: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Sie möchten immer genau wissen, was vor sich geht.

Wenn Sie sich zu häufig in der analogen Spalte wiederfinden, sollten Sie sich fragen, wo Ihr Unternehmen bleibt, wenn die Digitalisierung voranschreitet. Und vielleicht sollten Sie sich an ein paar Verlierer erinnern, die die Digitalisierung nicht ernst genommen haben.

**Buchhandel:** Amazon gründete seinen Onlineshop für Bücher 1994. Heute, 30 Jahre später, bedroht Amazon nicht nur den Einzelhandel insgesamt, sondern greift mit seinem Bezahlssystem Banken und PayPal an. Manche Hersteller machen mehr Umsatz über Amazon als über den eigenen Vertrieb.

**Fotografie:** Spricht heute noch jemand von Kodak oder Agfa – beide Opfer der Digitalkameras? Von diesen wurden 2016 in Deutschland insgesamt 1,63 Millionen verkauft, 2020 waren es nur noch 750.000 Stück. Ganz anders sah es bei den Smartphones aus. 2016 wurden 23,2 Millionen Smartphones verkauft, 2020 22,5 Millionen. Es sieht nicht gut aus für die Digitalkamera.<sup>22</sup>

*»Den Kopf in den Sand stecken und abwarten ist in Zeiten der schnell voranschreitenden Digitalisierung keine Alternative.«*

*Gisbert Rühl, Vorstandsvorsitzender des Stahlhändlers Klöckner  
von 2009 bis 2021<sup>23</sup>*

# Überprüfen Sie Ihr Geschäftsmodell regelmäßig

**Was ist ein Geschäftsmodell?**

**Ein Geschäftsmodell ist die Logik, nach der ein Unternehmen seinen Lebensunterhalt verdient.**

Innerhalb des zehnstufigen Strategiesystems Weissman ist das Geschäftsmodell einer der wichtigsten Systembausteine. Es zeigt, wie aus der Zielformulierung von Mission und Vision auf dem Markt Gewinne erzielt werden können. Die Strategie ist die Grundlage für die Selektion, Ausarbeitung und Realisierung eines Geschäftsmodells. Strategie und Geschäftsmodell müssen zueinander passen.

**THESE 21: Die Geschäftsmodelle von morgen sind Marktplätze, Plattformen und Ökosysteme.**

Der Erfolg eines Geschäftsmodells ist abhängig von den das Unternehmen beeinflussenden Rahmenbedingungen. Wenn sich diese verändern, kann selbst das beste Geschäftsmodell, das 20 Jahre lang solide Erträge geliefert hat, von heute auf morgen überholt sein. Deshalb müssen Sie Ihr Geschäftsmodell regelmäßig überprüfen, vor allem im Hinblick auf eine mögliche Disruption. Das ist eine umwälzende Neuerung, gegen die bestehende Geschäftsmodelle oder/und Technologien keine Chance mehr am Markt haben.

## **Beispiel Edding**

Die Digitalisierung und der Trend zum papierlosen Büro stellten eine Bedrohung für das etablierte Familienunternehmen dar, was CEO Per Ledermann früh erkannte. Trotz damals 80 Prozent Marktanteil in seiner Branche ging er davon aus, dass sein Geschäft bedroht war. Eine seiner Antworten war »edding code«. Mit leitfähiger Tinte werden unsichtbare Codes auf Papier, Verpackungen oder Label gedruckt. Sie können mit dem Smartphone ausgelesen werden. Damit bieten sie unter anderem neue Lösungen zur Verifizierung der Echtheit von Markenprodukten und zur Dokumentensicherheit.

2022 hat sich Edding mit Fränzi Kühne und Boontham Temaismithi ein CDO-Duo an Bord geholt, das über einen Digitalagentur-Background verfügt.

Jeder Unternehmer sollte hin und wieder einen großen Schritt zurücktreten und sein Geschäftsmodell mit kritischem Blick betrachten. Je früher er neue Möglichkeiten in Betracht zieht, desto besser. Geschäftsmodellinnovationen werden künftig eine größere Bedeutung haben als technische oder prozessbezogene Innovationen.

- Etablieren Sie eine regelmäßige Analysephase.
- Befassen Sie sich mit Trends und neuen Technologien sowie deren Auswirkungen auf Ihr Geschäftsmodell.
- Wie nutzt Ihr Wettbewerb neue Technologien? Gibt es in der Branche bereits neue Geschäftsmodelle?
- Beziehen Sie Menschen aus verschiedenen Fachbereichen und Hierarchieebenen ein, vielleicht auch einen Berater oder ein Beiratsmitglied.
- Entwerfen Sie ein Bild der möglichen Bedrohung. Wie müsste Ihr gefährlichster Wettbewerber aussehen und was müsste er tun, um Ihr Unternehmen ins Wanken zu bringen?

## **Gut zu wissen**

---

- ➔ Megatrends und neue Technologien geben Hinweise für die Suche nach künftigen Geschäftsfeldern.
  - ➔ In Zukunft geht es nicht so sehr um das Produkt, sondern um Lösungen, die dem Kunden das Leben erleichtern.
  - ➔ Durch Produkte allein lassen sich die gewünschten Margenziele kaum noch erreichen. Mit Smart Services ist das einfacher.
  - ➔ Digitale Plattformen sind die Sahneschnitten unter den digitalen Geschäftsmodellen.
  - ➔ Plattformen haben die Tendenz zur Monopolisierung. Wer zuerst kommt, gewinnt.
-

## Wie weit wollen Sie gehen und haben Sie den notwendigen Mut?

Wenn von neuen Geschäftsmodellen die Rede ist, sind in der Regel digitale Geschäftsmodelle gemeint. Digitale Technologien ermöglichen uns nicht nur intern effiziente Prozesse, sondern auch extern völlig neue Lösungen für die Kunden.

- Cloud-Technologie ermöglicht **As-a-Service-Modelle**. Rolls-Royce verkauft zum Beispiel keine Triebwerke mehr, sondern die abgerufene Triebwerksleistung. Softwarehersteller verkaufen die Software nicht mehr, sondern wir bezahlen, wenn wir sie online nutzen.
- **Smart Services** sind Dienste, die auf der Auswertung von Daten basieren, die von intelligenten, vernetzten Maschinen bereitgestellt werden. Dazu gehören zum Beispiel die vorausschauende Wartung und die automatisierte Bestellung von Verbrauchsmitteln.
- **Plattformen und Ökosysteme**  
Auf Online-Marktplätzen und -Plattformen bieten verschiedene Hersteller ihre Produkte an. Der Vorteil von Marktplätzen und Plattformen ist, dass die Betreiber in der Regel selbst nichts herstellen und deshalb weder Lager noch Produktionsstätten brauchen. Ihr Kapital sind die Daten, die die Nutzer der Plattform hinterlassen, denn damit sind sie im Besitz der Schnittstelle zum Kunden. Je mehr Menschen sich über eine Plattform vernetzen, desto attraktiver wird sie. Der Besitzer der Plattform bestimmt die Regeln der Interaktion auf der Plattform und verdient zum Beispiel einen Prozentsatz von jedem abgeschlossenen Geschäft oder eine monatliche Gebühr jedes registrierten Verkäufers. Aus einer Plattform kann sich ein Ökosystem entwickeln, indem der Betreiber den Nutzern weitere Services anbietet. Amazon ist dafür ein Beispiel: Amazon Business, Amazon Pay, Kreditkarten, Kindle, Lager- und Versandservice für die Verkäufer etc.

Ich empfehle, bei der Neuentwicklung oder Veränderung digitaler Geschäftsmodelle drei Dinge zu beachten:

1. Gründen Sie eine unabhängige Digitaleinheit, die nicht den Regeln und Normen der Kernorganisation unterworfen ist und agil arbeiten kann. Trennen Sie diese Einheit möglichst räumlich von der Kernorganisation und entziehen Sie eventuell beteiligte Mitarbeitende dem Zugriff der bisherigen Vorgesetzten. Ziehen Sie externe Spezialisten wie Company Builder, Datenanalysten etc. hinzu. Setzen Sie nicht nur auf Interne.
2. Sobald aus der Digitaleinheit tatsächlich neue Geschäftsmodelle entstehen, die validiert worden sind, überführen Sie diese in Start-ups, Spin-offs oder Tochterunternehmen. Damit vermeiden Sie Reputationsschäden für die Kernorganisation, falls sich das neue Geschäftsmodell am Markt nicht behaupten kann.
3. Gehen Sie bei der Finanzierung dieser Start-ups neue Wege. Holen Sie andere Unternehmen, Family Offices oder sonstige Investoren ins Boot. Das bewahrt die Kernorganisation vor finanziellen Risiken und das Start-up hat bessere Wachstumsmöglichkeiten.

*»Bei großen Innovationen gibt es immer ein Risiko. Auch unsere Investitionen waren höher als anfangs gedacht. Aber wir denken langfristig und sind überzeugt, dass unsere Zukunft von dem digitalen Produkt abhängt.«*

*Armin Renz, Unternehmer und Inhaber  
der Erwin Renz Metallwarenfabrik<sup>24</sup>*

## Gewinnen Sie Reputation durch Innovation

Wir brauchen gar nicht darüber zu diskutieren, ob Innovation für das Überleben eines Unternehmens und seine Zukunftsfähigkeit wichtig ist. Sie ist entscheidend. Die Frage, die sich aber jeder Unternehmer heute stellen sollte, ist, welche Art von Innovation sein Unternehmen wirklich künftig weiterbringt. Ich bin überzeugt, dass künftige nachhaltige Innovation die größten Chancen birgt.

**THESE 22: Der schonende Umgang mit Ressourcen gewinnt eine zentrale Bedeutung.**

### Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit hat drei Dimensionen, von denen wir keine vernachlässigen dürfen:

#### **Ökologische Nachhaltigkeit (Sustainability)**

Dazu zählen der Schutz der Natur, ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen, also Umweltschutz, Emissionsreduktion, Ressourcenschonung, Recycling, Erhalt der Artenvielfalt, Kreislaufwirtschaft und vieles mehr.

#### **Soziale Nachhaltigkeit (Responsibility)**

Hier geht es um die Menschheit und um den Einzelnen. Der Fokus liegt auf weltweitem Wohlstand, Freiheit des Einzelnen, Zugang zu Bildung, langer Lebenserwartung, Schutz der Schwachen, fairen Bedingungen für Arbeit etc.

#### **Ökonomische Nachhaltigkeit (Profitability)**

Hier geht es um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens im Sinne des Gemeinwohls.

## **Es muss jedoch ganz klar sein: Unternehmen brauchen für ihre Existenz Gewinne.**

Ohne Rendite wird es mit dem Unternehmen schnell vorbei sein. Deshalb betrachten wir als die wichtigste Nachhaltigkeitsaufgabe die Sicherung des eigenen Unternehmens (enkelfähig). Es ist schön, wenn sich Unternehmen um die Umwelt kümmern, aber es ist nicht ihre Kernaufgabe.

### **Nachhaltigkeit ist unverzichtbar**

Die nachhaltige Transformation kann nicht wegdiskutiert werden. Sie ist umfassend und wird von immer mehr Stakeholdern eingefordert. Die Nichterfüllung nachhaltiger Standards führt zu Strafen und Reputationsverlusten und schwächt letztlich Marktzugang und Wettbewerbsfähigkeit.

Die Suche nach nachhaltigen Lösungen führt dagegen häufig zu neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen, die dem betreffenden Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Kennen Sie »Refurbishing«? Das ist ein neues Geschäftsfeld von Herstellern und Händlern elektronischer Geräte wie Smartphones, Laptops, Tablets etc. Sie kaufen gebrauchte Produkte auf, überholen sie und verkaufen sie erneut zu einem niedrigeren Preis als die Neugeräte. Auf diese Weise generieren sie zusätzliches Geschäft und erreichen neue Kundengruppen am unteren Ende des Marktes.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Die nachhaltige Transformation wird auf nationaler, internationaler und EU-Ebene vorangetrieben. Umwelt- und Sozialstandards werden kontinuierlich verschärft.
  - ➔ Die nachhaltige Transformation kann kurzfristig Kosten verursachen, führt jedoch langfristig zu Kosteneinsparungen.
  - ➔ Nachhaltigkeit kann ein Katalysator für Innovation sein.
  - ➔ Nachhaltiges Wirtschaften funktioniert nur im Ganzen.
  - ➔ Nachhaltigkeit bedeutet für ein Unternehmen auch, Gewinne zu machen, sonst hört es auf zu existieren.
-

## Wissen Sie Bescheid über Nachhaltigkeit?

Damit Sie wissen, worum es geht, habe ich hier einige der aktuellen Vorschriften und Gesetze zur Nachhaltigkeit für Sie zusammengestellt.

- **Die Agenda 2030** für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen nennt 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs). Mit der deutschen **Nachhaltigkeitsstrategie** hat die Bundesregierung dargelegt, wie sie diese 17 SDGs umsetzen will.<sup>25</sup>
- Die Europäische Union hat 2018 den **EU-Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums** in Kraft gesetzt, gefolgt 2019 vom **European Green Deal** und 2021 von der neuen **Strategie für ein nachhaltiges Finanzwesen**.
- Weitere ESG-Themen (ESG steht für Environmental, Social, Governance) finden sich im Arbeits-, Energie-, Umwelt- und Wettbewerbsrecht. Das Bundes-Klimaschutzgesetz, der Deutsche Corporate Governance Kodex und verschiedene Programme der Bundesländer zählen ebenfalls dazu.
- Konkrete Beispiele für Regulierungen des Gesetzgebers sind zum Beispiel die Nachhaltigkeitsberichterstattung, das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und die Taxonomieverordnung der EU.

## Risiko Ressourcenknappheit

Ressourcenknappheit ist ein hohes Risiko, dessen sich alle Unternehmen bewusst sein sollten. Geopolitische Unwägbarkeiten, Monopole und Wirtschaftskriege bedrohen vielerlei Geschäfte. Man denke nur an seltene Erden oder Metalle wie Kupfer. Wer weniger Ressourcen verbraucht, hat einen Wettbewerbsvorteil und mindert die Auswirkungen von Klimawandel, Wasserknappheit, Rohstoff-, aber auch Arbeitskräftemangel. Dank der Digitalisierung können wir heute in allen Bereichen des Unternehmens eine maximale Prozesseffizienz und Energiesparmaßnahmen umsetzen. Gleichzeitig motiviert die Ressourcenknappheit zu Innovation, zum Beispiel, indem wir nachwachsende Rohstoffe verwenden oder durch technologische Maßnahmen Verbräuche reduzieren.

Es gibt unzählige Maßnahmen, mit denen Unternehmen Nachhaltigkeit fördern können – vom Dienstrad über Gesundheitsbenefits für die Mitarbeitenden bis zur Photovoltaik. Allerdings sollten alle Maßnahmen koordiniert sein, einer Strategie folgen. Es ist wie mit der Digitalisierung: Ein Projekt hier, ein weiteres da und ein drittes dort führt nicht zu einer Kultur, in der die gewünschte Art von Innovation gedeihen kann. Ziel einer solchen Strategie sollte es sein, Regulierungen zu antizipieren und durch Innovation Normen zu übertreffen, eigene Standards zu setzen. Wertschöpfungsketten müssen auf Nachhaltigkeit überprüft, Zulieferer und Kunden einbezogen werden.

Und letztlich müssen Sie den Nachhaltigkeitsfortschritt messen. Denn auch hier gilt: Was man nicht messen kann, kann man nicht steuern. Welche Key Performance Indicators (KPI) Sie zur Messung des Nachhaltigkeitsfortschritts wählen, ist abhängig von Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und den entsprechenden Zieldefinitionen. Orientierung und viele Tipps bieten die »Global Reporting Initiative (GRI)« ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) und der »Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)« ([www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de)).

## Nutzen Sie Verantwortung für Mensch und Natur zur Innovation

Auch in diesem Abschnitt geht es um Nachhaltigkeit, um die Verantwortung für Mensch, Natur sowie für das Unternehmen. Der Ausdruck »Restainability« bringt dies auf den Punkt.

Definition:

»**Restainability** umfasst dabei die Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen (**Renewability**), ihr Vermögen, gesellschaftliche Verantwortung (**Responsibility**) und ökologische Nachhaltigkeit (**Sustainability**) in die Strategie zu integrieren und dies umzusetzen, sowie gleichzeitig die Gabe, gegenüber allen Stakeholdern verlässlich und vertrauenswürdig zu sein (**Reliability**).«<sup>26</sup>

Ich gehe davon aus, dass die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen und ihre Möglichkeit, weiter profitabel und gesund wachsen zu können sowie finanziell unabhängig zu bleiben, entscheidend durch die Integration von Restainability in die Strategie bestimmt wird.

**THESE 23: Unternehmen werden »restainable«: verantwortlich und nachhaltig.**

### Doch was unterscheidet Restainability von Nachhaltigkeit?

Restainability betrachtet Nachhaltigkeit als einen Wachstumsmotor. Es gilt: »Profit by restainability.« Das Konzept verlässt sich auf die Fähigkeit erfolgreicher Unternehmen, sich selbst immer wieder infrage zu stellen und neu zu erfinden. Gesellschaftlich verantwortungsvolle und umweltverträgliche Unternehmen mit einem auf dieser Haltung basierenden innovativen, skalierbaren und verlässlichen Geschäftsmodell werden demnach die Gewinner von morgen sein.

So betrachtet ist Restainability ein »Wachstumskonzept, das den Total Restainability Impact, also den gesamten gesellschaftlich-ökologischen Nutzen eines Unternehmens für die Gemeinschaft, optimiert, um dadurch

nachhaltig finanzielles Wachstum zu entwickeln«. <sup>27</sup> Restainability ist also der Hebel für nachhaltiges finanzielles Wachstum.

**Fazit:** Ihre Aufgabe als Unternehmer wird es sein, nach Innovationen zu suchen, die diesen »Profit by restainability« ermöglichen, in jedem Bereich Ihres Unternehmens, bei Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Das ist keineswegs eine Aufgabe, die ich mir ausgedacht habe. Kennen Sie die EU-Taxonomie-Verordnung von 2020? Sie ist Teil des »Aktionsplans zur Finanzierung von nachhaltigem Wachstum«. Das Ziel der Verordnung ist es, Kapitalflüsse in ökologisch nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken. Spätestens ab 2025 wird dies dazu führen, dass Banken die Kreditanfragen von gesunden, aber klimaschädlichen Unternehmen ablehnen. In Investorenkreisen gelten solche Unternehmen schon jetzt als Risiken, in die man nicht mehr gerne investiert.

### Gut zu wissen

---

- ➔ Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist massiv geprägt durch gesellschaftliche Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit.
  - ➔ Profit + Planet + People = Restainability.
  - ➔ Restainability ist der Motor für gesundes Wachstum.
  - ➔ Restainability muss in die Strategie integriert und kommuniziert werden.
  - ➔ Unternehmen, die restainable sind, erfinden sich immer wieder neu.
- 

### Soll Ihr Unternehmen »restainable« werden?

Unsere Antwort: Ja, wenn es auch Profitabilität einschließt. Nachhaltigkeit per se wird dem Unternehmen noch keinen finanziellen Erfolg bringen. Sie müssen von der Nachhaltigkeit profitieren können, indem Sie die Chancen ergreifen, die Nachhaltigkeit mit sich bringt.

Letztlich nützt es Ihrem Unternehmen gar nichts, wenn Sie sich auf »Planet + People« konzentrieren und dabei den Profit vergessen. Unternehmen, die keine oder keine ausreichende Rendite erwirtschaften, können nicht investieren und werden handlungsunfähig. Sie werden vom

Markt verschwinden. Wenn Sie, aus welchen Gründen auch immer, die Chancen der Nachhaltigkeit nicht oder nur teilweise oder nicht sofort ergreifen können, sollten Sie sich deswegen keine grauen Haare wachsen lassen. Als Unternehmer bedeutet Nachhaltigkeit für Sie in erster Linie, das Unternehmen zu erhalten und zukunftsfähig aufzustellen – für die Unternehmerfamilie, die Mitarbeitenden und alle anderen Stakeholder.

Begeben Sie sich zurück zur Wurzel. Finden Sie heraus, welche dringenden Probleme Ihrer Kunden Sie durch ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit lösen und dabei Rendite erwirtschaften können.

- Jammern Sie nicht über die Kosten von Nachhaltigkeitsanforderungen.
- Richten Sie Ihr gesamtes Unternehmen darauf aus, die Chancen von Nachhaltigkeit zu erkennen und wahrzunehmen.
- Eilen Sie den gesetzlichen Vorgaben voraus und verschaffen Sie sich Wettbewerbsvorteile.
- Kommunizieren Sie, was Sie Gutes tun, auf allen Kanälen.
- Hüten Sie sich vor »Green Claiming« und »Green Washing«. Die Öffentlichkeit entschuldigt das nur selten.

Wie jede Transformation ist auch die nachhaltige Transformation inklusive Restainability keine einfache Aufgabe, aber Sie können sie Schritt für Schritt angehen. Ich kenne kein Unternehmen, das von heute auf morgen restainable wird, aber ich weiß, dass die Mehrzahl der Maßnahmen Ihrem Unternehmen und/oder Ihrem Ansehen dient und so zum Unternehmenswert beiträgt.

**Planet:** Denken Sie einmal in Ruhe darüber nach, was Sie zum Beispiel mit einem professionellen Wassermanagement, Energieeffizienz, CO<sub>2</sub>-Reduktion und einer Ressourcenkreislaufwirtschaft an Kosten sparen – für Ihr Unternehmen und dadurch auch für Ihre Kunden. Gleichzeitig gewinnen Sie an Ansehen bei Kunden, Mitarbeitenden und in der Gesellschaft.

**People:** Zu diesem Themenkreis gehören nicht nur Menschenrechte, sondern auch Mitarbeiterbeteiligung, Arbeitssicherheit, Diversität, Produktsicherheit, Managementvergütungen, Maßnahmen gegen Korruption,

Gesundheitsversorgung, soziales Engagement und vieles mehr. Hier gilt ebenfalls: Intern sparen Ihnen viele Dinge Kosten und verbessern das Ansehen des Unternehmens intern wie extern. Unterschätzen Sie nicht, welche Auswirkungen die Reputation auf Unternehmen und Marke hat.

Als Mittelständler können Sie die Welt nicht allein retten. Das erwartet auch niemand. Erwartet wird jedoch von jedem Unternehmen, dass es nicht nur an seinen Profit denkt, sondern auch an Umwelt und Menschen. Für Familienunternehmen, die in Generationen denken, ist dieses Konzept nicht neu, sondern Teil ihres Denkens und Handelns.

## Setzen Sie auf Agilität, wo es sinnvoll ist

Um mehr Agilität und Schnelligkeit in der Entwicklung zu erreichen, wurden ganze Heerschaaren von Mitarbeitenden in Scrum- und Design-Thinking-Seminare geschickt. Und ebenso viele waren frustriert und demotiviert, weil sie die neuen Fähigkeiten gar nicht anwenden konnten. Kultur und Organisation – und vielerorts auch die Führung – waren gar nicht bereit dafür. Außerdem braucht man Agilität nicht überall.

**THESE 24: Erfolgreiche Unternehmen sind »stagil«: performant in den Prozessen, anpassungsfähig in Strategie und Struktur.**

Um einen neuen Airbag oder einen neuen Kinderwagen zu entwickeln, ist Agilität nicht notwendig. Es handelt sich hier um einfache Probleme. Agile Methoden sind für ein Umfeld gedacht, das von Unsicherheit geprägt ist und sich schnell verändert. Wenn zum Beispiel ein Bohrmaschinenhersteller zum Lösungsanbieter auf Baustellen werden will oder ein Autohersteller zum Mobilitätsanbieter, ist Agilität sinnvoll.

### Stagilität statt Agilität

Für die Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen ist Stabilität in der Gegenwart ebenso wichtig wie Agilität. Ich nenne das »Stagilität«. Diese hängt wesentlich ab von der Fähigkeit der Führungskräfte, Vertrauen zu schaffen. In einer Welt der Komplexität und des Chaos ist Vertrauen der Rohstoff, den Menschen brauchen, um damit umzugehen. Die wichtigste strategische Entscheidung in Unternehmen liegt deshalb in der Besetzung der Führungspositionen mit den richtigen Menschen – Menschen, deren Ziel es ist, andere durch das Chaos zu begleiten und sie gleichzeitig dabei zu unterstützen, ihr volles Potenzial abzurufen. Darüber hinaus müssen die Führungskräfte dafür Sorge tragen, dass das Unternehmen in der Veränderung stabil bleibt.

Wie Sie bereits wissen, bestimmen die Führungskräfte maßgeblich die Kultur des Unternehmens. Solange sie die Werte eines Unternehmens

nicht leben, werden die Mitarbeitenden die Motivation verlieren. In der Konsequenz heißt das: Mitarbeitende können nicht agil arbeiten, wenn die Führungskultur noch in der nichtagilen Welt verhaftet ist.

### **Die toten Coffee Lounges**

Warum, glauben Sie, stehen die Tischkicker, die in der Euphorie über Agilität und New Work angeschafft wurden, in manchen Unternehmen verstaubt im großzügig angelegten Cafébereich? Genau! Keiner traut sich, dort Kaffee zu trinken oder Tischkicker zu spielen, weil der Chef jedes Mal, wenn er durchgeht, die Stirn runzelt und die Brauen hochzieht. Das ist ein Indikator dafür, dass der Chef noch nicht bereit ist, den Mitarbeitenden Entscheidungsbefugnis und Eigenverantwortung zuzugestehen. Doch das sind die Grundvoraussetzungen für agiles Arbeiten.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Agilität verlangt eine Kultur- und Organisationsveränderung.
  - ➔ Es gibt für Agilität und agile Organisationen keine eindeutige Definition.
  - ➔ Für Agilität gibt es kein Patentrezept.
  - ➔ Es ist besser, Agilität langsam in der Organisation zu etablieren.
  - ➔ Führungskräfte in agilen Organisationen nehmen eine dienende Funktion wahr.
-

## Welche Unterschiede bestehen zwischen klassischen und agilen Organisationen?

In der folgenden Tabelle finden Sie die wesentlichen Unterschiede.

Klassische Organisation	Agile Organisation
Das Produkt steht im Mittelpunkt.	Der Kunde steht im Mittelpunkt.
Entscheidungen werden von der Führung getroffen und nach unten weitergegeben.	Führungskräfte sind Entwickler, Moderatoren und Coaches für die sich selbst organisierenden Teams.
Es wird Masse produziert.	Individualität und maximaler Kundennutzen sind gefragt.
Innovationen sind meistens inkrementell.	Innovationen sind häufig iterativ, manchmal disruptiv.
Veränderung fällt schwer.	Veränderung wird als permanent betrachtet.
Starre Prozesse und Regeln	Flexibilität
Perfektion und Qualität	Ausprobieren und Kundenfeedback

Vielleicht fragen Sie sich, weshalb Ihr Unternehmen agil werden soll. Die Frage beantwortet sich in unserer Definition der agilen Organisation:

**Eine agile Organisation ist in der Lage, sich kontinuierlich und schnell an eine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.**

Sie werden feststellen, dass die agile Organisation eng mit dem digitalen Mindset verknüpft ist. Agilität und Digitalisierung gehen Hand in Hand. Wer Agilität will, muss Digitalisierung wollen, denn nur mit beidem können Sie unserer chaotischen Umwelt begegnen. Die Führung verleiht dem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden Stabilität im Chaos.

## Die agile Organisation

1. Culture eats strategy for breakfast. (Kultur frisst Strategie zum Frühstück.)
2. Organisationsveränderung folgt der Kulturveränderung.

Wenn Sie diese zwei Sätze wirken lassen, wird Ihnen klar, warum ein agiles Unternehmen nicht von heute auf morgen entstehen kann. Eine Kulturveränderung braucht Zeit. Sie passiert nicht von heute auf morgen und auch nicht per Anordnung von oben. Doch die Veränderung muss oben beginnen, in den Köpfen der Führung. Darüber hinaus bezweifeln Experten, dass die agile Organisation jemals »fertig« ist.

Es gibt allerdings verschiedene Stadien und Ausprägungen der agilen Organisation:

- Die Projekt- und die Matrixorganisation können beide als Vorstufen der agilen Organisation betrachtet werden.
- In der Netzwerkorganisation schließen sich mehrere rechtlich selbstständige, wirtschaftlich interdependente Unternehmen zusammen.
- Netzwerke und Ökosysteme eignen sich gut für kleine und mittelgroße Unternehmen. Sie bündeln ihre Kräfte und können Kundenprobleme ganzheitlich lösen.
- Die Amöben- und die Satellitenorganisation kommen der agilen Organisation schon ziemlich nahe.

### **Wo steht Ihre Organisation? Und vor allem: Wo stehen Sie?**

Sind Sie und Ihre Führungskräfte bereit, den Sprung zu wagen, Verantwortung abzugeben, den Mitarbeitenden zu vertrauen und Ihnen etwas zuzutrauen?

Wenn Sie mit Ja antworten, sollten Sie damit beginnen, in kleinen Einheiten, dort, wo es sinnvoll ist, Agilität zu wagen. Die Erfahrung zeigt, dass sich Erfolge schnell verbreiten und für wachsendes Vertrauen in den neuen Weg sorgen – Stagilität.

## Begrüßen Sie Veränderung

Die meisten Menschen tun sich schwer mit Veränderung. Sie macht ihnen Angst. Manche Menschen verharren sogar in einer für sie schlechten Situation, weil sie diese kennen, während sie nicht wissen, was auf sie zukommt, wenn sich diese Situation ändert.

Es gibt nur zwei Gründe, aus denen sich Menschen verändern – aus Lust oder Leid. Nur die Veränderung, die aus Lust erfolgt, aus positivem Antrieb, ist nützlich für den Menschen und das Unternehmen. Das heißt für Führungskräfte, sich mit den Bedenken und den Ängsten der Mitarbeitenden auseinanderzusetzen, sie ernst zu nehmen. Sie müssen erklären, was die Mitarbeitenden und das Unternehmen durch die Veränderung gewinnen, aber auch, was sie verlieren, wenn die Veränderung nicht geschieht.

**THESE 25: Change ist eine Haltung und ein dauerhafter Prozess.**

Unternehmen mussten sich schon immer veränderten Markt- und Rahmenbedingungen anpassen. Heute erreicht Veränderung jedoch eine völlig neue Dimension. Das Veränderungstempo ist viel höher. Die Veränderung manifestiert sich dadurch als permanent. Wir sind mit der digitalen Transformation noch nicht fertig – manche haben sie noch gar nicht oder nur halbherzig begonnen –, da steht schon die ökologische an und wir müssen davon ausgehen, dass das nicht die letzte ist.

Wenn Veränderung der Normalzustand ist, müssen wir sie möglichst gut verkraftbar und attraktiv machen. Prinzipiell gibt es drei Arten von Change:

1. **Die Evolution.** Das kann zum Beispiel die Entwicklung einer Corporate Identity sein.
2. **Die Überraschung.** Dies kann beispielsweise ein Verkauf sein.
3. **Die Revolution.** Hier sprechen wir zum Beispiel über ein Strategieprojekt oder über eine Transformation.

Die Revolution zeichnet sich durch einen hohen Problemdruck aus. Die Mitarbeitenden empfinden die Veränderung als radikal, sind nicht ohne

Weiteres bereit, mitzuziehen, weil sie häufig noch keinen Handlungsdruck erkennen. Solange es der Führung nicht gelingt, die Mitarbeitenden von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen, wird der Change nicht gelingen. Das bedeutet für die Führung zum einen, die Situation zu erklären. Zum anderen muss sie mit der Veränderung bei sich selbst beginnen. Wer Veränderung predigt, aber sich selbst nicht verändert, torpediert die Veränderung. Denken Sie daran: Führungskräfte sind Vorbilder. Das gilt ganz besonders in einem Change-Prozess.

### **Gut zu wissen**

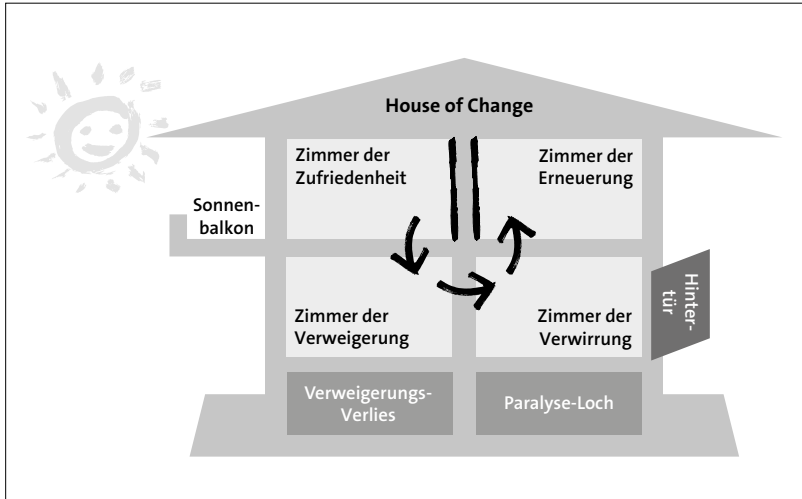
---

- ➔ Veränderung muss geplant werden. Eine genaue Zieldefinition und ein Streckenplan inklusive Meilensteine sind unerlässlich.
  - ➔ Die Mitarbeitenden müssen wissen, welches Verhalten von ihnen erwartet wird und wie die Kultur sein soll.
  - ➔ Ängste müssen berücksichtigt werden. Tut man es nicht, kostet dies Zeit und Geld.
  - ➔ Die wichtigsten Faktoren im Change sind Information, Kommunikation und Konsequenz.
  - ➔ Zeigen Sie Wertschätzung durch eine eindeutige und ehrliche Kommunikation.
- 

### **Verstehen Sie die Mitarbeitenden im Change?**

Haben Sie eine Vorstellung davon, was in den Mitarbeitenden während eines großen Change-Prozesses vor sich geht und wie Sie damit umgehen können? Ich empfehle Ihnen das **House of Change**.

## House of Change



Das House of Change erleichtert Führungskräften das Verständnis der Mitarbeitenden und deren aktueller Gefühlslage während des Change-Prozesses.

Die Zimmer des zweistöckigen Hauses stehen für die Befindlichkeiten und Erkenntnisse des Mitarbeitenden zur geforderten Veränderung und deren Notwendigkeit. Die Zimmer werden nicht ein Mal durchlaufen, sondern immer wieder.

### **Zimmer der Zufriedenheit**

Die Mitarbeitenden freuen sich über die gute Auftragslage. Manche sitzen auf der Sonnenterrasse und sind überzeugt, dass es ewig so weitergeht. Nun kommt die Führung und sagt: »Leute, so können wir nicht weitermachen. Wir brauchen dringend ein neues Geschäftsmodell.« Das kommt nicht gut an. Die Führung muss erklären, weshalb Selbstzufriedenheit nicht angebracht ist.

### **Zimmer der Verweigerung**

Die Bewohner denken nach, sind aber längst nicht überzeugt, dass eine Veränderung notwendig ist. Der Flurfunk läuft auf Hochtouren und die Veränderung wird erst einmal torpediert. Die Führung sollte zu einer Veranstaltung einladen und zeigen, was »draußen« los ist.

### **Zimmer der Verwirrung**

In diesem Zimmer sind alle im »Headless Chicken Mode«. Es herrscht Chaos. Die Mitarbeitenden sind durcheinander, ängstlich, ärgerlich und überfordert. Sie werden sich bewusst, dass etwas auf sie zukommt, und haben Selbstzweifel. Sie fragen sich: Schaffen wir das? Die Führung sollte jetzt sagen, wo es langgeht, die Richtung vorgeben und ermutigen. Kommunikation ist Trumpf.

### **Zimmer der Erneuerung**

Jetzt geht es vorwärts. Die Mitarbeitenden haben verstanden, worum es geht, und sind zuversichtlich. Sie nehmen die Herausforderung an: Wir packen das. Aufgabe der Führung ist es, zu verhindern, dass die Mitarbeitenden wieder in den Zustand der Verwirrung zurückfallen oder sich ins Zimmer der Zufriedenheit zurückziehen und die Beine hochlegen. Setzen Sie bei Bedarf die Ziele höher und helfen Sie den Mitarbeitenden, ihr Potenzial auszuschöpfen. Ziel ist die Erkenntnis, dass Veränderung permanent wird.

## Fördern Sie Neugier und Mut

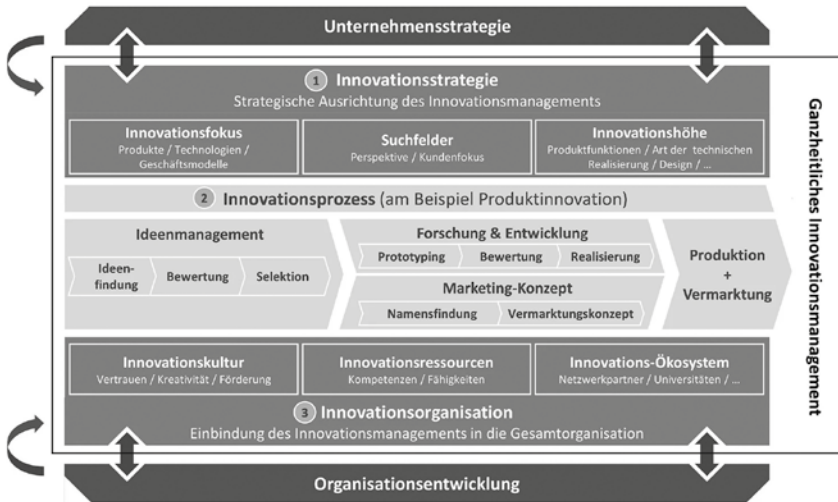
Die stetige Weiterentwicklung eines Unternehmens ist eine wesentliche Voraussetzung für den langfristigen Erfolg. Die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle ist dafür die Basis. Die kundenfokussierte Innovation muss zusammenkommen mit permanenter Veränderungsbereitschaft innerhalb der Organisation. Nur dann können immer wieder neue Wettbewerbsvorteile entstehen.

**THESE 26: Innovation und Veränderungsbereitschaft sind Kernkompetenzen.**

### Innovieren Sie mit System

Als ich kürzlich mit einem Unternehmer und seinen beiden Söhnen zusammensaß, kamen wir auf das Thema Innovation zu sprechen. Der Unternehmer sagte: »Wir haben jetzt ein Innovationsmanagement. Früher, da war ich die Innovation.« In vielen Fällen stimmte das. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens hing vom gründenden Unternehmer ab. Doch heute sollte jedes Unternehmen über ein ganzheitliches Innovationsmanagement verfügen, eingerahmt von der Unternehmensstrategie und der Organisationsentwicklung. Die Ideen und die Kreativität eines Einzelnen, häufig getrieben vom Zufall, reichen längst nicht mehr aus.

## Ganzheitliches Innovationsmanagement



Etablieren Sie einen Innovationsprozess: Kreativität und damit Innovation folgt klaren Strukturen und Phasen, derer man sich bewusst sein sollte.<sup>28</sup>

### Gut zu wissen

- ➔ Innovationen, die die tatsächlichen Probleme der Kunden lösen, sind der größte Hebel gegen die Austauschbarkeit am Markt und damit auch der größte Hebel für den Erfolg eines Unternehmens.
- ➔ Eine Innovationsstrategie vermeidet planlose und zufällige Innovationsversuche.
- ➔ Die Innovationsstrategie sollte immer ein Innovationsbudget umfassen.
- ➔ Das Innovationsmanagement sollte in die Gesamtorganisation eingebunden sein.
- ➔ Innovation darf nicht nur zur Chefsache erklärt werden. Die Führung muss entsprechend handeln.

## Setzen Sie bei Innovation auf Benchbreaking?

Innovation bedeutet heute Problemfindungs- und Problemlösungskompetenz. Agile Instrumente wie Design Thinking unterstützen uns bei gezielter Innovation, die von den tatsächlichen, dringenden Problemen der Kunden ausgehen. Diese Art der Innovation setzt nicht auf Verbesserung des Bestehenden, sondern auf etwas völlig Neuartiges, auf Benchbreak, auf Disruption. Auf diese Weise setzen Sie neue Standards, übertreffen den Marktführer und durchbrechen die Branchenlogik. Solche Innovationen schaffen nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

## Die Branchenlogik erkennen und aushebeln

Eine Geschäftsmodellinnovation, die die Branchenlogik durchbricht, degradiert Marktführer zu Statisten.

Ein Geschäftsmodell hat vier Dimensionen: Wer, was, wie, Wert?

- Wer sind die Kunden?
- Was wird ihnen angeboten?
- Wie werden die Produkte bzw. Dienstleistungen hergestellt (Wertschöpfungskette)?
- Wie wird Wert in Form von Gewinn erzielt?

Die Antworten auf diese Fragen gelten für eine ganze Branche und bilden die Branchenlogik ab.

Spotify zum Beispiel hat für einen Benchbreak in der Musikindustrie gesorgt. Der Newcomer stellt keine Hardware wie CDs her, geht keine Verträge mit einzelnen Künstlern ein und verkauft keine einzelnen Songs. Spotify ist ein Streamingdienst. Durch die neue Art der Werterzielung wurde die Branchenlogik ausgehebelt. Die etablierten Marktführer erzielten nur noch Bruchteile ihrer einstigen Umsätze.

Betrachten Sie die Standards, die Ihre Branche im Vergleich zu Ihrem Unternehmen erfüllt.

Wo verfügen Sie über Potenziale, die es Ihnen ermöglichen,

- unerfüllte Standards zu befriedigen,
- bisher unentdeckte Kundenprobleme zu lösen,
- Ineffizienzen zu beseitigen?

Wo ist Ihr Unternehmen stark? Gibt es Technologien, in denen Sie weit fortgeschritten sind?

Können Sie bekannte Konzepte aus verschiedenen Branchen kombinieren oder adaptieren, um ein neues innovatives Geschäftsmodell zu kreieren? Es muss nicht gleich das nächste Amazon sein, aber Sie müssen dranbleiben, das eigene Geschäftsmodell immer wieder in Zweifel ziehen.

### **Welche Menschen brauchen Sie, um disruptiv zu werden?**

Je nachdem, in welchem Suchfeld Sie sich für eine Innovation bewegen, werden Sie unterschiedliche Fachkräfte und Spezialisten brauchen. Einige werden Sie bereits im Haus haben. Doch für einen Benchbreak, für ein für die Branche revolutionäres Geschäftsmodell, ist Ihre eigene Entwicklungs- oder Innovationsabteilung vermutlich nicht gerüstet. Ich empfehle dringend, externe Kräfte hinzuzuziehen. Die Mitarbeitenden, die in ein solches Team kommen, sollten neugierig, offen, veränderungsbereit und flexibel im Denken sein.

Menschen, die wir »Open Minds« nennen, sind in einem solchen Innovationsteam unerlässlich. Diese Menschen haben mit Ihrem Geschäft nichts zu tun. Sie verfügen über kein spezielles Branchen- und Produktwissen. Deshalb können Sie offen an diese Aufgabe herangehen. Sie unterliegen keinen gedanklichen Beschränkungen durch Erfahrungen im Unternehmen oder der Branche. Sie können unbelastet über Branchen- und Fachgebietsgrenzen hinausdenken. Sie müssen lediglich die agile Herangehensweise an Innovation beherrschen.

# Familienunternehmen und die Verantwortung der Unternehmerfamilie

Ein Familienunternehmen erfolgreich zu führen, ist heute eine der schwierigsten Aufgaben, die es gibt. Der Druck hat sich in den vergangenen Jahren verschärft und wird weiter zunehmen. Extern sind es Globalisierung, schärferer Wettbewerb, schnell aufeinanderfolgende Krisen, immer mehr Regularien und schärfere Regeln für die Kreditvergabe. Intern haben wir es zu tun mit Führungsschwäche, misslungenen Nachfolgeprozessen, Innovationsschwäche, mangelnder Risikokompetenz und dem Fachkräftemangel.

Die Unternehmerfamilie kann eine der Stärken des Unternehmens sein, aber auch eine große Schwachstelle. Wenn die Familie zerstritten ist, gierig wird und klare Regeln für interne Beziehungen und die Verknüpfung zwischen Familie und Firma fehlen, kann dies ein Unternehmen direkt in den Untergang führen.

*»Die Interessen des Unternehmens stehen vor den Interessen der Familie.«*

*Leitspruch der Familie Oetker<sup>29</sup>*

Mit dem »QScore«<sup>30</sup> geben Prof. Dr. Werner Gleißner und ich Familienunternehmen ein Instrument an die Hand, mit dem sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens messen und sukzessive stärken können. Er beurteilt die Fähigkeit eines Unternehmens, über einen langen Zeitraum unabhängig von Dritten und wirtschaftlich erfolgreich fortbestehen zu können. Denn für Familienunternehmen ist nicht der kurzfristige Erfolg wichtig, sondern der langfristige Erhalt des Unternehmens für die Familie bzw. die nachfolgenden Generationen. Trotzdem fehlen in vielen Familienunternehmen nach wie vor ein aussagekräftiges Kennzahlensystem und

ein professionelles Risikomanagement. Krisen kommen scheinbar überraschend und sobald die Liquidität fehlt, ist die Insolvenz nicht weit.

Lernen Sie den QScore (These 31) und die Balanced Score Card (These 36) kennen und arbeiten Sie mit mir an der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.

## Führen Sie Familie und Unternehmen

Die Familie muss wissen, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen soll und was sie tun sollte, um diese Zukunft sicherzustellen. Das wird ohne gemeinsame Werte, Ziele und Regeln nicht funktionieren. Deshalb ist eine Familienstrategie, kombiniert mit einer Familienverfassung, mehr als empfehlenswert.

**THESE 27: Die Familienstrategie hat die gleiche Bedeutung und erfordert die gleiche Professionalität wie die Unternehmensstrategie.**

Unternehmens- und Familienstrategie sind eng verbunden. Sie beeinflussen und prägen sich gegenseitig. Für die Familie ist ein klares Leitbild ebenso wichtig wie für das Unternehmen. Davon ausgehend, muss die Familie im ersten Schritt Klarheit darüber gewinnen, wo sie das Unternehmen künftig sieht und welche Voraussetzungen dafür zu schaffen sind. Da Familienunternehmen in Generationen denken, ist die Nachfolge einer der großen Stolpersteine für Familienunternehmen. Denn die Nachfolgeregelung hat Konsequenzen für die Familie – den Gründer bzw. Übergebenden und den Nachfolger, das Unternehmen als Organisation, die Mitarbeitenden.

### Die Folgen des Wachstums

Je länger sich ein Unternehmen am Markt bewährt, desto größer wird in der Regel auch die Unternehmerfamilie. Manche Unternehmen werden bereits in vierter oder gar fünfter Generation geführt, einige haben inzwischen mehr als 100 Gesellschafter.

Je nachdem, wie die Übergebenden die Erbfolge handhaben und die Nachfolge vorbereiten, kann das Unternehmen ohne Probleme weitergeführt werden oder versinkt im Chaos.

Stellen Sie sich vor, der Unternehmer möchte sich zurückziehen und vererbt das Unternehmen zu gleichen Teilen an seine beiden Kinder. Jedes

Kind erhält 50 Prozent der Anteile. Im Glücksfall möchte ein Kind möglichst wenig mit dem Unternehmen zu tun haben, wird zum stillen Gesellschafter und vertraut dem Geschwisterkind die Geschäftsführung an. Im schlimmsten Fall bestehen beide Kinder darauf, im Unternehmen tätig zu werden, und sehen sich fortan immer wieder einer Pattsituation gegenüber.

Was passiert, wenn ein Unternehmen nicht nur zwei Gesellschafter hat, sondern 50 oder gar 100?

Was passiert, wenn der Unternehmer plötzlich stirbt und kein Testament hinterlässt?

Richtig. Allerspätestens jetzt braucht die Familie Regeln. Sie braucht eine Verfassung, die eindeutige Vorgaben zur Nachfolge aufstellt, zur Qualifikation von Familienmitgliedern, die im Unternehmen mitarbeiten möchten, dazu, wer im Unternehmen das Sagen hat, wie der Informationsfluss zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern gesichert wird, was die Familie für den Zusammenhalt tut, zum Beispiel jährliche Treffen, und vieles mehr.

## **Gut zu wissen**

---

- ➔ Die Unternehmerfamilie und das Unternehmen sind eine Schicksalsgemeinschaft.
  - ➔ Streit in der Familie birgt eines der größten Risiken für das Unternehmen.
  - ➔ Je besser die Familienstrategie, desto weniger Probleme für das Unternehmen.
  - ➔ Eine Familienverfassung oder ein Gesellschafter-Positionspapier kann Familienstreitigkeiten verhindern.
  - ➔ In der Familie geht es immer auch um Gefühle. Emotionen können dazu führen, dass Vereinbarungen gebrochen und Zwistigkeiten öffentlich und vor Gericht ausgetragen werden.
-

## Welche Gefahren können von der Unternehmerfamilie ausgehen?

- Streit
- Finanzielle Gier
- Betrug, zum Beispiel bei der Steuer
- Unklarheit über die Zukunft des Unternehmens
- Misslungene Nachfolge
- Entscheidungsunfähigkeit durch Pattsituationen
- Mangelnde Vorsorge für den plötzlichen Todesfall
- Anteilszersplitterung (zu viele Gesellschafter)

Eine unglaublich spannende Geschichte schrieb das Unternehmen Prym, unter anderem Hersteller von Druckknöpfen. Der Familie gelang es fast, das Unternehmen völlig zu ruinieren. Erfolg, Intrigen, Senioren, die nicht loslassen konnten, Familienzweist, Preisabsprachen, Kartellbildung waren die Stichworte. Die von der EU verhängten Strafen und Geldbußen summierten sich auf insgesamt 42,5 Millionen Euro.<sup>31</sup> Doch die Familie kämpfte. Auf einer Veranstaltung sagte Andrea Prym-Bruck: »Wir sind grandios gescheitert, trieben wie Schiffbrüchige auf dem Meer und klammerten uns an ein paar Planken. Aber es ist uns gelungen, daraus ein Floß für die ganze Familie zu bauen [...]. Das, was wir vermasselt haben, räumen wir wieder auf.«<sup>32</sup>

## Family Business Governance

Die Familienstrategie ist ein wesentlicher Bestandteil von Family Business Governance. In diesem Rahmen werden Family Governance und Business Governance mit gleicher Sorgfalt und Professionalität gehandhabt. Family Governance stellt Regeln für die Familie und deren Umgang mit dem Unternehmen auf. In diesem Zuge können beispielsweise ein Familienrat oder ein Gesellschafterausschuss als Gremien etabliert werden. Die Instrumente, mit denen gearbeitet wird, sind zum Beispiel, wenn nötig, Konfliktmanagement und Mediation, Kompetenzentwicklung der Gesellschafter – auch der Nachfolgeneration –, aber ebenso soziales Engagement und Familienaktivitäten. In der **Familienverfassung** legt die Unternehmer-

familie die zentralen Leitlinien des familiären und unternehmerischen Denkens und Handelns fest. An diesem familieninternen Rahmen können sich die Familienmitglieder oder Familienstämme orientieren.

**Das ist zu tun, damit die Unternehmerfamilie für das Unternehmen ein Segen ist:**

- Prüfen Sie, ob die Entwicklung der Gesellschafterkompetenz bei Ihnen systematisch und professionell betrieben wird, ob alle aktuellen und künftigen Gesellschafter die Chance haben, an dieser Kompetenzentwicklung teilzuhaben.
- Legen Sie passende Entwicklungsprogramme für aktive und passive Gesellschafter sowie Nachfolger auf.
- Setzen Sie einen Rahmen für die Inhalte und die Teilnahme an einem solchen Ausbildungs- und Entwicklungsprozess.
- Achten Sie auf Einigkeit in der Familie. Befassen Sie sich mit Konflikten, bevor sie sich festsetzen. Setzen Sie im Zweifelsfall frühzeitig Mediatoren ein.
- Nach außen sollte die Familie mit einer Stimme sprechen.
- Denken Sie daran: Kommunikation ist unerlässlich. Die Familie muss über das Unternehmen informiert sein. Fragen müssen beantwortet bzw. geklärt werden.
- Fördern Sie den Zusammenhalt und den Austausch innerhalb der Familie durch regelmäßigen Informationsaustausch und Treffen.
- Sorgen Sie für klare Verantwortlichkeiten innerhalb der Familie. Jemand muss für Information, Treffen, deren Vorbereitung und Durchführung zuständig sein.

## Achten Sie auf eine gesunde Verbindung von Familie und Unternehmen

In vielen Unternehmerfamilien erhält das Unternehmen eine zu starke Gewichtung. Die Familie verschwindet hinter dem Unternehmen, besonders wenn es sich um einen Einzelunternehmer handelt. Die Familie wird in diesen Fällen manchmal zu einer Belastung, für die man keine Zeit aufbringen kann oder möchte. Die Familie wiederum empfindet das Unternehmen immer stärker als Konkurrenz und distanziert sich davon. Besonders kommt so eine Dysbalance zum Tragen, wenn die gegenseitigen Erwartungen ständig enttäuscht oder gar nicht wahrgenommen werden.

**THESE 28: Die Systeme Familienunternehmen und Unternehmerfamilie brauchen eine gesunde Balance.**

Ein Familienunternehmen funktioniert nur erfolgreich, wenn sich die Familie über die Rolle des Unternehmens einig ist und es als Teil des familiären Lebens annimmt. Und hier kommt wieder die Family Governance ins Spiel. In einem Familienunternehmen verbinden sich zwei Systeme, die normalerweise getrennt sind: private Familien und wirtschaftliche Organisationen. Das birgt Konflikte, die nicht unterschätzt werden dürfen.

### Verlierer Familie

- Das Unternehmen kommt immer an erster Stelle, auch am Esstisch.
- Von der Familie wird erwartet, hinter dem Unternehmen zurückzustehen. Das Fußballspiel des Sohnes rangiert ganz unten auf der Prioritätenliste des Unternehmers und Vaters.
- Wenn es dem Unternehmen schlecht geht, setzen viele Unternehmer auch privates Geld und Besitz aufs Spiel.
- Von den Kindern wird die Nachfolge erwartet, egal, ob sie interessiert sind oder nicht.

Die Folge sind zerrüttete Familien, Ehescheidungen und in der Folge häufig Probleme für das Unternehmen.

## Verlierer Unternehmen

- Die Familie interessiert sich für das Unternehmen nur als Versorger.
- Sie unterstützt die im Unternehmen aktiven Familienmitglieder nicht und verlangt stattdessen volle Aufmerksamkeit für sich selbst und ihre Belange.
- Nicht qualifizierte Familienmitglieder verlangen Positionen im Unternehmen.
- Die Familie ist zerstritten und trägt den Streit im Unternehmen aus.
- Die rechtzeitige Vorbereitung der Nachfolge wird versäumt.
- Familienmitglieder veräußern ihre Unternehmensanteile.
- Die Ausschüttungen sind so groß, dass nicht mehr ausreichende Mittel für Investitionen zur Verfügung stehen.

Wenn die Familie wichtiger ist als das Unternehmen und sich streitet, geht es für das Unternehmen meistens nicht gut aus. Notwendige Entscheidungen werden auf die lange Bank geschoben, aktive Familienmitglieder ziehen sich gekränkt oder vom Streit ausgelaugt zurück. Dem Unternehmen fehlt im schlimmsten Fall die Führung.

Mit einer Familienverfassung und einer Familienstrategie können Sie solchen Entwicklungen vorbeugen. Allerdings ist beides rechtlich nicht bindend. Wenn also ein Familienmitglied Böses will, kann es das in der Regel auch erreichen.

## Gut zu wissen

---

- ➔ Wer das Unternehmen aufs Spiel setzt, stellt damit auch die Versorgung der Familie infrage.
  - ➔ Familienunternehmen und Unternehmerfamilie leben in einer symbiotischen Beziehung.
  - ➔ Wer sich über die Zusammenhänge zwischen Unternehmen und Familie im Klaren ist, trifft bessere Entscheidungen.
  - ➔ Nehmen Sie Unternehmen und Familie gleichermaßen wichtig. Betrachten Sie sie nicht als konkurrierende Systeme.
  - ➔ Legen Sie Regeln für den Umgang der Familie mit dem Unternehmen fest, zum Beispiel in einer Familienverfassung.
-

## Feiern Sie vergangene und künftige Erfolge

Unsere Welt verändert sich schneller als jemals zuvor. Das alte hierarchische, starre Modell des Taylorismus, dem so manche Familienunternehmen noch folgen, ist ein Auslaufmodell. Es ist nicht dafür geschaffen, die Chancen der aktuellen Veränderungen zu nutzen. Das heißt in der Konsequenz, dass wir unsere Organisationen verändern müssen, doch das geht nur, wenn sich die Kultur ändert.

**THESE 29: Familienunternehmen erneuern sich traditionsbewusst: stolz auf die Vergangenheit, mutig in die Zukunft.**

Es ist die Digitalisierung, die mittelständische Unternehmen unter einen gewaltigen Veränderungsdruck setzt. Es gibt kein Unternehmen, das nicht von den damit einhergehenden Veränderungen betroffen ist. Für viele Familienunternehmen bedeutet das, ihr jahrzehntelang erfolgreiches Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen, zu verändern oder gar ein neues zu entwickeln. Die Digitalisierung zwingt Familienunternehmen zur wahrscheinlich größten Transformation ihrer Firmengeschichte. Die Herausforderung besteht darin, die Geschichte nicht zu vergessen, denn schließlich können die meisten Familienunternehmen stolz darauf sein. Viele von ihnen sind Weltmarktführer. Gleichzeitig müssen sie die Herausforderung meistern, ihre Unternehmen radikal umzubauen.

In der Welt von morgen sind Smart Data und der Kundenzugang die Treiber des Erfolgs.

- Uber, weltgrößter Personenbeförderer, hat keine eigenen Fahrzeuge.
- Flix, Marktführer in der Fernreise-Busbranche, besaß bis vor Kurzem keinen einzigen Bus.
- AirBnB, international größter Übernachtungsvermittler, nennt weder Hotels noch Ferienwohnungen sein Eigen.
- Softbank, am schnellsten wachsende Bank, unterhält keine eigenen Filialen.
- Meta, größtes Medienunternehmen der Welt, beschäftigt keine Journalisten.<sup>33</sup>

Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass sie sich verändern müssen, sofern sie die Chancen dieser neuen Welt nutzen möchten, doch vielerorts fehlt es am Handeln. Aber wer nicht handelt, hat das Spiel eigentlich schon verloren.

Erinnern wir uns an die Bedeutung des Wortes Unternehmer – jemand, der etwas unternimmt. Die deutschen Familienunternehmen haben schon viele Veränderungen erlebt und sie immer gemeistert. Jetzt geht es einmal mehr darum, der Vergangenheit nicht nachzutruern, sondern sich der Zukunft zuzuwenden. Unsere vergangenen Erfolge, unsere Geschichte geben uns den Mut für den radikalen Umbau unserer Unternehmen. Wir können zurückgreifen auf die Erfahrung und das Wissen aus vielen Jahren Erfolg. Es muss nur nutzbar für die Zukunft gemacht werden.

**Wir wissen aus Erfahrung, dass wir Veränderung können.**

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Kein Markt wird von den aktuellen Veränderungen verschont.
  - ➔ Veränderung bietet den Mutigen immer auch enorme Chancen.
  - ➔ Veränderung ist kein Projekt, sondern eine Haltung.
  - ➔ Veränderung findet nur statt, wenn die Führung vorangeht.
  - ➔ Es gibt deutsche Unternehmen, die beweisen, dass Veränderung funktioniert, unter anderen Würth, Thomann, Fressnapf, Klöckner und Fackelmann sowie unzählige andere Familienunternehmen wie der Briefkastenhersteller Renz.
-

## Setzen Sie auf langfristigen Erfolg

Es wurde schon viel darüber spekuliert und geschrieben, was die deutschen Familienunternehmen so erfolgreich macht. Tatsächlich ist es die Kombination aus Familie und Unternehmen, denn dies führt zu einer anderen Denkweise als in nicht familiengeführten Konzernen.

**THESE 30: Familienunternehmen denken in Generationen und nicht in Quartalen.**

Familienunternehmer betrachten sich nicht als Besitzer eines Unternehmens, aus dem sie möglichst viel »herausholen« wollen, sondern als Verwalter eines Besitzes für die nächste Generation. Selbstverständlich wollen sie, während sie am Ruder sind, die Rendite erhöhen. Allerdings nicht um des Gewinns willen, sondern um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen, damit es an die nächste Generation weitergegeben werden kann.

*»Wir wollen das geerbte Unternehmen in gemeinsamer Verantwortung stärken und in die nächste Generation weitergeben.«*

*Dr. Jürgen Heraeus, Aufsichtsratsvorsitzender  
der Heraeus Holding GmbH bis 2020<sup>34</sup>*

*»Mein Vater hat mir das Vermögen übergeben, um es zu pflegen, zu entwickeln, noch größer, stabiler, schöner und ertragreicher zu machen und es weiterzugeben. Es ist nicht zu meinem Vergnügen da.«*

*Ferdinand Fürst zu Castell-Castell,  
Mitinhaber Castell Unternehmensgruppe<sup>35</sup>*

Für die Gesellschafter bedeutet das Denken in Generationen, sich auch bei der Gewinnausschüttung zurückzuhalten. Dadurch sichern sie die Liquiditäts- und Eigenkapitalversorgung des Unternehmens und damit seine Unabhängigkeit und Zukunftsfähigkeit. Nur Unternehmen, denen ausreichende Mittel zur Verfügung stehen, können innovieren und wachsen. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass Familienunternehmen

meistens organisch wachsen. Sie verzichten in der Regel auf aggressive Wachstumsstrategien, da diese zu viele Risiken mit sich bringen.

Hinzu kommt, dass Familienunternehmer das Unternehmen häufig jahrzehntelang führen. Konzernmanager dagegen haben meistens eine viel kürzere Amtszeit und müssen während dieser beschränkten Zeit die Erwartungen der Aktionäre erfüllen, und zwar in jedem Quartal. Dafür gehen sie oft hohe Risiken ein.

Nicht vergessen sollte man auch, dass in vielen Familienunternehmen der Unternehmensname den Familiennamen enthält. Das bedeutet, Reputationsschäden wirken sich viel direkter und stärker aus als in Konzernen mit austauschbaren Managern. Der Unternehmerfamilie ist daran gelegen, ihren guten Namen zu erhalten.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Familienunternehmen, die ihren guten Ruf verlieren, setzen die Zukunft des Unternehmens aufs Spiel.
  - ➔ Kontinuität in der Geschäftsführung und im Gesellschafterkreis signalisiert Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden Verlässlichkeit.
  - ➔ Familienunternehmen brauchen ein professionelles Risikomanagement. Es beantwortet die Frage, inwieweit das Eigenkapital und die Liquidität des Unternehmens zum Tragen der Risikogesamtposition ausreichen, und unterstützt eine wertorientierte Unternehmensführung.
  - ➔ Kluge Familienunternehmen wissen, dass Investoren, die an einer hohen Wertsteigerung in kurzer Zeit interessiert sind, nicht unbedingt die besten sind.
  - ➔ Familienunternehmen sollten niemals ihre Unabhängigkeit aufs Spiel setzen.
-

## Was bedeutet für Sie das Denken in Generationen?

Hier sind einige Antworten auf diese Frage, die ich häufig höre:

- Das Unternehmen soll einmal den Kindern gehören.
- Die Familie soll versorgt sein.
- Die Arbeitsplätze müssen erhalten bleiben.
- Mein Lebenswerk soll nicht in der Versenkung verschwinden.
- Wir denken nicht an den schnellen Euro, sondern vor allem an den Erhalt des Unternehmens.

Wie immer auch die Antworten ausfallen und egal, ob der Unternehmer tatsächlich gut gewirtschaftet hat: Es geht um das Überleben des Unternehmens über den Rückzug und den Tod des Eigentümers hinaus. Und genau hier, bei der Übergabe an die nächste Generation, beginnen die Herausforderungen.

Wussten Sie, dass nur etwa fünf Prozent aller Familienunternehmen die vierte Generation erreichen?<sup>36</sup> Und ist Ihnen bewusst, dass viele Kinder keine Ambitionen haben, das Familienunternehmen zu übernehmen? Sollten sie sich doch dafür entscheiden, dann möchten sie das oft nicht allein tun, sondern in einem Team. Wenn die designierten Erben nicht wilens oder nicht fähig sind, bleibt nur die Einsetzung eines Fremdmanagers oder der Verkauf des Unternehmens.

Hier kommt wieder die **Familienstrategie** ins Spiel. Die Familie muss entscheiden:

- Wollen wir ein Familienunternehmen bleiben?
- Möchten wir als Familie überhaupt noch im Unternehmen tätig sein?
- Definieren wir uns eher als Unternehmerfamilie, die im Rahmen eines Family Office ihr Vermögen verwaltet und das eigene Unternehmen als Teil eines Vermögensportfolios sieht? Sind wir gegebenenfalls offen für die Beteiligung von Dritten?
- Professionalisieren wir unser Unternehmen durch einen Beirat?
- Machen wir unser Unternehmen fit für den Kapitalmarkt (nicht gleichzusetzen mit einem Börsengang)?<sup>37</sup>

In Generationen zu denken, bedeutet also nicht nur, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern, sondern auch für das Weiterbestehen des Unternehmens Vorkehrungen zu treffen. Denn wie wir alle wissen: Der Fisch stinkt vom Kopf. Es nützt also nichts, wenn das Unternehmen zum Zeitpunkt der Übergabe eine solide Rendite erwirtschaftet, es aber über keine adäquate Führung verfügt, die das Unternehmen durch diese herausfordernde Zeit steuert.

Hinzu kommt im Zuge der digitalen und der ökologischen Transformation eine parallele Aufgabe, die die Unternehmen belastet. Letztlich bedeutet auf langfristigen Erfolg zu setzen, immer wieder neue Wettbewerbsvorteile zu generieren und innovativ zu bleiben. Eine gesteigerte Rendite ist nur finanzieller Ausdruck dessen, was in den anderen Bereichen des Unternehmens (Markt/Kunde, Prozesse, Mitarbeiter/Lernen/Führung) passiert.

**Man kann ein Problem niemals auf der Ebene lösen,  
auf der es auftritt.**

Fazit: Unternehmer, die auf langfristigen Erfolg setzen und in Generationen denken,

- brauchen einen langen Atem und Mut,
- müssen finanziell verantwortungsbewusst handeln und für die finanzielle Gesundheit des Unternehmens sorgen,
- sollten den Unternehmenswert nachhaltig steigern,
- dürfen in ihrem Streben nach Wettbewerbsvorteilen nicht nachlassen,
- sollten sich nicht auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruhen,
- müssen jederzeit veränderungsbereit sein und das Geschäftsmodell immer wieder infrage stellen,
- müssen ihre Nachfolge frühzeitig regeln und das Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt loslassen.

## Messen Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens

Stellen Sie sich vor, Sie könnten messen, wie robust Ihr Unternehmen ist, wie überlebensfähig und damit zukunftsfähig. Die Wissenschaft hat ein Beurteilungsinstrument entwickelt, das genau dieses möglich macht. Erkenntnisse aus dem Bereich des strategischen Managements fließen ebenso ein wie aus der Risiko-, Rating- und Krisenforschung sowie der empirischen Kapitalmarktforschung.

**THESE 31: Der »QScore®«<sup>38</sup> beurteilt die Fähigkeit eines Unternehmens, über einen langen Zeitraum unabhängig von Dritten und wirtschaftlich erfolgreich fortbestehen zu können.**

Unternehmen mit einer hohen Zukunftsfähigkeit sind charakterisiert durch finanzielle Nachhaltigkeit, eine robuste Strategie und ausgeprägte Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Risiken bzw. Gefahren. Zur Spitzengruppe der zukunftsfähigen Unternehmen gehören die »kapitalmarktfähigen Familienunternehmen«.

Besonders wichtig sind die Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit, also mit Chancen und Risiken. Das Unternehmen bzw. seine Führung muss neue Chancen und Risiken rechtzeitig identifizieren und gravierende bestandsgefährdende Entwicklungen – zum Beispiel Bedrohung von Erfolgspotenzialen oder kritische Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten – erkennen und bewältigen. In allen unternehmerischen Entscheidungen müssen mögliche Risiken gegen die erwarteten Erträge abgewogen werden.

### So funktioniert der QScore

Der QScore basiert auf zehn Kriterien und einer Vielzahl von Einzel- und Unterkriterien. Der QScore ergibt sich durch eine kontextabhängige Gewichtung der Erfüllungsgrade in diesen zehn Dimensionen. Die Strategie spielt dabei eine zentrale Rolle. Gemessen werden unter anderem Finanz-

kennzahlen, Risiken, Kultur und Leitbild, Strategie, Governance und Risikomanagement.

Für die Auszeichnung als »zukunftsfähiges Familienunternehmen« müssen Unternehmen in allen zehn Dimensionen festgelegte Mindestanforderungen erfüllen, das heißt mindestens 50 Prozent erreichen. Darüber hinaus muss das Unternehmen die Charakteristika eines Familienunternehmens und eine Größe aufweisen, die einen Zugang zum Kapitalmarkt – Emission von Aktien oder Anleihen – zumindest prinzipiell zulassen würde.

Die aufwendige Analyse beansprucht in der Regel zwei Tage, aber es gibt einen Shortcut, den indikativen QScore, eine Kompaktanalyse mit 20 Fragen. Die Ergebnisse der Schnelleinschätzung sind allerdings etwas weniger aussagekräftig als die umfangreiche Analyse, möglicherweise auch durch die Selbsteinschätzung etwas verzerrt.

**Sie finden den QScore-Schnelltest auf den nächsten Seiten.**

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Der QScore ist aussagekräftiger als ein Rating.
  - ➔ Er erfasst die für das Überleben eines Unternehmens grundlegend wichtige finanzielle Nachhaltigkeit.
  - ➔ Unternehmen mit einem hohen QScore verfolgen eine wertorientierte Unternehmensführung.
  - ➔ Sie erreichen ein überdurchschnittliches reales Umsatzwachstum und sind sehr rentabel.
  - ➔ In der QScore-Analyse wird die langfristige Eigentümerperspektive eingenommen. Das zeigt, ob das Unternehmen für die Eigentümer attraktiv bleibt.
- 

### **Welchen Nutzen hat die QScore-Analyse für Ihr Unternehmen?**

- Das Unternehmen erhält eine fundierte Analyse, die für die Zukunfts- und Überlebensfähigkeit wesentliche Aspekte berücksichtigt wie Ertragsrisiko und Ratingprognosen.

- Aus den Analyseergebnissen lassen sich wichtige Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung ableiten, zum Beispiel der Kapitalkosteneinsatz und die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- Priorisierte Verbesserungsvorschläge helfen dabei, knappe Ressourcen klar fokussiert auszurichten.
- Das QScore-Zertifikat kann eine Informationsgrundlage für Ratingagenturen, Banken und wichtige Kunden sein.
- Gesetzlich geforderte Aufgaben können durch die Analyse miterfüllt werden. Es findet zum Beispiel eine effiziente Risikoanalyse und Risikoaggregation statt. Daraus kann der Liquiditäts- und Eigenkapitalbedarf abgeleitet werden. Damit wird die zentrale gesetzliche Anforderung an ein Risikomanagement gemäß StaRUG (Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen von 2020) erfüllt.

Wenn Sie mehr über den QScore wissen möchten, besuchen Sie

<https://www.qscore-institut.com>

Lassen Sie mich noch ein Wort zum Thema **Risikomanagement** sagen: Bei den üblichen Unternehmensanalysen findet man keine quantitative Risikoanalyse und Risikoaggregation. Sie sind jedoch erforderlich, um die Zukunftsfähigkeit, das Rating und die angemessene Liquiditäts- und Eigenkapitalausstattung fundiert zu beurteilen. »Es sind nämlich meistens die Kombinationseffekte von Einzelrisiken, die zu schweren Krisen und Insolvenzen führen. Das Fehlen einer quantitativen Risikoanalyse ist ein großer Schwachpunkt traditioneller Unternehmensanalysen, den die QScore-Analyse behebt«, sagt mein Kollege Prof. Dr. Werner Gleißner.

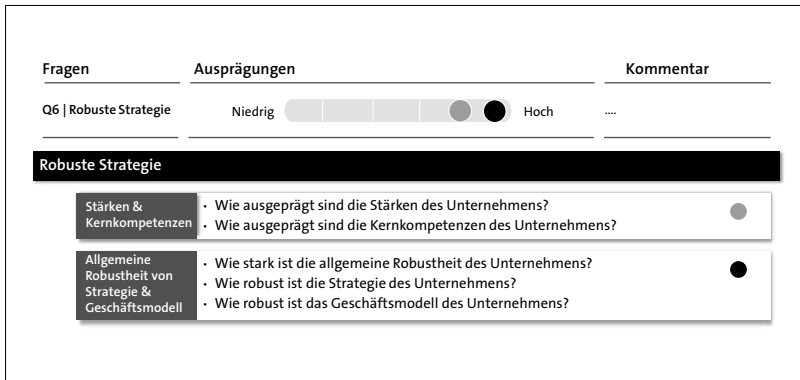
## Das Konzept des robusten Unternehmens

Der QScore-Ansatz bietet mittelständischen Familienunternehmen ein klar strukturiertes, wissenschaftlich fundiertes Modell für die Verbesserung ihrer Zukunftsfähigkeit. Ein robustes Unternehmen

- ist charakterisiert durch finanzielle Nachhaltigkeit und eine robuste Strategie mit resilienter Leistungserstellung,

- kann mit Unsicherheit umgehen,
- ist in der Lage, Risiken frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren,
- berücksichtigt bei allen unternehmerischen Entscheidungen die Risiken,
- weiß klar zu kommunizieren, welchen Nutzen die Geschäftsaktivitäten für Kunden, Mitarbeitende und andere Stakeholder haben.

## Robustes Unternehmen



Diese Grafik zeigt, was ein robustes, zukunftsfähiges Unternehmen auszeichnet.

## Prüfen Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens mit der QScore-Schnelleinschätzung

Nehmen Sie die Schnelleinschätzung ehrlich und sorgfältig vor. Das Ergebnis kann nur einen groben Hinweis auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens geben. Sie sehen jedoch, wo Verbesserungspotenziale bestehen.

Die Null in der Tabelle ist Ausdruck dafür, dass das Unternehmen mindestens eine durchschnittliche Ausprägung des Kriteriums im Vergleich zu anderen Unternehmen erreicht, also die geforderten 50 Prozent. Plus und Doppelplus bedeuten, dass das Unternehmen über dem Durchschnitt liegt. Minus und Doppelminus zeigen, dass das Unternehmen in diesen Kriterien unter dem Durchschnitt liegt. Seien Sie sich bewusst, dass nur die besten Unternehmen der Welt weitgehend Doppelplus erreichen.

Fragenliste		--	-	0	+	++
Q1	Weist das Unternehmen in den letzten Jahren eine positive reale Umsatzwachstumsrate auf und wird voraussichtlich auch in den nächsten drei Jahren mit einer positiven Rate wachsen (< 2%)?					
Q2	Ist die aus Finanzkennzahlen abgeleitete Insolvenzwahrscheinlichkeit niedrig?					
Q3	Ist das vom Umfang der Risiken abhängige Ertragsrisiko (Planungsunsicherheit) gering und wird in den nächsten drei Jahren gering bleiben?					
Q4a	Liegen die Gesamtkapitalkosten klar über dem vom Risikoumfang abhängigen Kapitalkostensatz (der Anforderung an die Rendite)?					
Q4b	Ist die (bereinigte) EBIT-Marge hoch?					
Q5a	Verfügt das Unternehmen über hochkompetente und motivierte Mitarbeiter?					
Q5b	Ist das Unternehmen attraktiv für kompetente Mitarbeiter (z. B. wegen Purpose und Unternehmenskultur)?					
Q5c	Sehen Eigentümer und Mitarbeiter einen Geschäftszweck/Purpose (Vision), wegen dem dann eine generationsübergreifende Existenzsicherung angestrebt wird?					
Q6a	Ist das Unternehmen im Wesentlichen auf attraktiven und wachsenden Märkten tätig, die Differenzierungsmöglichkeiten bieten?					
Q6b	Verfügt das Unternehmen über solide Kernkompetenzen, die zu klaren Wettbewerbsvorteilen bezüglich für die Kunden wesentlicher Kaufkriterien führen?					
Q6c	Gelingt es dem Unternehmen, kritische Abhängigkeiten von wenigen Kunden oder Lieferanten zu vermeiden?					
Q7	Sind die Wertschöpfungsprozesse und Unterstützungsprozesse resilient, z. B. durch Redundanzen, Vorräte und Flexibilität?					

Fragenliste		--	-	0	+	++
Q8a	Erfüllt das Unternehmen die Rechnungslegungsanforderung kapitalmarktorientierter Unternehmen und die Forderungen der »Grundsätze ordnungsgemäßer Planung« (GoP 3.0)?					
Q8b	Gibt es eine wirksame (Family-)Governance, d. h. beispielsweise Regelungen für Konfliktlösung und Nachfolge sowie einen kompetenten und wirksamen Beirat/Aufsichtsrat?					
Q9a	Kann das Unternehmen aufgrund seiner robusten Strategie die Existenz bestandsgefährdender Einzelrisiken (z. B. Bedrohung der Erfolgspotenziale) mit hoher Wahrscheinlichkeit ausschließen?					
Q9b	Erfüllt das Risikomanagementsystem alle Anforderungen (DIIR RS 2), d. h., werden insbesondere die wesentlichen Risiken systematisch identifiziert, sachgerecht quantifiziert und überwacht?					
Q9c	Findet mit Bezug auf eine integrierte Unternehmensplanung eine Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) statt, um Eigenkapitalbedarf und die Wahrscheinlichkeit »bestandsgefährdender Entwicklungen« beurteilen zu können (§1 StaRUG)?					
Q9d	Ist das Risikodeckungspotenzial des Unternehmens (Eigenkapital und Liquiditätsausstattung) belegbar deutlich größer als der aggregierte Gesamtrisikoumfang/Eigenkapitalbedarf (Value-at-Risk <sub>99%</sub> )?					
Q10a	Gibt es verbindliche Regelwerke für die Vorbereitung »unternehmerischer Entscheidungen« (z. B. über Investitionen) und werden basierend darauf neutrale Entscheidungsvorlagen erstellt?					
Q10b	Liegen bei allen unternehmerischen Entscheidungen der Geschäftsleitung dokumentierte Entscheidungsvorlagen vor, die alle wesentlichen Inhalte enthalten, also z. B. zu Handlungsoptionen, Annahmen, Prognosen und den Auswirkungen auf den Gesamtrisikoumfang?					

Eine ausführliche Erläuterung der 20 Kriterien kann angefordert werden unter <https://www.qscore-institut.com>

## Nutzen Sie den Kapitalmarkt für Ihr Unternehmen

Viele Unternehmer und Unternehmerfamilien werden jetzt abwehrend die Hände heben und sagen: »Wir sind ein unabhängiges Familienunternehmen. Wir machen uns nicht abhängig von gierigen Aktionären, die uns diktieren, um wie viele Prozente unsere Rendite steigen muss, die hohe Ausschüttungen verlangen und das Unternehmen finanziell austrocknen.« Doch das ist zu kurz gedacht.

**THESE 32: Erfolgreiche Familienunternehmen verbinden die positiven Werte von Familienunternehmen (Denken in Generationen, Stabilität, gesellschaftliche und soziale Verantwortung) mit der Professionalität und Konsequenz des Kapitalmarkts (Rating, Investor Relations, Risikomanagement, Konsequenz, Transparenz, Commitment).**

Der Kapitalmarkt ist ein Teil des Finanzsystems, auf dem langfristige Finanzierungen bereitgestellt und gehandelt werden. Der Aktienmarkt ist ein Segment des Kapitalmarkts. Der Kapitalmarkt bietet zusätzliche Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung wie Anleihen oder eben auch Aktien.

### Bankkredit auf dem absteigenden Ast

Nach wie vor ist für die meisten Familienunternehmen neben den Eigenmitteln der Bankkredit die erste Wahl, wenn es um die Unternehmensfinanzierung geht. Das wird sich aus verschiedenen Gründen ändern müssen und steigende Zinsen sind dabei noch das Geringste (siehe unten). Machen Sie sich bewusst, dass es Geld nicht nur bei den Banken gibt. Selbstverständlich schenkt Ihnen niemand Geld, aber ein Risikokapitalgeber hat andere Prioritäten als die Bank und ein Family Office agiert anders als ein privater Anleger. Doch wen auch immer Sie am Kapitalmarkt für sich interessieren möchten – sie alle haben dieselben grundlegenden Anforderungen:

- ein gutes Rating
- ein professionelles Risikomanagement
- strukturierte kaufmännische Prozesse
- aussagekräftige Zahlen für strategische Entscheidungen
- eine konsistente und offene Kommunikation mit den Stakeholdern
- Transparenz betreffs der Finanzen und der Entscheidungen
- eine überzeugende Strategie
- eine wertorientierte Unternehmensführung

Dabei muss das gesamte Unternehmen wertorientiert ausgerichtet werden. Es muss wertorientiert gerechnet, gehandelt und geführt werden. Das beinhaltet, nicht nur auf den aktuellen Periodengewinn zu schauen, sondern auch die Zukunftsfähigkeit (siehe dazu QScore) des Unternehmens einzubeziehen. Sie ist der Indikator für langfristigen Erfolg und damit für die Erhaltung des Unternehmens.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Wer sein Unternehmen langfristig erhalten will, muss über eine immer ausreichende Liquidität und ausreichend hohe Vermögenswerte verfügen.
  - ➔ Der Unternehmenswert ist die quantitative Bewertung des Unternehmenserfolgs.
  - ➔ Zur Steigerung des Unternehmenswerts stehen drei maßgebliche Hebel zur Verfügung: Umsatzwachstum, Steigerung der Rentabilität, Reduzierung des Risikos.
  - ➔ Wertorientierung und Denken in Generationen widersprechen sich nicht.
  - ➔ Der Kapitalmarkt unterstützt Familienunternehmen bei der Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit und ermöglicht neues Wachstum.
-

## Welche Gründe sprechen für den Kapitalmarkt?

**Bankkredite werden oft nicht mehr ausreichen.** Die Unternehmen brauchen mehr Geld. Die digitale und auch die ökologische Transformation gibt es nicht zum Nulltarif. Neue digitale Geschäftsmodelle verlangen meistens einen hohen Kapitaleinsatz.

**Die Rahmenbedingungen für die Kreditvergabe verschärfen sich.** Ein Beispiel ist die ab 2025 geltende und auf EU-Recht basierende »Taxonomie«. Banken werden Kreditanfragen von klimaschädlichen Unternehmen ablehnen, auch wenn die Unternehmen gesund und eigentlich kreditwürdig sind.

Bereits seit 2023 gilt das Regelwerk »BASEL IV«, das die Kreditvergabe an KMU wesentlich einschränkt.

Das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) nimmt auch Familienunternehmen in die Pflicht. Sie brauchen leistungsfähige Risikomanagement- und Krisenfrüherkennungssysteme. Gerade disruptive und digitale Geschäftsmodelle bergen hohe Risiken. Ohne ein geeignetes Risikomanagement geht das Rating in den Keller und die Finanzierung wird schwierig.

**Digitale Ausgründungen brauchen mehr Spielraum.** Sobald Familienunternehmen ein neues digitales Geschäftsmodell haben, empfiehlt sich eine Ausgründung. Diese Ausgründung sollte zumindest teilweise mit fremdem Geld, zum Beispiel mit Risikokapital oder durch Kooperationen mit anderen Unternehmen, finanziert werden. Das minimiert hohe finanzielle und Reputationsverluste für das Kernunternehmen, falls die neue Unternehmung scheitern sollte.

## Wertorientierte Unternehmensführung

Es ist also an der Zeit, sich mit den Möglichkeiten und Anforderungen des Kapitalmarkts vertraut zu machen. Denn die Finanzierung wird künftig ein Wettbewerbsvorteil oder ein Wettbewerbsnachteil sein. Das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung gibt Familienunternehmen

die Chance, den Anforderungen des Kapitalmarkts zu genügen und bei Bedarf dessen Chancen zu nutzen.

Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts werden Sie mehr über die wertorientierte Unternehmensführung erfahren. Alfred Rappaport gilt als Begründer dieser Idee und wurde dafür viel gescholten und missverstanden. In seinem Buch »Creating Shareholder Value«<sup>39</sup> beschreibt er, welche Vorteile es hat, ein Unternehmen an der Wertsteigerung, dem »total return to shareholder« auszurichten. Auch wenn aus dem »Shareholder Value« eine Bewegung hervorging, die in eine völlig falsche Richtung lief, so bleibt doch die Grundidee der Wertsteigerung sinnvoll:

**Solange ein Unternehmen zahlungsfähig ist und der Vermögenswert die Verbindlichkeiten übersteigt, bestimmen die Gesellschafter, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen wird.**

Wer den Wert einer Anlage oder einer Investition erhöhen möchte, muss dafür zwei Aspekte bedenken: Rendite und Risiko.

- Unternehmen, die über ausreichende liquide Mittel und Vermögen verfügen, können mehr investieren und höhere Risiken eingehen. Sie sind attraktiv für den Kapitalmarkt.
- Unternehmen, die nur über eine geringe Liquidität und ein niedriges Vermögen verfügen, haben kaum Handlungsspielräume und sind auch nicht attraktiv für Investoren, Anleger und Banken.

## Hüten Sie sich vor Wachstum um jeden Preis

Was ist der Unternehmenswert?

Die Antwort habe ich oben gegeben: die quantitative Bewertung des Unternehmenserfolgs. Aber was bedeutet das? Der Unternehmenserfolg entspricht den künftig zu erwartenden Zahlungsüberschüssen unter Berücksichtigung der damit verbundenen Risiken. Ertrag und Risiko spielen also eine große Rolle, wenn es um die Bewertung eines Unternehmens geht. Kapitalgeber sind grundsätzlich risikoscheu. Sie werden einem risikoreicheren Unternehmen nur Kapital anvertrauen, wenn das Unternehmen hohe Erträge erwirtschaftet. »No risk, no fun« mag zwar bei einem Kasinobesuch seine Berechtigung haben, aber Kapitalgeber gehen Risiken nur ein, wenn dahinter eine solide wirtschaftliche Grundlage steht.

**THESE 33: Erfolgreiche Familienunternehmen haben eine gesunde wirtschaftliche Balance aus Rendite, Wachstum und Risiko.**

Betrachten wir Rendite, Wachstum und Risiko genauer. Sie sind die drei maßgeblichen Hebel zur Steigerung des Unternehmenswerts. Zwischen diesen drei Werttreibern bestehen Zusammenhänge:

- Wachstum schafft nur Wert bei positiver Ausprägung von Rendite und Risiko. Die Kapitalrendite ist also größer als die Kapitalkosten.
- Wer Wert schafft, verfügt über interne Finanzierungsspielräume und kann externes Kapital anziehen.
- Wer Kapital anzieht, kann investieren und höhere Risiken eingehen.
- Wer investiert, kann wachsen.
- Damit ein Geschäftsfeld oder eine Investition einen positiven Beitrag zum Unternehmenswert leistet, muss die Kapitalrendite höher sein als die risikoabhängigen Kapitalkosten.
- Sobald ein Unternehmen weniger verdient als seine Kapitalkosten, vernichtet es Anteile seines Werts. Wertvernichtung beginnt also lange bevor Verluste auftreten.

**Wachstum um jeden Preis ist ebenfalls nicht erstrebenswert, denn:  
Wachstum ohne Rendite ist ebenso tödlich wie Rendite ohne  
Wachstum.**

Ein Beispiel: Das Unternehmen Raff & Billig hat einen neuen großen Kunden, der hohe Umsätze bringt, aber auch hohe Anforderungen stellt. Schließlich entscheidet sich die Unternehmensleitung, aufgrund dieser Anforderungen zu investieren. Eine neue Produktions- und eine neue Logistikhalle entstehen. Die Umsätze steigen weiter, doch der Kunde feilscht um jeden Cent. Das Renditewachstum kann mit dem Umsatzwachstum nicht Schritt halten. Die Investitionen können auch durch die Rendite, die mit anderen Kunden erwirtschaftet wird, nicht gedeckt werden. Nach vielen erfolglosen Bemühungen, das Blatt doch noch zu wenden, muss das Unternehmen Insolvenz anmelden.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Der Unternehmenswert ist die ultimative Finanzkennzahl.
  - ➔ Risikomanagement ist der wichtigste Baustein einer wertorientierten Unternehmensführung.
  - ➔ Ein höheres Risiko muss bezahlt werden.
  - ➔ Eigenkapital ist Risikodeckungskapital.
  - ➔ Unternehmen mit einer geringen Eigenkapitaldecke sind bei Eintritt unvorhergesehener Risiken, die Verluste auslösen, schnell in ihrem Bestand gefährdet.
  - ➔ Wertvernichtung, zum Beispiel durch einzelne Geschäftsfelder, ist niemals akzeptabel.
-

## Welche Strategie schlagen Sie ein?

Wenn Sie den Unternehmenswert steigern möchten, sollten Sie in Ihrer strategischen Entscheidung auf einen der drei Werttreiber setzen:

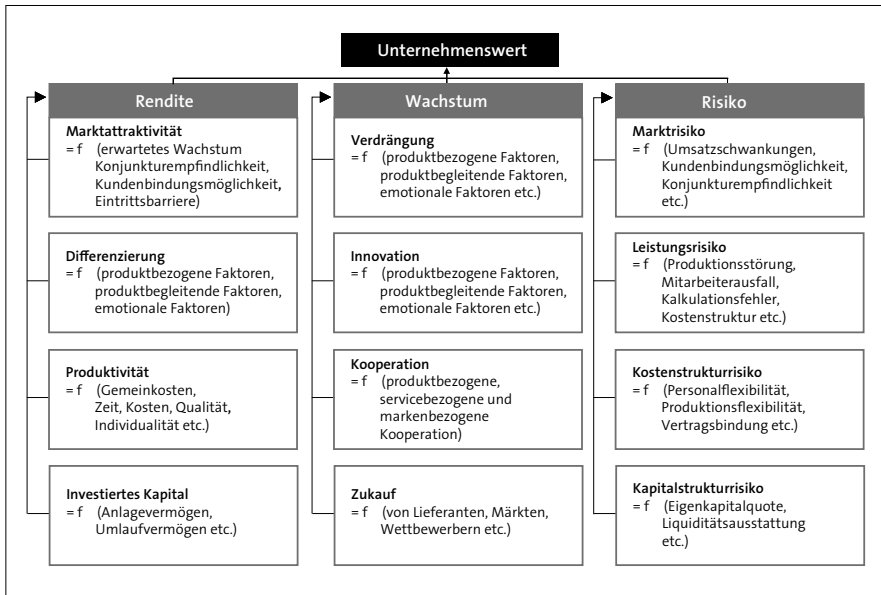
- Umsatzwachstum
- Steigerung der Rentabilität/Rendite
- Reduzierung des Risikos

**Wachstumsstrategien** sind zum Beispiel Wachstum durch Verdrängung oder durch Innovation.

**Rentabilitätsstrategien** setzen auf Kostenreduzierung oder Produktivitätssteigerung.

**Risikoorientierte Strategien** reduzieren die Risiken, indem sie zum Beispiel die Liquiditätsreserven und die Eigenkapitalausstattung erhöhen.

### Werttreiber



In dieser Tabelle sehen Sie die Möglichkeiten, die die auf den drei Werttreibern basierenden Strategien bieten.

Es gibt keine allgemeine Empfehlung dafür, welche Strategie die richtige ist. Jedes Unternehmen muss individuell entscheiden, welche Strategie zu welchem Zeitpunkt die richtige ist. Lassen Sie sich nicht vom Offensichtlichen verführen. Rentabilitätsstrategien mögen zwar kurzfristig die höchste Wirkung zeigen, doch Wachstumsstrategien stellen den größten Wertebel dar, obwohl sie eine relativ lange Vorlaufzeit benötigen.

Vergessen Sie bei Ihrer Entscheidung niemals:

**Wachstum ohne Rendite ist ebenso tödlich wie Rendite ohne Wachstum.**

**Unsere Empfehlung: Bleiben Sie wachsam.**

Obwohl viele Unternehmen von Krisen überrascht werden, treten diese keineswegs plötzlich auf. Sie kommen still und langsam daher. Meistens sind sie die Folge von Managementfehlern. Krisen beginnen immer mit einer Strategiekrise und enden, sofern sie nicht bekämpft werden, mit einer Liquiditätskrise und der Insolvenz. Das Unglaubliche an zahlreichen Unternehmenskrisen ist allerdings, dass sie anfangs gar nicht als Problem erkannt werden. Also seien Sie aufmerksam, wenn die Umsätze zurückgehen oder sich die Markt- und Wettbewerbsbedingungen ändern. Die beste Vorkehrung gegen unbemerkte Krisen ist es, sie frühzeitig zu erkennen und Transparenz hinsichtlich der Unternehmenszahlen zu schaffen.

## Verzichten Sie auf Wachstum, das keinen Wert schafft

Sie haben es bereits gelesen: Wachstum um jeden Preis ist Unsinn. Wachstum muss Wert schaffen. Wenn der Umsatz wächst, aber die Rendite sinkt, haben Sie es mit Wertvernichtung zu tun.

**THESE 34: Erfolgreiche Familienunternehmen wollen wachsen können, nicht wachsen müssen.**

Es gibt drei Arten von Wachstum: **qualitatives, quantitatives und preisbedingtes Wachstum**. Bei einem Wachstum über den Preis verbessert sich zwar der Umsatz, aber nicht unbedingt die Marktstellung. Wenn sich die Preise zum Beispiel inflationsbedingt erhöhen, findet tatsächliches Wachstum nicht statt. Anders sieht es aus, wenn Ihre Marke so gut oder beliebt ist, dass Sie höhere Preise verlangen können, die der Kunde auch bereit ist zu bezahlen. Wachstum, das Sie durch Innovation erzielen, ist tausendmal mehr wert als Wachstum, das durch Rabattschlachten erreicht wird.

Schauen Sie sich also immer genau an, was hinter dem Wachstum steckt. Messen Sie den Umsatz niemals nur quantitativ, sondern immer auch qualitativ.

### Gibt es Grenzen für Wachstum?

Darüber machen sich Menschen bereits seit den 1970er-Jahren und der vom Club of Rome veröffentlichten Studie »Limits to Growth« (Grenzen des Wachstums) Gedanken. Auch in den Unternehmen wird dies seit vielen Jahren diskutiert. Der Auftrag zu Umweltschutz und Ressourcenschonung verleiht der Debatte weiteren Schwung.

Der Mittelstand ist clever und innovativ. Er ist in der Lage, Ökologie und Wachstum miteinander zu vereinbaren. Zahlreiche Innovationen führen zur Einsparung von Rohstoffen sowie zu umweltfreundlichen, ressourcenschonenden Produkten und Prozessen. Die Einsparung von Rohstoffen

zum Beispiel kann durchaus eine Frage des Überlebens für Unternehmen werden. Nehmen wir als Beispiel die Seltenen Erden. Wir brauchen Sie sowohl für die Herstellung elektronischer Geräte als auch für die Entwicklung und Nutzung grüner Technologien. Terbium wird für energiesparende Leuchtmittel gebraucht, Dysporium für Windkraftanlagen, Hybridmotoren und E-Mobility. Finden wir dafür langfristig keinen Ersatz oder können wir den Verbrauch nicht reduzieren, geraten wir in immer größere Abhängigkeit von China. Dort werden 97 Prozent der Seltenen Erden abgebaut.<sup>40</sup> Wenn die rohstoffreichen Länder ihre Rohstoffexporte begrenzen, setzen sie unserem Wachstum ein Ende und nicht wir selbst.

Wachstum muss in den richtigen Bahnen erfolgen. Priorität hat dabei immer die Schaffung von Wert. Doch Wachstum schafft, wie wir wissen, nur Wert bei positiver Ausprägung der Werttreiber Rendite und Risiko.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Jedes Unternehmen bestimmt seine Wachstumsstrategie selbst.
  - ➔ Oberste Zielsetzung jedes Unternehmens muss die nachhaltige und langfristige Steigerung des Unternehmenswerts sein.
  - ➔ Geschäftsfelder, die langfristig keine Rendite erzielen, müssen eliminiert werden.
  - ➔ Wachstum wird es geben, solange es Probleme zu lösen gibt.
  - ➔ Qualitatives Wachstum ist quantitativem Wachstum überlegen.
-

## Achten Sie stets auf die Liquidität

Wir alle kennen den Satz: »Nur Bares ist Wahres.« Dahinter steckt die Überzeugung, dass im Zweifelsfall nur Geld, das man auf der Hand hat, etwas nützt. Als Verbraucher kann man das hautnah erleben. In der deutschen Gastronomie bleibt man in vielen Fällen ohne Bargeld hungrig. Im Falle von Unternehmen geht es um die Liquidität.

**THESE 35: Für verantwortungsvolle Familienunternehmen gilt:  
never out of cash.**

Was verhindert, dass ein Unternehmen zwangsweise aus dem Markt ausscheidet?

1. **Immer ausreichende Liquidität:** Sie sichert die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Ohne ausreichende liquide Mittel kann ein Unternehmen seine Rechnungen und seine Mitarbeitenden sowie Steuern und Sozialabgaben nicht mehr bezahlen.
2. **Ein ausreichend hoher Vermögenswert:** Er schützt das Unternehmen vor Überschuldung. Solange der Vermögenswert die Verbindlichkeiten übersteigt, bestimmen die Gesellschafter, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen soll.

**Der Weg in die Insolvenz:** Strategiekrise → Ertragskrise → Liquiditätskrise → Zahlungsunfähigkeit → Insolvenz

### Anzeichen einer Liquiditätskrise

- Zurückgehende Erträge
- Überzogene Bankkonten
- Steigende Kosten, sinkende Umsätze
- Rating hat sich verschlechtert
- Erschwerter Zugang zu Fremdkapital
- Rechnungen werden verspätet bezahlt, weil das Geld nicht ausreicht

### **Diese Gegenmaßnahmen sollten Sie ergreifen**

- Erhöhung des Eigenkapitals
- Optimierung des Working Capital
- Schnellere Rechnungsstellung und kürzere Zahlungsfristen
- Forderungsmanagement optimieren
- Verkauf von Anlagevermögen
- Information von Lieferanten und Kreditgebern und Bitte um längere Zahlungsfristen
- Anpassung des Produkt- und Leistungsportfolios
- Ankurbelung des Geschäfts durch Vertrieb und Marketing

### **Schutz vor der Liquiditätskrise**

- Machen Sie eine Liquiditätsplanung. Sie zeigt, wie viele liquide Mittel das Unternehmen braucht.
- Ständige Kontrolle der Liquidität, am besten in Echtzeit
- Kasse und Bankkonten, Zahlungseingänge und -ausgänge ständig im Blick behalten
- Stellen Sie Ihre Strategie immer wieder auf den Prüfstand. Jeder Ertragskrise geht eine Strategiekrise voraus. Muss eventuell Ihr Geschäftsmodell verändert werden?
- Prüfen Sie Ihre Kosten auf Sparpotenziale.
- Liquiditätsmanagement sollte auf aktuellen Daten basieren. Arbeiten Sie nicht mit Zahlen aus der Vergangenheit.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Liquiditätskrisen kommen nicht von heute auf morgen. Behalten Sie Ihr Risiko- und Ihr Liquiditätsmanagement stets im Auge, damit Sie nicht überrascht werden.
  - ➔ Schlechtes oder fehlendes professionelles Controlling gehört zu den häufigsten Insolvenzursachen. Softwarelösungen können hier helfen.
  - ➔ Viele Unternehmen gehen nachlässig mit ihrem Forderungsmanagement um. Optimieren Sie es.
  - ➔ Behalten Sie mögliche externe Kostenfaktoren wie steigende Energie- und Rohstoffpreise oder Veränderungen am Markt im Auge.
  - ➔ Risiko- und Liquiditätsmanagement sollten Hand in Hand gehen.
-

## Befassen Sie sich mit dem Shareholder Value

Kurz angesprochen habe ich den Shareholder Value schon in These 32. Ich spreche lieber vom Stakeholder Value. Denn Familienunternehmen können und wollen sich in ihrem Handeln nicht nur an den Anteilseignern orientieren. Deshalb habe ich in dem Wort »wertorientiert« unten noch ein »e« in Klammern eingefügt. In Familienunternehmen kommen Wert und Werte zusammen.

**THESE 36: Familienunternehmen verfolgen einen wert(e)orientierten Ansatz der Unternehmensführung.**

### Shareholder Value vs. Stakeholder Value

Beim **Shareholder Value** geht es für das Unternehmen bzw. dessen Management um die Realisierung der Wünsche der Anteilseigner. Diese Wünsche sind in der Regel finanzieller Natur. Sie möchten vom Gewinn des Unternehmens profitieren, zum Beispiel durch die Steigerung des Aktienkurses. Als Shareholder Value kann man den Marktwert des Eigenkapitals betrachten. Der Marktwert des Eigenkapitals wiederum ist der Unternehmensgesamtwert minus der Marktwert des Fremdkapitals.

Der **Stakeholder Value** dagegen befasst sich nicht nur mit den Ansprüchen der Anteilseigner, sondern auch mit den Ansprüchen an das Unternehmen von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitenden und Gesellschaft. Es geht also nicht nur um den Gewinn oder den Wert des Anteils, sondern auch um Verbraucherschutz, Gläubigerschutz, Umweltschutz, Mitbestimmung usw. Kurz gesagt kommt es beim Stakeholder Value nicht nur auf das »Wieviel« an, sondern auch auf das »Wie«: Mit welchen Mitteln erreiche ich meine finanziellen Ziele?

Nehmen wir als Beispiel den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel. Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, muss ein Unternehmen heute mehr vorweisen als gute Gewinne. Besonders für die jungen Generationen sind ein guter Ruf, zukunftsorientierte Werte, langfristiges Denken

und Handeln sowie ein ökologisches Bewusstsein, Nachhaltigkeit, Familienfreundlichkeit sowie soziale Integrität ebenso wichtig.

### **Familienunternehmen sind wert- und werteorientiert.**

Erfolgreiche Familienunternehmen verbinden das Denken in Generationen, Stabilität, gesellschaftliche und soziale Verantwortung mit der Professionalität und Konsequenz des Kapitalmarkts (These 32). Sie verbinden den Shareholder-Value-Ansatz mit dem Stakeholder-Value-Ansatz.

Erinnern Sie sich an den Abschnitt zu These 2: »Schaffen Sie Wert mit Werten«? Dort habe ich gezeigt, dass der Erfolg eines Unternehmens von der Motivation und Energie der Mitarbeitenden abhängig ist: Wenn es drinnen nicht brennt, kann es draußen nicht leuchten. Wir brauchen also ein gemeinsames Ziel und gemeinsame Werte, die Identifikation und Stolz vermitteln, wenn das Unternehmen finanziellen Erfolg haben möchte. Anders ausgedrückt: Eine robuste Strategie, die auf einer Vision und auf stabilen Werten aufsetzt, ist die Grundlage nachhaltigen Erfolgs.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Der Stakeholder-Value-Ansatz verbindet Wert und Werte.
  - ➔ Beim Stakeholder Value versucht das Management, den Wert des Unternehmens im Sinne aller Beteiligten (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Gesellschaft) zu optimieren.
  - ➔ Unter dem Shareholder Value wird nicht nur eine kurzfristige Steigerung des Börsenkurses verstanden, sondern eine langfristige Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität.
-

## Was verbindet Balanced Score Card und Stakeholder Value?

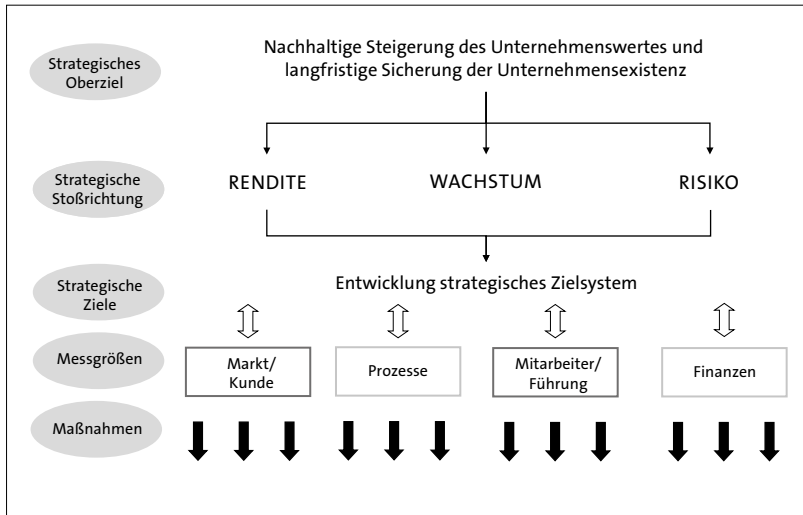
Bestimmt haben Sie schon etwas von Kaplan und Norton gehört. Die beiden Amerikaner gelten als Schöpfer der »Balanced Score Card«. In ihrem Buch »Balanced Score Card: Strategien erfolgreich umsetzen«<sup>41</sup> erläutern die Autoren, was es mit der Balanced Score Card auf sich hat:

*»Die Balanced Score Card soll die Mission und Strategie einer Geschäftseinheit in materielle Ziele und Kennzahlen übersetzen können. Die Kennzahlen sind eine Balance zwischen extern orientierten Messgrößen für Teilhaber und Kunden und internen Messgrößen für kritische Geschäftsprozesse, Innovation sowie Lernen und Wachstum. Die Kennzahlen halten die Balance zwischen den Messgrößen der Ergebnisse vergangener Tätigkeiten und den Kennzahlen, welche zukünftige Leistungen antreiben. Und die Score Card ist ausgewogen in Bezug auf objektive, leicht zu quantifizierende Ergebniskennzahlen und subjektive, urteilsabhängige Leistungstreiber der Ergebniskennzahlen.«*

Statt nur vergangene Ergebnisse zu messen, bietet die Balanced Score Card also eine Möglichkeit, die Potenziale einzubeziehen, die künftig wertschöpfend sein werden. Das unterstützt die Unternehmen dabei, ihre Strategie immer wieder an neue Gegebenheiten anzupassen und ihre Strategie konsequent zu verfolgen und umzusetzen. Unternehmen, die dieses Instrument implementieren, betrachten also nicht nur die finanziellen Aspekte, sondern erkennen auch strukturelle Frühindikatoren für den Geschäftserfolg und können diesen so steuern.

Die Balanced Score Card berücksichtigt zudem neben den Shareholdern auch andere Stakeholder wie Mitarbeiter und Lieferanten. Ausgehend von der Strategie werden kritische Erfolgsfaktoren bestimmt und daraus Key Performance Indicators (KPI) in vier Bereichen abgeleitet sowie ein Kennzahlensystem (Score Card) erstellt.

## Balanced Score Card



Mithilfe der Balanced Score Card kann ein Kennzahlensystem erstellt werden, dessen Messgrößen den Erfüllungsgrad der strategischen Ziele repräsentieren. In einem kontinuierlichen Prozess werden Ziele und Zielerreichung überprüft und durch korrigierende Maßnahmen gesteuert.

**Wenn Sie sich mit der Balanced Score Card befassen, denken Sie daran, dass der Großteil aller Strategien an der Umsetzung scheitert. Die Score Card ist ein Instrument, das Sie bei der Strategieumsetzung unterstützt.**

## Setzen Sie auf eine professionelle Finanzierung

Ich sagte es schon: Der Kapitalmarkt hat auch für Familienunternehmen Vorteile. Auf jeden Fall ist es empfehlenswert, sich kapitalmarktfähig aufzustellen – gleichgültig, ob Sie wirklich über den Kapitalmarkt finanzieren möchten oder nicht. Denn wer Geld vom Kapitalmarkt erhalten möchte, muss sich mit seiner Zukunftsfähigkeit (mehr dazu im Text zum QScore, These 31) und den Risiken seiner Unternehmungen befassen. Kapitalgeber schützen ihr Geld so gut wie möglich vor Verlust und gehen deshalb keine großen oder unbekanntenen Risiken ein. Der Kapitalmarkt zwingt Unternehmen dazu, sich intensiv mit ihren Finanzen und dem Risikomanagement zu befassen. Betrachten Sie den Kapitalmarkt also nicht als Bedrohung, sondern als Zukunftsvorsorge.

**THESE 37: Familienunternehmen sind kapitalmarktfähig, ohne den Kapitalmarkt zu brauchen.**

Viele Leser werden möglicherweise sagen: »Wir haben ein Controlling. Damit sind wir jederzeit auf dem Laufenden, was unsere finanzielle Lage und die Risiken betrifft.« Falsch, denn das Controlling kann nur überwachen, ob die Regeln, die es aufgestellt hat, eingehalten werden. Es kann Fehlentscheidungen nicht verhindern. Besonders in kleineren Unternehmen werden die Grundlagen der Risikosteuerung häufig nicht beachtet. In manchen Firmen werden sogar Basisinstrumente wie eine Jahresplanung, die permanente Kontrolle von Gewinn und Verlust oder Liquidität ignoriert. In manchen Betrieben werden nicht einmal die monatliche BWA oder die kurzfristige Erfolgsrechnung als Frühwarnsystem genutzt. Selbst ein negatives Ergebnis wird in manchen Unternehmen erst ernst genommen, wenn es wiederholt auftritt.

## Risikomixelemente



Die Grafik zeigt, welche Risiken gemeinsam auf das Unternehmen einwirken. Es sind unendlich viele Risikokombinationen denkbar.

## Gut zu wissen

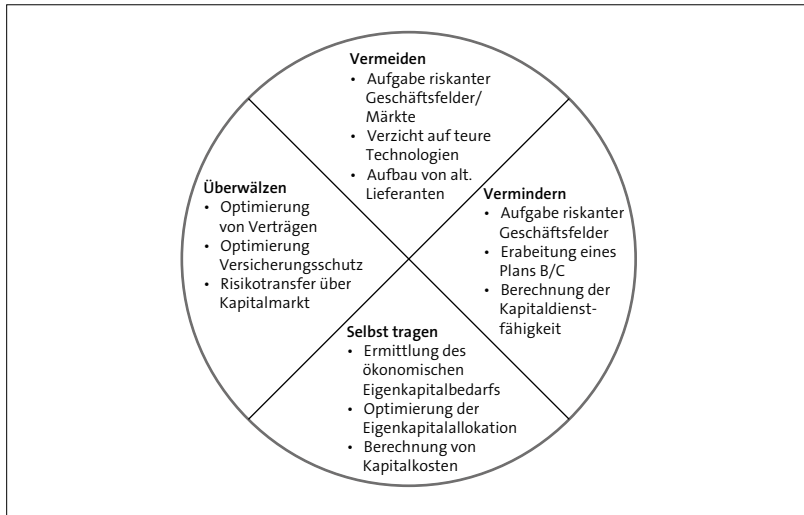
---

- ➔ Wer Geld braucht, muss nachweisen, dass er in der Lage ist, das Geld zurückzuzahlen und Gewinne zu erwirtschaften.
  - ➔ Ein Risikomanagementsystem hilft bei der sicheren Bewertung von Risiken und stellt die Grundlage zur Entwicklung neuer Chancen dar.
  - ➔ Der Kapitalmarkt erwartet aussagekräftige Zahlen bezüglich Rendite sowie Risiko und Liquidität.
  - ➔ Jeder Geldgeber erwartet ein Rating.
  - ➔ Die Finanzierungsform muss der Strategie folgen.
-

## Mit welchen Maßnahmen können Sie Risiken bewältigen?

Sobald Sie Ihre Risiken analysiert und bewertet haben, sollten Sie sich mit der angemessenen Risikominimierung befassen.

### Optionen der Risikobewältigung



Die Grafik zeigt die Maßnahmen, die Unternehmen zur Risikominimierung ergreifen können.

Neben einem professionellen Risikomanagement verlangt der Kapitalmarkt vor allem

- Transparenz durch Veröffentlichungspflichten,
- professionalisierte Organisationsstrukturen,
- ein Rating und
- aussagekräftige Finanzkennzahlen.

Familienunternehmen halten sich zwar gerne bedeckt, besonders was die Zahlen anbelangt, doch sie sollten sich auf die Chancen des Kapitalmarkts konzentrieren, statt über Veröffentlichungspflichten zu lamentieren.

## Heuschrecken vermeiden

Die größte Sorge vieler Familienunternehmer ist es, am Kapitalmarkt an die sogenannten Heuschrecken zu geraten. Damit sind Investoren gemeint, die in erster Linie an einer hohen Wertsteigerung innerhalb kürzester Zeit interessiert sind. In der Regel bürden sie die Kosten des Kaufs weitgehend dem Unternehmen selbst auf. Bei dem Modelleisenbahn-Hersteller Märklin hat die Übernahme durch einen solchen Investor direkt in die Insolvenz geführt.

### So finden Sie den richtigen Investor:

- Investor und Unternehmen sollten die gleichen Interessen verfolgen.
- Der externe Geldgeber sollte sich in der Branche auskennen.
- Prüfen Sie, ob der Investor an einer längerfristigen Partnerschaft interessiert ist, ob er zum Beispiel einen Evergreen Fonds aufgelegt hat.
- Manche Beteiligungsfirmen gehen stille Beteiligungen ein, was dem Unternehmer größere Handlungsfreiheit lässt.

### Unsere Empfehlung:

Egal, ob Sie an den Kapitalmarkt wollen oder nicht, befassen Sie sich damit und sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen sozusagen auf Knopfdruck an den Kapitalmarkt gehen könnte. Die Zukunftsfähigkeit und Sicherheit Ihres Unternehmens profitieren davon.

Sie sollten außerdem bedenken, dass digitale und disruptive Geschäftsmodelle hohe Investitionen erfordern und finanzielle Risiken bergen. Eine Finanzierung über den Kapitalmarkt kann hier die Lösung sein. Kapitalgeber werden erwarten, dass das Risikomanagement hinsichtlich einer digitalen Innovation das Unternehmen davor schützt, zu hohe Risiken einzugehen oder gesetzliche Auflagen zu verletzen.

## Stellen Sie Ihr Unternehmen sicher auf

Die meisten Familienunternehmer waren bisher daran interessiert, das Unternehmen in der Familie zu halten, um es an die folgende Generation zu übergeben. Das hat sich in den vergangenen Jahren geändert. Ein Unternehmensverkauf ist heute aus verschiedenen Gründen oft eine Überlegung wert.

**THESE 38: Familienunternehmen können jederzeit gut verkauft werden, ohne je verkauft werden zu müssen.**

Gründe für einen Unternehmensverkauf:

- plötzlicher Tod oder eine Erkrankung des Unternehmers und die Erben wollen (eine andere Lebensplanung) oder können (zu jung, nicht qualifiziert) das Unternehmen nicht weiterführen;
- der Unternehmer möchte das Unternehmen aus persönlichen oder Altersgründen nicht weiterführen;
- keine, ungeeignete oder unwillige Nachfolger;
- Streit mit den potenziellen Nachfolgern;
- marktseitige Herausforderungen, die der Unternehmer nicht mehr auf sich nehmen will.

Familienunternehmen sollten »verkaufsfähig« sein, falls ein Verkauf aus welchen Gründen auch immer notwendig oder gewünscht wird. Unternehmen, die kapitalmarktfähig sind, sind auch verkaufsfähig. Die Anforderungen durch den Verkäufer sind die gleichen wie die eines Geldgebers am Kapitalmarkt.

Bei einem Verkauf spielen jedoch noch andere Dinge mit:

- Der Verkäufer muss loslassen können. Er muss akzeptieren, dass er keine Entscheidungen mehr bezüglich des Unternehmens trifft.
- Der Kaufpreis muss realistisch sein. Die meisten Unternehmer überschätzen den Wert ihres Lebenswerks.
- Der Unternehmer möchte vermutlich die Arbeitsplätze seiner Mitarbeitenden nach der Übernahme durch den Käufer gesichert wissen.

Letztlich gibt im Falle des Verkaufs eines Familienunternehmens der Verkäufer sein Lebenswerk ab. Deshalb sind in vielen Fällen Emotionen im Spiel, die dazu führen können, dass der Verkauf nicht zustande kommt. Ich empfehle, einen Profi einzubeziehen, der den gesamten Prozess von der Unternehmensbewertung über die Suche nach potenziellen Käufern und die Due Diligence bis zum Vertragsabschluss und zur Übergabe unterstützt. Der Kaufvertrag bietet vielfältige Möglichkeiten, die Belange des Käufers und des Verkäufers unter einen Hut zu bringen.

Und noch ein Hinweis: Ein Unternehmensverkauf geht nicht von heute auf morgen über die Bühne. Da ist es gut zu wissen, dass das Unternehmen auf stabilen Beinen steht, Rendite generiert, zukunftsfähig aufgestellt und kapitalmarktfähig ist. Stellen Sie sich dieser Aufgabe erst, wenn Sie das Unternehmen schnell verkaufen wollen oder müssen, ist es meistens zu spät.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Wer sein Unternehmen verkaufen muss, gerät unter Druck, vor allem, wenn es strategisch und/oder finanziell schlecht aufgestellt ist.
  - ➔ Nicht kapitalmarktfähige Unternehmen finden nur schwer einen Käufer oder es müssen massive Abstriche am Kaufpreis gemacht werden.
  - ➔ Kapitalmarktfähige Unternehmen können jederzeit verkauft werden.
  - ➔ Bei einem Unternehmensverkauf sollte auch an die Stakeholder wie Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten gedacht werden.
  - ➔ Sichern Sie die Verkaufsfähigkeit Ihres Unternehmens, bevor es nicht verkaufbar wird.
-

# Gewinnermentalität sichert Erfolg

Familienunternehmen werden gerne als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet – nicht ohne Grund. 90 Prozent aller deutschen Unternehmen sind familienkontrolliert. 88 Prozent der deutschen Unternehmen sind sogar eigentümergeführt. 46 Prozent der Unternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz sind Familienunternehmen.<sup>42</sup>

Viele dieser mittelständischen Unternehmen zählen zu den Hidden Champions. Es handelt sich dabei um mittelständische Unternehmen, die weltweit in ihrer jeweiligen Nische führend sind und im Heimatmarkt die Nummer 1. Sie sind meist inhabergeführt und nicht börsennotiert.<sup>43</sup>

Derart erfolgreiche Familienunternehmen haben alle eine ähnliche oder sogar die gleiche DNA. Sie zeichnen sich aus durch

- finanzielle Nachhaltigkeit,
- eine robuste Strategie,
- hohe Innovationskraft,
- angemessenes Wachstum,
- gelebte Werte,
- eine stabile Unternehmenskultur,
- langfristiges Denken,
- ein professionelles Risikomanagement und
- eine Balance zwischen Rendite, Wachstum und Risiko.

Den Erfolg der Hidden Champions wünscht sich jeder Familienunternehmer, aber nicht jeder erreicht ihn. Viele Unternehmen leben von der Hand in den Mund und werden niemals zu den Gewinnern zählen. Ich gehe davon aus, dass der Unterschied zwischen Gewinnern und Verlierern eine Frage der Führung ist.

Wenn ein Unternehmen scheitert, hat die Führung es versäumt, das Unternehmen mit einer robusten Strategie vorausschauend zu führen, und Risiken vernachlässigt, bis es keine Handlungsspielräume mehr gab.

In diesem Abschnitt erfahren Sie, was Sie tun sollten, um zu den Cham-

pions zu gehören. Ich empfehle zusätzlich, sich noch einmal mit dem QScore zu befassen und den dort angebotenen Schnelltest zu machen, der Ihnen zeigt, wie zukunftsfähig Ihr Unternehmen aufgestellt ist und wie Ihre Chancen stehen, bald zu den Gewinnern zu zählen.

## Halten Sie sich an die Natur

Gewinner stehen an der Spitze. Sie haben Erfolg. Doch wie definieren wir Erfolg? Für Familienunternehmer ist Erfolg das Überleben des Unternehmens. Damit haben Familienunternehmen etwas mit der Natur gemeinsam. Denn auch dort geht es ums Überleben. In der Natur gibt es sieben Universalprinzipien, die das Überleben sichern. Auch Unternehmen sollten diese Universalprinzipien anwenden, um den Unternehmenserfolg, die gesteigerte Überlebensfähigkeit, zu erreichen.

### **THESE 39: Gewinner nutzen die Universalprinzipien des Erfolgs.**

Das System Weissman (siehe These 6) baut auf diesen Universalprinzipien der Natur auf. Zwei dieser Prinzipien – *Survival of the Fittest* und *Be different or die* – betrachte ich als entscheidend für den Unternehmenserfolg. Unternehmen, die diesen Prinzipien konsequent folgen, sind in der Lage,

- sich allen Rahmenbedingungen und jeglicher Veränderung anzupassen,
- sich von anderen Unternehmen und deren Angebot zu unterscheiden.

**Survival oft he fittest** bedeutet, sich anzupassen, um zu überleben. Alle einst erfolgreichen Unternehmen, die heute Geschichte sind, haben es versäumt, sich den veränderten Marktbedingungen ihrer Zeit anzupassen. Sie haben Strategien verfolgt, die nicht mehr den Marktanforderungen entsprachen.

- Kreidler setzte auf 50-Kubik-Maschinen, als die Japaner bereits mit leistungsstärkeren Motorrädern begeisterten.
- Quelle fiel jungen Start-ups wie Zalando oder About You zum Opfer, deren Geschäftsmodelle auf der Digitalisierung basierten.
- Schlecker stolperte über sein schlechtes Image, als dm und Rossmann schon längst erkannt hatten, dass Image und Wirklichkeit übereinstimmen müssen.

**Be different or die** steht für Wachstum durch Vielfalt. Der Moskauer Biologe Georgii Gause und Charles Darwin bewiesen mit ihren Experimenten und Beobachtungen, dass in der Natur niemals zwei Arten in demselben Lebensraum vorkommen, die sich auf die gleiche Weise ernähren. Denn laut Gause würden sie so lange kämpfen, bis eine Art unterliege. Darwin bewies mit den Darwin-Finken, dass das Konzept der Evolution nicht der Kampf ist, sondern die Suche nach alternativen Nahrungsquellen und Lebensnischen.<sup>44</sup>

Wenn wir die Erkenntnisse der Naturwissenschaftler akzeptieren, müssen wir uns vom Wettbewerb differenzieren, um einen Preiskampf zu vermeiden. Einen Preiskampf gewinnt keiner. Stattdessen müssen wir uns auf unsere Kernkompetenzen fokussieren, die uns Wettbewerbsvorteile verschaffen. Darüber hinaus geht eine gelungene Differenzierung häufig einher mit einer Nischenpolitik oder einer starken Marke.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Es ist gut, sich veränderten Marktbedingungen anzupassen. Es ist besser, bedeutsame Entwicklungen der Zukunft zu antizipieren.
  - ➔ Sollten Sie einem oder mehreren der Universalprinzipien des Erfolgs zustimmen, gilt dieses Prinzip für alle Bereiche.
  - ➔ Unternehmen sind lebende Organismen, die sich bei richtiger »Bewässerung, Düngung, Licht und Wärme« zu kräftigen Bäumen entwickeln.
  - ➔ Die Unternehmensführung hat dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Potenziale optimal entfalten und zum Unternehmenserfolg beitragen können.
-

## **Kennen Sie die 7 Universalprinzipien der Natur?**

### **1. Survival of the fittest**

»Survival of the fittest« bedeutet laut Charles Darwin, dass diejenigen, die sich am besten anpassen, überleben werden.<sup>45</sup> Das heißt in der Konsequenz, dass Unternehmen, die sich am schnellsten und besten an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen, überleben. Marktführer, die sich auf vergangenen Erfolgen ausruhen, können also zu Verlierern werden.

### **2. Kybernetik – Schwungrad des Erfolgs oder Teufelskreis**

Erinnern Sie sich an die Erfolgsspirale nach Wolfgang Mewes im Text zu These 4? Die Kybernetik ist die Lehre von sich selbst steuernden Regelkreisen. Alle Lebewesen und Pflanzen, jede DNS funktioniert nach diesem Muster. Die Metapher dafür ist die Spirale, die je nach Verlauf Schwungrad oder Teufelskreis ist. Unternehmen als soziale Systeme reagieren und agieren ebenfalls kybernetisch. Daraus folgt: Wer zentrale Marktprobleme sichtbar besser löst als andere, setzt einen kybernetischen Kreislauf in Gang und kann seinen Erfolg nicht verhindern.

### **3. Der Minimumfaktor**

Den Minimumfaktor haben Sie schon im Unternehmensgarten (These 13) kennengelernt. Übertragen auf Unternehmen besagt es, dass Unternehmer und Führungskräfte Gärtner sind, die für Rahmenbedingungen sorgen müssen, unter denen sich das Unternehmen optimal entwickeln kann. Dafür müssen Sie immer wieder definieren, was extern (ungelöste Kundenprobleme) und intern (wo muss investiert werden) die Minimumfaktoren sind.

### **4. Keine Wirkung ohne Ursache**

In These 17 habe ich Ihnen das Kausalnetz vorgestellt. Sie haben erfahren, dass die Ursache für ein Ergebnis oft auf einer ganz anderen Ebene zu finden ist. Nehmen Sie sich ein Beispiel an Kindern, die so lange »Warum?« fragen, bis sie einer Sache wirklich auf den Grund kommen.

## 5. Loslassen lernen

Die Natur stellt die Dinge nicht infrage. Sie sind, wie sie sind. Genau das sollten Sie auch als Unternehmer tun: Klammern Sie sich nicht an die Vergangenheit oder Wünsche. Nehmen Sie Probleme an und legen Sie sie auf den Tisch. Erst dann können Sie sich mit der Lösung befassen. Machen Sie sich nichts vor. Probleme, die verdrängt oder ignoriert werden, wachsen.

## 6. EKKAN – einfach, konzentriert, konsequent, ausdauernd, nützlich

- Trennen Sie sich von Aktivitäten, die keine Rendite bringen.  
Simplify your company!
- Konzentrieren Sie sich auf das, was Ihr Unternehmen besser kann als alle anderen. Denken Sie an die Kernkompetenzen aus These 7.
- Zeigen Sie als Führungskraft Konsequenz in der Umsetzung. Bringen Sie die Aufgaben und Projekte, die Sie beginnen, auch konsequent zu Ende.
- Gehen Sie mit Ausdauer und einer langfristigen Perspektive an die Dinge heran.
- Erzielen Sie das beste Rating: aaaa – machen sie es »anders als alle anderen«.
- Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen (These 3). Suchen und lösen Sie die brennenden Probleme Ihrer Kunden.

## 7. Be different or die

Die Natur erschafft alle Wesen als Unikate. Doch unsere Unternehmen sind sich alle ähnlich. Ihre Produkte und Dienstleistungen sind weitgehend austauschbar mit denen ihrer Wettbewerber. Die Natur teilt jedoch nicht mit anderen. Der Kampf um die Nahrung beginnt. So ist es auch in der Wirtschaft. Wenn alle das Gleiche anbieten, beginnt ein ruinöser Preiskampf. In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Rendite (Thesen 4 und 5).

## Lernen Sie aus Ihren Fehlern

Allein bei dem Wort Fehler zucken viele Familienunternehmer erschrocken zusammen. Deutsche Familienunternehmen sind stolz auf ihre perfekten Produkte und Prozesse. Fehler werden nicht gern gesehen und oft entweder geahndet oder unter den Teppich gekehrt, manchmal auch auf andere abgewälzt. Doch Schnelligkeit und Agilität haben Fehler sozusagen einprogrammiert. Unternehmen müssen lernen, mit der Unvollkommenheit umzugehen.

**THESE 40: Gewinner sind fehlerfreudig, aber nicht fehleranfällig.**

**Fehlerfreudig** sind wir, wenn wir einen Fehler als Ansporn nehmen, bessere Lösungen zu finden oder Abläufe zu verbessern.

**Fehleranfällig** sind wir, wenn wir Angst haben, einen Fehler zu machen, weil wir nicht genau wissen, was von uns erwartet wird; weil wir die Reaktion der Führungskräfte auf einen Fehler fürchten.

### Fakten über Fehler

- Fehler sind nicht per se schlecht.
- Fehler können uns helfen, besser zu werden.
- Fehler müssen angenommen werden als eine Möglichkeit, daraus zu lernen und es nächstes Mal besser zu machen.
- Fehler müssen besprochen werden.
- Eine gute Zusammenarbeit ist die Basis für eine offene und positive Fehlerkultur.
- Wenn uns jemand auf einen Fehler aufmerksam macht, sollten wir fehlerfreudig sein und nach dem Grund für den Fehler und einer Lösung suchen.
- Fehler, die ständig wiederholt werden, sind inakzeptabel.
- Je stärker wir unter Druck stehen, je mehr Angst wir haben, desto fehleranfälliger sind wir.

- Wer einen Fehler macht, sollte dazu stehen – egal ob Mitarbeitende oder Führungskräfte.
- Vorgesetzte, die eigene Fehler auf Mitarbeitende abwälzen, sind keine Führungskräfte.
- Wer Fehler macht, sollte nicht bestraft, sondern mit Respekt behandelt und unterstützt werden.
- Wer nichts arbeitet, macht auch keine Fehler.

Die Frage, die sich jedes Unternehmen stellen muss, ist, wie es mit Fehlern umgehen möchte und ob es bereits Instrumente gibt, die den Umgang mit Fehlern in eine positive Richtung lenken können. Ich gehe davon aus, dass Digitalisierung und Agilität die Haltung zu Fehlern und zum Scheitern in Unternehmen ändern werden oder bereits geändert haben. Je mehr Unbekanntes und Neues man ausprobiert, desto höher die Wahrscheinlichkeit von Fehlern und Scheitern. Manche Unternehmen haben das jedoch noch nicht erkannt und hindern sich auf diese Weise selbst daran, Chancen wahrzunehmen.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Der Umgang mit Fehlern ist eine Frage der Unternehmenskultur.
  - ➔ Begreifen Sie Fehler als Chance, um zu lernen und somit schneller den richtigen Weg zu finden.
  - ➔ Disruptive und digitale Neuheiten bringen immer Fehler mit sich. Wir lernen daraus und verbessern das Produkt und die Prozesse.
  - ➔ Wer Fehler zulassen und anerkennen kann, ist in unsicheren Zeiten besser unterwegs, denn die Furcht vor Fehlern hält ihn nicht davon ab, Neues auszuprobieren.
  - ➔ Fehler zu negieren und zu sanktionieren, ist die größte Innovationsbremse.
-

## Was unterscheidet Fehler vom Scheitern?

- Wenn wir **Fehler** machen, tun wir in der Regel etwas Unrichtiges. Das passiert oft in der Hektik des Tagesgeschäfts, zum Beispiel, wenn wir einen Prozessschritt vergessen oder etwas nicht vollständig dokumentieren. Ein Synonym ist hier »unabsichtlich etwas falsch machen«. Manchmal machen wir auch Fehler, wenn wir unsicher sind, wenn wir nicht genau wissen, wie etwas funktioniert oder was wir tun sollen.
- **Scheitern** dagegen bedeutet, dass wir ein gesetztes Ziel endgültig nicht erreichen, dass uns etwas misslingt und nicht den angestrebten Erfolg hat. Ein Beispiel: Start-ups testen neue Produkte bzw. Geschäftsmodelle direkt am Markt und arbeiten mit dem Feedback. Wenn sie bemerken, dass der Markt kein Interesse hat, nehmen sie das Produkt vom Markt und verfolgen es nicht weiter – sie sind also mit diesem Produkt/Geschäftsmodell gescheitert.

## Wann Scheitern die richtige Entscheidung ist

Bleiben wir bei unserem obigen Beispiel. Das Start-up hat das Feedback des Marktes angenommen und ein Produkt, das niemand haben wollte, schnell eingestellt. Dadurch konnte es viel Geld sparen. Zum einen hielten sich die Investitionen für die Entwicklung in Grenzen, zum anderen fielen keine Folgekosten an, zum Beispiel für das Marketing. Ein etabliertes Unternehmen hätte nur ein perfektes Produkt an den Markt gebracht und dadurch sehr viel Geld in die Entwicklung investiert. Dies wiederum führt zu weiteren Kosten, um das Produkt in den Markt zu drücken. Nachdem so viel Geld in die Entwicklung gesteckt worden ist, darf das Produkt/Geschäftsmodell auf keinen Fall scheitern.

Nehmen Sie nicht nur Fehler, sondern auch Scheitern an, wenn es um digitale oder disruptive Innovation geht. Scheitern ist in diesem Zusammenhang normal und schützt Sie davor, einen Fehler zu machen, indem Sie einer falschen Idee nachjagen und Geld verlieren.

*»Embrace failure to let winners emerge.«<sup>46</sup>*

*Alexander Osterwalder<sup>47</sup>*

Sie befinden sich in guter Gesellschaft, wenn Sie scheitern. In dem Buch »The Invincible Company« füllen die Autoren eine komplette Seite mit Geschäftsmodellen, die Amazon seit 2001 getestet und verworfen hat. Doch Amazon-Chef Jeff Bezos betrachtet dieses vielfache Scheitern nicht als Makel – Im Gegenteil. Er sagt: »The big winners pay for thousands of failed experiments« und »failure and inventions are inseparable twins.«<sup>48</sup>

Vergessen Sie nicht: Ein neues Geschäftsmodell kann auch noch scheitern, wenn Sie dafür bereits ein Start-up gegründet haben. Deshalb sollten Sie niemals nur auf eine Idee setzen.

**Unsere Empfehlung:** Sollten Sie ein neues digitales Geschäftsmodell ausprobieren wollen, gründen Sie frühzeitig ein Start-up dafür. Es erspart Ihnen und Ihrem Unternehmen Reputationsschäden, wenn es scheitert. Darüber hinaus kann ein Start-up interessant für Investoren sein. Auf diese Weise können Sie auch das finanzielle Risiko für das Mutterunternehmen minimieren.

## Verstecken Sie sich nicht hinter anderen

Manche Führungskräfte werden diesen Satz auf sich und ihre Kolleginnen und Kollegen in der Führungsetage beziehen. Sie fühlen sich für das Unternehmen als Ganzes verantwortlich. Aber hier geht es nicht nur um Führungskräfte, sondern auch um alle Mitarbeitenden. Wenn auch nur einer keine Verantwortung für sein Handeln oder Nicht-Handeln übernimmt, kann das Konsequenzen für den Unternehmenserfolg haben. Denken Sie an die Sache mit den Wirkungen und Ursachen. In einem erfolgreichen Unternehmen übernimmt jeder Verantwortung.

**THESE 41: Gewinner übernehmen Verantwortung für das, was sie tun, und für das, was sie nicht tun.**

Alles, was wir tun oder nicht tun, hat Auswirkungen auf irgendetwas oder irgendjemanden. Das gilt für alle Menschen ohne Einschränkung. Doch je mehr Verantwortung wir tragen, desto mehr Entscheidungen treffen wir und desto größer sind in der Regel die Auswirkungen.

- Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitenden keine flexiblen Arbeitszeiten anbietet, zum Beispiel, wird damit leben müssen, dass sich viele einen anderen Arbeitgeber suchen.
- Ein Unternehmer, der nicht in Innovation und Weiterbildung seiner Mitarbeitenden investiert, setzt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aufs Spiel.
- Führungskräfte, die die Strategieumsetzung schleifen lassen, sollten nicht überrascht sein, wenn es zu einer Ertragskrise kommt.
- Ein Unternehmer, der sich nicht um Umweltgesetze kümmert, darf nicht überrascht sein, wenn er ein schlechtes Image hat und niemand mehr seine Produkte kaufen möchte.

Sie sehen, es nützt nichts, in Passivität zu verfallen. Auch Ihr Nicht-Handeln hat Auswirkungen. Jeder von uns, aber ganz besonders Unternehmer und Führungskräfte müssen Verantwortung für ihre Handlungen und ihre Unterlassung von Handlungen übernehmen. Nur so werden Sie von

anderen ernst- und als Führungskraft wahrgenommen. Denn nicht Sie entscheiden, ob Sie eine Führungskraft sind, sondern die Mitarbeitenden (These 11).

Die Verantwortung eines Unternehmers ist groß. Er trägt Verantwortung für sich selbst, seine Familie, für das Unternehmen und seine Produkte, für die Mitarbeitenden, die Umwelt und die Gesellschaft. Diese Verantwortung ist auf Dauer nur tragbar, wenn es keine Last, sondern eine Freude ist. Das heißt, Sie müssen sich selbst führen können (These 16) und Führen sollte für Sie die Entwicklung von Potenzialen bedeuten, Ihrer eigenen, der Mitarbeitenden, des Unternehmens und der Kunden (These 13).

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Führungskräfte, die nichts entscheiden, werden ihrer Verantwortung nicht gerecht.
  - ➔ Wer sich hinter anderen versteckt, verliert Respekt.
  - ➔ Als Führungskraft Verantwortung auf andere abzuschieben, enthebt Sie nicht der Verantwortung.
  - ➔ Lassen Sie Mitarbeitende Verantwortung übernehmen.
  - ➔ Mitarbeitende sollten keine Verantwortung für Dinge tragen müssen, die sie nicht beeinflussen können.
-

## Wie entscheidungsfähig sind Sie?

**Szenario 1:** Bei der Schall & Rauch GmbH stehen seit mehreren Monaten wichtige Investitionsentscheidungen an. Unternehmer Schall hat die Entscheidung immer wieder vertagt, seine Führungsmannschaft hat ihm zugestimmt. Der Unternehmer ist sich unsicher über die Auswirkungen einer positiven Entscheidung. Was, wenn das Innovationsprojekt kein Erfolg wird? Was, wenn es ein Erfolg ist, aber die Produktion nicht hinterherkommt? Was der Unternehmer nicht in Betracht zieht, ist, was geschieht, wenn er die Investition nicht tätigt. Einer der Mitarbeitenden hat seinen Vorgesetzten darauf hingewiesen, dass die Konkurrenz der Schall & Rauch GmbH seit einem Jahr Marktanteile abnimmt, Umsatz und Erträge zurückgehen. Doch der Vorgesetzte hat die Information nicht weitergegeben. Er möchte nicht verantwortlich sein, wenn die Investition getätigt wird und sich nicht amortisiert. Er befürchtet, in diesem Fall das Bauernopfer zu werden.

**Szenario 2:** Bei der Firma Schnell & Macher stehen ebenfalls wichtige Investitionsentscheidungen an. In einem Meeting hat sich das Führungsteam die Meinung der entsprechend kompetenten Mitarbeitenden zu dem geplanten Projekt angehört. Es tauchten verschiedene Fragen auf, die noch geklärt werden sollten. Bei einem zweiten Meeting ein paar Tage später sprach sich das Führungsteam einstimmig für die Investition aus. Die betreffenden Mitarbeitenden wurden über die Entscheidung informiert. Sie zeigten sich hoch motiviert und waren begeistert, an diesem zukunftsweisenden Projekt mitzuarbeiten, das die Reputation des Unternehmens als technologischer Vorreiter stärken würde.

### In welchem Szenario erkennen Sie sich und Ihr Unternehmen wieder?

Wenn Sie sich eher in der Firma Schall & Rauch wiederfinden, steht die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf dem Spiel. Es droht Ihnen eine Ertragskrise, die leicht in eine Liquiditätskrise münden kann. Die besten Mitarbeitenden werden Ihre Zögerlichkeit und das Verhalten der Führungskräfte erkennen, einordnen und sich einen innovativeren und aufgeschlosseneren Arbeitgeber suchen. Wenn Sie die Investition nicht tätigen, die Verantwortung dafür ablehnen und weitermachen wie bisher, tragen

Sie die Verantwortung, wenn es dem Unternehmen schlecht geht. Sie haben nicht gehandelt, als es nötig war.

Sollten Sie sich eher in der Firma Schnell & Macher sehen, haben Sie Glück. Der Unternehmer und sein Führungsteam treffen fundierte, schnelle Entscheidungen, basierend auf Informationen der Mitarbeitenden, die das Projekt mit umsetzen. Die Mitarbeitenden sind stolz auf ihr Unternehmen, zeigen Freude und Engagement. Das Unternehmen festigt seine Zukunftsfähigkeit durch Innovation, die Führungsmannschaft übernimmt Verantwortung und entwickelt das Potenzial des Unternehmens.

**Tipp:** Unternehmer und Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass nicht zu handeln oder Entscheidungen zu vertagen, die Chancen des Unternehmens einschränken und seiner Zukunftsfähigkeit schaden. Setzen Sie auf Ihre Strategie, die Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie ein professionelles Risikomanagement (Thesen 31 und 37).

## Setzen Sie auf Sieg

Auf welches Fest gehen Sie lieber: auf eines, auf dem Sie viele Leute kennen, die sich freuen, Sie zu sehen, oder auf eines, auf dem Sie ein Niemand sind? Genau – es ist schön, wenn man bekannt ist und anerkannt wird. Ebenso verhält es sich mit dem Markt.

**THESE 42: Gewinner verfolgen eine Siegerpodest-Strategie: lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich als ein kleiner Fisch in einem großen Teich.**

Ein großer, unüberschaubarer Markt, in dem Sie ein Anbieter von vielen sind, bringt Ihnen nicht den Umsatz und die Erträge, die Sie sich erhoffen. Wenn Sie hingegen in einem Nischenmarkt der größte Mitspieler sind, wird sich Ihr Unternehmen prächtig entwickeln.

### Streben Sie die Marktführerschaft an

Die Wahl des Geschäftsfelds legt auch den Markt fest, in dem Sie tätig sein möchten. Doch bei der Wahl des Geschäftsfelds sollten Sie nicht auf einen Markt schießen, in dem man vermutlich gut verdienen kann. Die Wahl des Geschäftsfelds sollte aufgrund Ihrer Kernkompetenzen erfolgen. Gehen Sie nur in Geschäftsfelder, in denen Sie aufgrund Ihrer Kernkompetenzen eine führende Rolle spielen können.

### Vermeiden Sie gesättigte Märkte

Haben Sie schon einmal etwas von der Red-Ocean-Strategie und der Blue-Ocean-Strategie gehört?

Der rote Ozean steht für gesättigte Märkte, in denen alle das Gleiche anbieten. In diesem Ozean tummelt sich der Großteil der Unternehmen. Differenzierung ist schwierig und die Wettbewerber reiben sich damit auf, sich bei den Preisen zu unterbieten. Diese Schlacht können Sie nur gewinnen.

nen, wenn Sie über exzellente Prozesse verfügen und so Kosten senken. Ich empfehle Ihnen, diesem Ozean, wenn möglich, fernzubleiben.

Der blaue Ozean steht für unberührte Märkte oder Branchen, die nur wenig Wettbewerb aufweisen. Hier geht es nicht nur um neue Märkte, sondern auch um Differenzierung und niedrige Kosten. Stichworte bei der Blue-Ocean-Strategie sind Eliminierung, Reduzierung, Steigerung und Kreierung. Blue-Ocean-Strategie bedeutet also nicht, dass man in jedem Fall etwas völlig Neues schaffen muss.

- Cirque du Soleil zum Beispiel hat den Zirkus ohne Tiere geschaffen. Damit einher gingen erhebliche Kostensenkungen und es wurden neue Zielgruppen erreicht (Eliminierung). Cirque du Soleil ist heute der größte Fisch in diesem Markt.
- Nespresso hat auf Kreierung gesetzt. Das Unternehmen hat den Kaffee mit Kaffee kapseln zum Lifestyle-Produkt gemacht. Der Kunde zahlt gerne und ohne nachzudenken über 80 Euro für ein Kilogramm Kaffee. Obwohl es inzwischen unzählige Anbieter von Kaffee kapseln gibt, ist Nespresso Marktführer.<sup>49</sup>

### Gut zu wissen

---

- ➔ Als Marktführer sind Sie immer Angriffen ausgesetzt.
  - ➔ Wählen Sie keinen Markt, in dem der Preis die einzige Differenzierungsmöglichkeit ist.
  - ➔ Lassen Sie sich nicht von der Attraktivität eines Marktes verführen, in dem das Unternehmen keine Chance auf Marktführerschaft hat.
  - ➔ Ein Markt, in dem schlechter verdient wird, in dem Sie aber die Standards setzen, ist langfristig besser.
  - ➔ Behalten Sie den Wettbewerb im Auge.
-

## Ist Ihre Marktführerschaft gefährdet?

Diese Frage muss jeder Marktführer mit einem eindeutigen »Ja« beantworten. Sollten Sie tatsächlich mit einem »Nein« antworten, sind Sie entweder ahnungslos oder arrogant. Jeder Marktführer wird ständig bedroht. Sobald er sich auf seinen Lorbeeren ausruht, stoßen ihn die Wettbewerber ganz schnell von seinem Podest.

Von wem kommt die Bedrohung?

Von den jungen Wilden, den Start-ups, Wettbewerbern, die sich nicht mit Benchmarking zufriedengeben, sondern den Benchbreak wagen, oder von Kunden, die inzwischen ganz andere Probleme haben, die der Marktführer nicht lösen konnte oder die er gar nicht bemerkt hat.

Es kann nicht spurlos an Ihnen vorübergegangen sein, dass mittlerweile in jeder Branche Unternehmen aufgetaucht sind, die den Etablierten, die oft über 30 Jahre lang erfolgreich waren, die Kunden abgejagt haben. Amazon, Tesla, Netflix, Zalando, About You, Flix, Thermondo und viele mehr – sie alle haben den Zugang zum Kunden für sich reklamiert und die etablierten Anbieter in den Hintergrund gedrängt. FinTechs und InsurTechs nehmen Banken und Versicherungen lukrative Geschäfte ab. Sie alle haben Wege gefunden, das Leben der Kunden mittels Digitalisierung zu erleichtern. Die Geschäftsmodelle der einstigen Marktführer funktionieren nicht mehr.

## Halten Sie Ausschau nach Disruption

Die Disruption ganzer Branchen geht oft von Neueinsteigern aus. Nischenkunden und Nischenmärkte sind deren bevorzugtes Ziel. Sie locken mit einem einfacheren und meist günstigeren Angebot, entwickeln dieses stetig weiter und ziehen damit schließlich die Kunden der etablierten Anbieter ab.

### Lassen Sie sich nicht überraschen:

- Beobachten Sie Ihre Branche und Ihren Markt, besonders im Hinblick auf neue Wettbewerber und Technologien.
- Halten Sie sich über neue Trends auf dem Laufenden und prüfen Sie,

welchen Einfluss diese auf Ihr Geschäftsmodell heute und in Zukunft haben.

- Prüfen Sie, ob Ihr Geschäftsmodell künftig noch tragfähig ist.
- Welchen Weg müssen Sie gehen, um veränderten Marktbedingungen und Kundenwünschen gerecht zu werden?
- Auf welche Weise werden wir künftig für den Mehrwert unserer Kunden sorgen?
- Welche dringenden Probleme unserer Kunden haben wir bisher nicht gelöst?
- Gibt es neue Kundengruppen, die wir gewinnen können?
- Sind unsere Kernkompetenzen auch in Zukunft ausreichend?

Abschließend möchte ich Ihnen noch einen Hinweis geben, wie Sie die Attraktivität eines Marktes beurteilen können<sup>50</sup>:

<b>Einflussfaktoren auf die Marktattraktivität</b>	<b>Renditewirkung</b>
Erweitertes Marktwachstum	+
Hohe Wettbewerbsintensität	-
Risiken durch Kalkulationsfehler, zum Beispiel unerwartet niedrige Arbeitsproduktivität	-
Möglichkeiten zur Produkt- und Leistungsdifferenzierung	+
Konjunktorempfindlichkeit	-
Hohe Kapitalbindung, hohe Fixkostenbelastung	-
Gute Möglichkeiten der Kundenbindung	+
Große Verhandlungsmacht der Kunden	-
Große Verhandlungsmacht der Lieferanten	-
Substitutionsprodukte und -leistungen leicht möglich	-
Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber hoch	+
Abwehrreaktionen etablierter Unternehmen	+

## Sammeln Sie Fans

Marken haben einen unbestreitbaren Vorteil: Sie erreichen den Kunden auf der emotionalen Ebene. Der Kunde vertraut »seiner« Marke und bleibt ihr im besten Fall treu. Eine Marke ist ein gegebenes Nutzen-Versprechen. Jede Erfüllung des Versprechens stärkt das Markenkonto, jede Enttäuschung schwächt das Markenkonto. Und vergessen Sie bitte nie: Ob Sie eine Marke sind, entscheidet nur einer: Ihr Kunde!

**THESE 43: Gewinner haben starke Marken und nutzen sie als Vertrauenskonto.**

### Enttäuschen Sie Ihre Fans nicht

Viele Marken sind schon auf dem Markenfriedhof gelandet oder fristen ein jämmerliches Dasein: Schlecker, Karstadt, Nokia, Mannesmann, Zündapp, Ponica, Vittel, Lila Pause, Creme 21, Praktiker, Horten, AEG, Hoechst, Hanomag, Hamburg-Mannheimer, Herrstatt. Manche konnten sich retten wie der Spielzeugeisenbahnhersteller Märklin. Bei anderen blieb zwar der Name erhalten wie bei Sinalco und Tri Top, aber der alte Glanz wurde nicht mehr erreicht. Andere Marken halten sich über Jahre oder über Generationen wie Hipp, Maisel, Tchibo, Fressnapf, Lamilux, Conrad, Zollner, Horsch, Dehn, Stihl, Porsche, BMW und viele andere.

### Warum finden Marken ein vorzeitiges Ende?

Die Kunden-Marken-Beziehung basiert auf zwei Dingen:

1. der Identität der Marke, die über Emotion transportiert wird. Dabei geht es um Einzigartigkeit und Relevanz für den Kunden. Harley-Davidson zum Beispiel steht für Freiheit und Individualismus. Die Qualität spielt eine untergeordnete Rolle.
2. dem besonderen Nutzen, den die Marke bzw. das Produkt dem Kunden bietet. Um beim Beispiel Harley-Davidson zu bleiben: Die Kunden fühlen sich durch den Kauf dieser Motorräder zuge-

hörig zu einer exklusiven Gemeinschaft, die sich über die Marke definiert.

Marken finden ein vorzeitiges Ende, wenn sie das Vertrauen ihrer Kunden verspielen, ihren Werten untreu werden oder den Kunden keinen besonderen Nutzen mehr bieten. Stellen Sie sich vor, Harley-Davidson würde plötzlich leichte Rennmotorräder bauen. Das Vertrauen der Kunden, der gemeinsame Wert (die Freiheit der Straße als Easy Rider) wären verspielt. Oder stellen Sie sich vor, Hipp würde weiterhin mit ökologischem Anbau werben, aber die Zutaten für die Produkte würden NICHT aus ökologischem Anbau kommen. Das Vertrauen der Kunden wäre verspielt. Meistens verschwinden Marken jedoch, weil sie auf vergangene Erfolge vertrauten und nicht erkannten, dass die Kunden ihnen weit voraus waren. Kodak hatte den Siegeszug der Digitalkamera unterschätzt, Nokia das Smartphone nicht ernst genommen. Märklin hatte den Einzug der Digitalisierung im Kinderzimmer unterschätzt. Quelle war viel zu spät auf den E-Commerce aufgesprungen.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Marken können die Kundenbindung dramatisch erhöhen.
  - ➔ Marken transportieren Werte, mit denen sich die Kunden identifizieren können.
  - ➔ Erfolgreiche Marken bieten den Kunden einen besonderen Nutzen.
  - ➔ Die Beziehung zum Kunden darf keine Einbahnstraße sein. Setzen Sie auf Kommunikation.
  - ➔ Enttäuschen Sie Ihre Fans nicht. Marken sind nicht unsterblich.
  - ➔ Einmal gestorbene Marken können nur schwer wiederbelebt werden.
-

## Lösen Sie die Pain Points Ihrer Kunden

In einer idealen Welt kennen Unternehmen die spezifischen Bedürfnisse und Schmerzpunkte ihrer Kunden und bieten gezielte Lösungen, die nicht nur Probleme beseitigen, sondern auch echten Mehrwert schaffen.

**THESE 44: Gewinner geben und halten ein radikal-ideales Nutzenversprechen.**

In der wirklichen Welt fällt es vielen Unternehmen schon schwer, die tatsächlichen, dringenden Probleme der Kunden zu identifizieren. Und manchmal wissen die Kunden selbst nicht genau, wo ihre Probleme liegen. Oder wussten Sie 2005, dass Sie sich ein Gerät wünschten, das Telefon, Kamera, Kalender, Adressbuch, MP3-Player, Spielgerät, Bibliothek, Bank und vieles mehr in sich vereinen würde? Mit Sicherheit nicht.

Wie sollen also Unternehmen die Schmerzpunkte der Kunden finden?

- Durch eine gezielte Suche mithilfe agiler Methoden,
- durch Befragung und Beobachtung der Kunden und ihrer Arbeit,
- durch Versuch und Irrtum,
- ...

Ich empfehle Ihnen, zweigleisig zu fahren. Zum einen sollten Sie stets mit Ihren Kunden im Gespräch bleiben. Ob Sie dafür agile Methoden wie Design Thinking nutzen oder intensiv mit den Kunden kommunizieren und deren Prozesse studieren, bleibt Ihnen überlassen. Im Anschluss werde ich Ihnen den agilen Ideation-Prozess in seinen Grundzügen darstellen. Sie haben damit ein Instrument an der Hand, das Sie Schritt für Schritt zur Findung der Schmerzpunkte und deren Lösung führt. Nur wenn Sie sich mit Ihren Kunden und deren Bedürfnissen befassen, werden Sie in der Lage sein, ihnen einen radikal-idealen Nutzen zu bieten: Machen Sie Ihre Kunden und deren Kunden erfolgreich.

Erinnern Sie sich an die These Nummer 3?

**Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen.**

Solange Sie dieser Maxime folgen, kann eigentlich nicht viel schiefgehen. Wenn Sie es dann noch schaffen, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden, ist der Erfolg Ihres Unternehmens nicht mehr zu verhindern, denn (These 4):

**Erfolgreiche Unternehmen lösen zentrale Kundenprobleme sichtbar besser als andere.**

Vielen Unternehmen fällt es schwer, vom Problem auszugehen statt von der Lösung. Doch wenn Sie die Schmerzpunkte der Kunden lösen wollen, muss jede Innovation von außen, vom Kunden aus gedacht werden. Niemand in Ihrem Unternehmen kann die Schmerzpunkte des Kunden kennen. Der Kunde ist hier der Experte.

**Tipp:** Vergessen Sie das Wort »Schmerzpunkte« und finden Sie heraus, was den Kunden das Leben erleichtern würde. Wenn Sie das wissen, sind Sie einen großen Schritt weiter. Die erfolgreichen digitalen Geschäftsmodelle erleichtern uns, unseren Unternehmen und deren Kunden das Leben. Das Smartphone ist ohne Zweifel ein wunderbares Beispiel dafür, aber auch Predictive Maintenance, Pay-per-Use-Modelle, Streamingdienste, Online-shopping, E-Reader oder digitale Fahrpläne erleichtern uns allen das Leben.

**Gut zu wissen**

---

- ➔ Der Kunde ist der Experte für seine Schmerzpunkte.
  - ➔ Arbeiten Sie mit agilen Methoden und Instrumenten, um seine Schmerzpunkte zu finden.
  - ➔ Befassen Sie sich auch mit Kundengruppen am unteren Ende des Marktes.
  - ➔ Innovation muss den Kunden und deren Kunden das Leben erleichtern.
  - ➔ Werden Sie vom Produktanbieter zum Lösungsanbieter.
-

## Wie finden Sie die Schmerzpunkte Ihrer Kunden?

Ich möchte Ihnen einen kleinen Einblick in den agilen Prozess geben, der Ihnen dabei helfen kann, die tatsächlichen Schmerzpunkte Ihrer Kunden zu bestimmen. Voraussetzung für den Erfolg dieses Prozesses sind eine Umfeldanalyse und ein Team, dessen Mitglieder agile Instrumente anzuwenden wissen. Mehr dazu finden Sie in dem Buch »Familienunternehmen der Zukunft«. <sup>51</sup>

- Machen Sie eine Umfeldanalyse. Beziehen Sie dabei unbedingt Trends und neue Technologien mit ein.
- Schaffen Sie ein Team, das unabhängig und agil arbeiten darf und kann. Geben Sie Suchfelder vor und stellen Sie den Kontakt zu Kunden her.
- Design Thinking erzielt die besten Ergebnisse, wenn sowohl das Problem als auch die Lösung im Dunkeln liegen.
- Design Thinker werden Fragen stellen, die nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden können, und sie werden nicht aufhören zu fragen, sondern immer weiter nachfragen, bis sie auf den Grund des Problems gelangen.
- Sobald die Schmerzpunkte der Kunden bekannt sind, geht es an die Lösungssuche. Dabei geht es zunächst um Quantität und nicht um Qualität.
- Die Ideen werden schließlich sortiert, geclustert und bewertet.
- Am Ende dieses Prozesses werden nur wenige Ideen übrig bleiben, die parallel weiterverfolgt werden.
- Diese Ideen sollten durch den Innovation Funnel geschickt werden. Er ist ein Kriterienkatalog, der aus den gefundenen Schmerzpunkten der Kunden besteht. Es wird überprüft, welche Ideen die Kundenschmerzpunkte wirklich lösen können. Nach diesem Check werden meistens nur noch ein oder zwei Ideen übrig bleiben.
- Diese werden dann umgesetzt, aber zunächst mit sehr einfachen Mitteln, um am Kunden zu testen, ob das Produkt seinen Schmerzpunkt löst. Hier gilt das Prinzip »Fake it 'til you make it«.
- Erst nachdem die Lösung ausgiebig an ausgewählten Kundengruppen und, im Falle einer positiven Evaluierung, breit am Markt

getestet und entsprechend des Kunden-Feedbacks verbessert wurde, entscheidet sich, ob die Lösung weiterverfolgt wird.

## **Branchenlogik durchbrechen**

Mit dieser agilen Methodik können Sie auch Ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen, immer vom Kunden und seinen Schmerzpunkten ausgehend. Es hat sich gezeigt, dass es sich lohnt, sich mit der Branchenlogik zu befassen, bevor man einen solchen Ideenfindungsprozess einleitet. Start-ups durchbrechen in der Regel die Logik, nach der eine Branche funktioniert, setzen dadurch neue Standards und entthronen die Marktführer. Flix besaß keinen Bus, Aldi brachte die Gegensätze billig und Qualität zusammen, Spotify produziert keine Hardware, geht keine Verträge mit einzelnen Künstlern ein und verkauft keine einzelnen Songs.

In jeder Branche funktionieren die Geschäftsmodelle der Unternehmen nach der gleichen Logik. Das Geschäftsmodell hat vier Dimensionen: Kunde, Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Werterzielung. Wenn Sie zwei dieser Dimensionen nachhaltig verändern, können Sie die Branchenlogik durchbrechen. Flix zum Beispiel hat die Wertschöpfungskette verändert und die Werterzielung.

## Sorgen Sie für die optimale Customer Journey

Die Customer Journey bzw. Kundenreise mit ihren verschiedenen Touchpoints bildet den Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden ab, Endpunkt ist nicht der Kauf eines Produkts, sondern die Empfehlung des Kunden, sei es über Mundpropaganda oder Bewertung. Und selbstverständlich soll der Kunde wiederkommen. Die Beziehung zum Kunden ist ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Asset.

**THESE 45: Gewinner behalten die Beziehung zum Kunden in der Hand.**

### So funktioniert die Customer Journey

Phase	Aufmerksamkeit (Awareness)	Abwägung (Consideration)	Kaufhandlung (Conversion)	Kundenbindung (Retention)	Befürwortung (Advocacy)
Bedeutung	Das Interesse des Kunden wird geweckt.	Der Kunde beschafft sich weitere Informationen.	Der Kunde trifft eine Kaufentscheidung.	Der Kunde sammelt erste Erfahrungen mit dem Produkt.	Der Kunde teilt seine Erfahrungswerte mit anderen.
Touchpoints (Berührungspunkte)	Werbung, PR, Mundpropaganda	Website, Blogs, Social-Media-Portale, Beratung, Ladenbesuch	Laden, Verkäufer, E-Shop, App	Reklamation, Servicekräfte, Support, Telefon/E-Mail	Social Media, Bewertungsportale, Kundenbefragungen, Gespräche

Die oben stehende Tabelle zeigt, wie die Kundenreise normalerweise verläuft. Online und Offline unterscheiden sich lediglich in den Berührungspunkten. Ich habe versucht, in der Tabelle beides darzustellen. Letztlich muss aber jedes Unternehmen die Reise seiner Kunden individuell verfolgen und gestalten.

Die Customer Journey im B2B-Geschäft funktioniert ähnlich, unterscheidet sich aber dennoch. Schließlich sind die Kaufprozesse eines Unterneh-

mens anders als die eines Privatkunden. Ich nenne Ihnen nachfolgend die wichtigsten Unterschiede:

**Zeit:** Die Kaufentscheidung dauert länger, weil mehrere Personen daran beteiligt sind. Impulskäufer gibt es normalerweise nicht. Es empfiehlt sich, während der Consideration-Phase mit Case-Studies, White-Papers oder Videos den Kaufwunsch zu verstärken.

**Budget:** Meistens geht es bei B2B-Käufen um höhere Summen. Das heißt, das Budget spielt eine Rolle und das Nutzen-Leistungs-Verhältnis wird intensiver geprüft.

**Beziehungen:** Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen beeinflussen die Customer Journey und die Kaufentscheidung. Gute Beziehungen dienen der Kundenbindung.

**Kommunikation:** Im B2B-Geschäft geht es nicht so sehr um Marke und Emotion, sondern um rationale Entscheidungen. B2B-Kommunikation sollte deshalb eher auf Argumentation ausgerichtet sein – obwohl wir wissen, dass die Kaufentscheidung im B2B nicht ausschließlich auf Logik und Argumentation beruht.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Die Customer Journey kann gezielt im Marketing eingesetzt werden, um die Unternehmensziele besser zu erreichen.
  - ➔ Jede Customer Journey verläuft anders. Es ist Ihre Aufgabe, die Reise Ihrer Kunden zu kennen.
  - ➔ In einer Customer Journey Map (Tools online verfügbar) können Sie die Reise verschiedener Kundengruppen darstellen, denn auch Kunden nehmen nicht alle den gleichen Weg.
  - ➔ Achten Sie auch im B2B-Bereich auf die Customer Journey. Wettbewerber könnten sonst Ihre Kunden durch ein auf die Kundenreise abgestimmtes Marketing abwerben.
  - ➔ B2B-Kunden investieren viel Zeit in die Recherche verschiedener Anbieter.
-

## **Kennen Sie den ZMOT?**

Der ZMOT, der Zero Moment Of Truth, zeigt uns, warum es so wichtig ist, sich um die Customer Journey zu kümmern – und zwar lange bevor es um die Kaufentscheidung geht. Sie können dazu ein 75 Seiten starkes Buch bei Google herunterladen und müssen nicht einmal eine E-Mail-Adresse dafür hinterlassen.<sup>52</sup>

### **Was ist der ZMOT?**

Der ZMOT findet online statt. Er beginnt mit der Eingabe eines Begriffs in eine Suchmaschine. Der Kunde hat ein Bedürfnis und verschafft sich zunächst Informationen online. Wenn Ihr Produkt oder Ihr Unternehmen in den Suchergebnissen nicht oder nicht auf den ersten Seiten auftaucht, sind Sie raus. Es spielt keine Rolle, ob Ihr Produkt besser oder günstiger ist. Der Kunde weiß gar nichts von Ihnen. Sollten Sie in den Suchergebnissen auftauchen, aber schlechte Bewertungen haben, sind Sie in der Regel auch raus, egal, ob die Bewertung gerechtfertigt war oder nicht.

Buchautor Jim Lecinski hat interessante Zahlen parat, die die Wichtigkeit der Customer Journey weiter unterstreichen<sup>53</sup>:

- 70 Prozent der Amerikaner sagen, dass sie Produktbewertungen lesen, bevor sie ein Produkt kaufen.
- 79 Prozent bedienen sich eines Smartphones, wenn sie einkaufen gehen.
- 83 Prozent der Mütter geben an, dass sie online recherchieren, wenn sie in der Fernsehwerbung ein Produkt sehen, das sie interessiert.

Für Lecinski ist der ZMOT der Moment, in dem wir unser Smartphone, unser Laptop oder unser Tablet in die Hand nehmen und zu einem Produkt, einer Leistung oder einem Unternehmen recherchieren. Bei dieser Recherche führen wir alles zusammen – von Websites über Social Media, Bewertungen, Produktvideos etc. Dabei erhält die Mundpropaganda einen immer höheren Stellenwert, denn wir verlassen uns nicht mehr auf eine Handvoll Freunde oder Bekannte, sondern wir haben Zugang zu grenzenlos vielen Menschen, die Produkte vorstellen, bewerten, empfehlen oder von ihnen abraten. In einer Google-Studie von 2011 sagten 84 Prozent der

Befragten, der ZMOT beeinflusse ihre Entscheidungsfindung. Und das war vor 13 Jahren. Heute gibt es nichts mehr, das uns daran hindert, über jede beliebige Frage zu recherchieren, und wir haben Zugang 24/7 und überall. Das Internet beschränkt unseren Markt nicht mehr auf eine Stadt oder ein Land – unser Markt ist die ganze Welt. Daraus resultiert:

**Sie müssen den ZMOT in Ihre Customer Journey und Ihre Marketingstrategie integrieren.**

**Tipp:** Machen Sie einen Test und finden Sie heraus, wo Sie mit Ihrem Unternehmen und Ihren Produkten stehen. Geben Sie Ihren Unternehmensnamen oder den Namen Ihres Produkts, zum Beispiel »der beste Hochsitz für Kinder« oder »der beste Akku-Rasenmäher«, in eine Suchmaschine ein. Wenn Sie im Suchergebnis vorkommen, geben Sie »Bewertungen« ein. Na, wie stehen Sie da? Denken Sie auch daran, dass potenzielle Mitarbeitende durch den ZMOT beeinflusst werden. Nur schlechte Bewertungen als Arbeitgeber auf Portalen wie Kununu? Sie werden sich schwertun, neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Sie sollten sich jedoch bewusst sein, dass die Kommunikation mit Ihren Kunden heute mehrgleisig ist und dass es unerlässlich ist, dem Weg – der Reise – des Kunden aufmerksam zu folgen, damit Sie ihn dort abholen können, wo er sich gerade befindet, und ihm die Informationen geben können, die er in diesem Moment braucht.

## Setzen Sie auf überlegene Prozesse

Heterogenität, Individualität, die Vielfalt der Verhaltens- und Interaktionsmöglichkeiten, permanente Veränderung sind Kennzeichen komplexer Systeme und unserer chaotischen Welt. Je besser es uns gelingt, mit Komplexität auf einer täglichen Basis umzugehen, desto weiter lassen wir den Wettbewerb hinter uns.

**THESE 46: Gewinner haben die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, und nutzen dies als Wettbewerbsvorteil.**

- Identifizieren Sie die Komplexitätstreiber, zum Beispiel individuelle Kundenanforderungen, hoher Technologisierungsgrad.
- Passen Sie Ihre Prozesse an die unvorhersehbare Marktumgebung an.
- Vergessen Sie die Organisation nicht. Sie muss sich ebenfalls anpassen.

### Prozessorientierung schlägt Funktionsorientierung

Zahlreiche Familienunternehmen sind nach wie vor in fachspezifischen und abgegrenzten Funktionseinheiten organisiert – ideal für Produktionsbetriebe mit sich wiederholenden Aufgaben. Doch um die Anforderungen der sich schnell verändernden Märkte zu bewältigen, müssen wir schneller, agiler werden. Das können wir nur, wenn wir uns von der alten Organisationsform verabschieden und miteinander statt gegeneinander arbeiten. Abteilungssilos und hierarchische Strukturen machen das Miteinander schwierig und müssen erst einmal überwunden werden. Kommunikationsprobleme, Abstimmungsschleifen und Wartezeiten in den innerbetrieblichen Prozessen kosten Zeit und Nerven.

In der prozessorientierten Organisation herrscht ein ganzheitlicher Blick auf das Unternehmen. Es geht um die kompromisslose Ausrichtung der Organisation auf die Kunden. Dafür muss sich die Organisation an den für das Unternehmen relevanten Kernprozessen orientieren und diese in eine Ende-zu-Ende-Beziehung zum Kunden bringen. Darauf basierend, gestaltet sich der Aufbau der Organisation. Auf diese Weise lassen sich viele

der zwischen den Fachabteilungen bestehenden Schnittstellen auflösen. Die Einzelinteressen der einzelnen Fachabteilungen spielen keine Rolle mehr. Das Hauptaugenmerk liegt auf den Abläufen und den Kunden.<sup>54</sup>

**Tipp:** Viele Familienunternehmen möchten möglichst viele Leistungen in den eigenen Händen behalten. Das führt mitunter zu teuer aufgebauten Kapazitäten. Diese müssen ausgelastet werden, um rentabel zu bleiben. Meistens ist eine eingeschränkte Flexibilität die Folge. Das Unternehmen tut sich schwer, auf Veränderungen des Umfelds schnell zu reagieren. Suchen Sie die Dinge aus, in denen Ihr Unternehmen keine Kernkompetenzen hat und die nicht wertschöpfend sind.

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Eine konsequent am Kunden ausgerichtete Prozessorganisation erhöht die Schlagkraft des Unternehmens und stärkt die Wettbewerbsposition.
  - ➔ Alle Prozesse, die nicht auf Kernkompetenzen basieren, müssen auf den Prüfstand.
  - ➔ Es gibt keine Möglichkeit, den Unternehmenswert schneller zu steigern als durch das Weglassen nicht wertschöpfender Tätigkeiten.
  - ➔ Die Wertschöpfungskette muss so gestaltet werden, dass die Rentabilität optimal gesichert werden kann.
  - ➔ Kernkompetenzen dürfen nicht ausgelagert werden.
-

## Fördern Sie Motivation und Selbstständigkeit

Sie haben es schon in dem Abschnitt »Zukunftsfähig durch Veränderung und Innovation« gelesen: Führung funktioniert nicht mehr nach den altbekannten Regeln. Arbeitnehmende wollen wissen, was im Unternehmen passiert. Sie verlangen Entscheidungsbefugnisse, möchten Verantwortung tragen und auf Augenhöhe kommunizieren. Von den Führungskräften fordern sie Rückhalt, Transparenz und Ehrlichkeit.

**THESE 47: Gewinner finden Lösungen, Verlierer finden Ausreden.**

Führungskräfte, die nur an der eigenen Karriere interessiert sind, nach unten treten und nach oben buckeln, haben keine Chance auf motivierte, selbstbewusste und selbstständige Mitarbeitende. Sie werden alsbald nur noch von Ja-Sagern und Menschen, die innerlich gekündigt haben, umgeben sein, Menschen, die sich aus Angst vor Repressionen nicht mehr trauen, Entscheidungen zu treffen. Das hat einschneidende Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg.

**Unsere Empfehlung:** Trennen Sie sich von Führungskräften, die die Mitarbeitenden gering schätzen, auf Kosten der Mitarbeitenden gut dastehen möchten und diese in ihrer Entwicklung behindern.

In einem Unternehmen, in dem

- man respektlos miteinander umgeht,
  - Anweisungen gegeben statt Selbstständigkeit gefördert werden,
  - niemand den anderen ausreden lässt,
  - der Flurfunk Überstunden macht,
  - niemand weiß, was eigentlich Sache ist,
  - die Mitarbeitenden den Kopf senken, wenn der Chef vorbeigeht,
  - kaum jemand lacht,
  - aus Angst alles doppelt und dreifach kontrolliert wird,
  - jeder nur an sich selbst denkt,
- arbeitet niemand gerne und schon gar nicht motiviert.

Solange Sie Ihren Mitarbeitenden keine Entscheidungsbefugnis zugestehen, ihnen weder vertrauen noch etwas zutrauen, ihnen nicht auf Augenhöhe begegnen, werden diese alle Entscheidungen auf Sie als Vorgesetzten abschieben. Sie werden Ausreden erfinden, weil sie genau wissen, dass man es dem Chef nicht recht machen kann. Das Schlimme ist, dass die Mitarbeitenden auch gegenüber den Kunden mit Ausreden und nicht mit Lösungen für deren Probleme arbeiten.

Nehmen wir als Beispiel eine Reklamation. Solange der Mitarbeitende nicht selbst entscheiden darf, was er dem Kunden anbietet – eine Reparatur oder doch ein neues Produkt oder vielleicht eine finanzielle Kompensation –, kann er dieses Problem des Kunden nicht lösen. Er muss den Kunden vertrösten, bis er seinen Vorgesetzten befragt hat. Damit nehmen Sie ihm nicht nur die Entscheidungsbefugnis, sondern auch das Vertrauen in seine Kompetenz.

**Sie verschwenden knappe Ressourcen und ignorieren Potenziale.**

### **Gut zu wissen**

---

- ➔ Führungskräfte müssen sich an den Erwartungen der Mitarbeitenden orientieren.
  - ➔ Wirksame Führung schafft ein Klima, in dem Mitarbeiter Spaß an der Leistung haben und bereit sind, ihr Bestes zu geben.
  - ➔ Führung findet auf der emotionalen Ebene statt.
  - ➔ Das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern hat sich verändert. Der Arbeitgeber wurde zum Arbeitskraftnehmer und der Arbeitnehmer zum Arbeitskraftgeber.
  - ➔ Komplexe Probleme lassen sich mit der notwendigen Schnelligkeit nur in einem motivierten, selbstständigen Team lösen.
-

## Was macht einen Arbeitgeber attraktiv?

Hier hat in den vergangenen zehn Jahren ein tiefgreifender Wandel stattgefunden. Ging es früher hauptsächlich um monetäre Vorteile, Dienstwagen und ein Eckbüro, so stehen heute der Sinn der Arbeit, die Aufgaben, die Arbeitsumgebung, die Entwicklungsmöglichkeiten und Familienfreundlichkeit im Vordergrund. Nach wie vor erwarten Arbeitnehmende eine angemessene Bezahlung, aber der Dienstwagen wird gerne gegen ein E-Bike oder den Zugang zu einem Schwimmbad und einem Gym auf dem Firmendach eingetauscht. Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte stehen ebenfalls ganz oben auf der Wunschliste besonders der jungen Generationen.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie etwas tun müssen, um Führungskräfte, Fachkräfte und Auszubildende von sich zu überzeugen. Unklarheit herrscht nach wie vor über das Wie. Darüber hinaus haben viele Familienunternehmen ihren Sitz in ländlichen Gegenden, in die es junge Leute nicht unbedingt zieht.

*Die Firma Fackelmann beweist, dass es nicht unbedingt ein Nachteil sein muss. Der Firmensitz ist im fränkischen Hersbruck. Trotzdem ist es dem Unternehmen gelungen, dort eine unabhängige Digitalabteilung aufzubauen mit über 30 Mitarbeitenden, alle zwischen 18 und 30 Jahre alt. Auf die Frage, wie er das geschafft hat, sagte Alexander Fackelmann: »Wir sprechen hier von jungen Menschen um die zwanzig, die mit dem Internet aufgewachsen sind, die Social Media im Blut haben. Wir bieten ihnen ein duales Studium und viel Freiheit sowie eine Arbeitsumgebung, in der sie sich wohlfühlen und etwas erreichen können. Nürnberg ist nur eine 15-minütige Zugfahrt entfernt.«<sup>55</sup>*

## Perfektionieren Sie die Candidate Journey

Ich empfehle Ihnen, der »Candidate Journey« ebenso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie der Customer Journey. Den größten Einfluss auf die Entscheidung des Bewerbers haben jedoch die Unternehmenskultur, der Umgang miteinander und die Zusammenarbeit.

Der Bewerber muss an jedem Berührungspunkt mit dem Unternehmen und seinen Vertretern eine positive Erfahrung machen – online wie offline. Das gelingt nicht, wenn Sie alle Bewerber über einen Kamm scheren. Unterscheiden Sie Kandidatengruppen. Die Reise eines jungen IT-Fachmanns oder einer Datenanalystin muss anders aussehen als die eines Auszubildenden, einer Produktionsmitarbeiterin oder eines erfahrenen Assistenten usw. Jeder braucht andere Informationen, einen unterschiedlichen Bewerbungsweg und hat andere Hoffnungen und Wünsche. Warum nicht ähnlich wie für Kundengruppen auch für Bewerbergruppen Personas entwickeln?

### **Das vertreibt jeden Bewerber**

- Komplizierte, stark regulierte Bewerbungsprozesse im Internet
- Schweigen, nachdem die Bewerbung abgeschickt wurde und beim Unternehmen eingegangen ist
- Warten auf den Gesprächspartner aus dem Unternehmen beim Vorstellungstermin
- Keine Reaktion nach dem Vorstellungstermin innerhalb eines vernünftigen Zeitraums. Geben Sie dem Bewerber einen Zeitrahmen, in dem Sie sich melden werden.
- Inquisition beim Vorstellungsgespräch. Natürlich haben Sie Fragen, aber der Bewerber auch.
- Der Eindruck des Bewerbers, einer von vielen zu sein

## Verfolgen Sie sinnvolle Ziele

Was sind sinnvolle Ziele und was verstehen wir unter wahren Werten?

Welches sinnvollere Ziel könnte es für einen Familienunternehmer geben, als die Überlebensfähigkeit seines Unternehmens zu steigern und es in die Zukunft zu führen? Wenn das Unternehmen prosperiert und überlebt, ist das gut für die Unternehmerfamilie, die Mitarbeitenden, die Lieferanten und die Kunden – für alle Stakeholder.

**THESE 48: Gewinner setzen auf wahre Werte und nicht auf schnellen Profit.**

Im Text zu These 32 habe ich das Rezept für einen Gewinner bereits zusammengefasst:

**Erfolgreiche Familienunternehmen verbinden die positiven Werte von Familienunternehmen (Denken in Generationen, Stabilität, gesellschaftliche und soziale Verantwortung) mit der Professionalität und Konsequenz des Kapitalmarkts (Rating, Investor Relations, Risikomanagement, Konsequenz, Transparenz, Commitment).**

Für die Mitarbeitenden und alle anderen Stakeholder des Unternehmens braucht es jedoch mehr:

1. Ein sinnstiftendes Ziel, einen Purpose, einen »Nordstern«.
2. Gemeinsame Werte, die aus Fremden ein motiviertes Team machen.
  - Prüfen Sie, ob alle im Unternehmen wissen, **warum** es das Unternehmen gibt, weshalb es ein Gewinn für die Mitarbeitenden, die Kunden und die Gesellschaft ist. Wenn das Unternehmen seinen Gewinn um zehn Prozent erhöht, ist das kein sinnvolles Ziel für die Gesellschaft oder die Mitarbeitenden. Wenn aber ein Reifenhersteller als Ziel postuliert: »Wir produzieren Reifen, die das Unfallrisiko um 50 Prozent senken«, ist das ein sinnvolles

Ziel, auf das alle stolz sein können. Es macht das Unternehmen attraktiv für alle – Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft. Der Unternehmenswert wird sich erhöhen.

- Finden Sie heraus, welche Werte in Ihrem Unternehmen tatsächlich gelebt werden und ob sie mit den propagierten Werten übereinstimmen. Ein Wertesystem schafft nur dann Wert, wenn Führung und Mitarbeitende denselben Werten folgen. Die Strategie zeigt uns den Weg, die Werte zeigen uns, ob wir den Weg richtig gehen.
- Eine robuste Strategie, finanzielle Nachhaltigkeit und ausgeprägte Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Risiken bzw. Gefahren machen Ihr Unternehmen zukunftsfähig und damit wertvoll. Prüfen Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens mit dem QScore aus These 31. Nutzen Sie den Schnell-Check, der Ihnen mit nur 20 Fragen zeigt, wo die Themen sitzen, an denen Sie arbeiten müssen.

## **Gut zu wissen**

---

- ➔ Menschen möchten in Unternehmen arbeiten, die ein sinnvolles Ziel verfolgen, das nicht nur die Gewinne des Unternehmens steigert, sondern den Kunden und der Gesellschaft einen Nutzen bringt.
  - ➔ Werte sind die Basis der Unternehmenskultur. Gemeinsame Ziele und Werte sorgen für den Zusammenhalt und die Motivation.
  - ➔ Unternehmen, die weder über sinnvolle Ziele noch gemeinsame Werte verfügen, ziehen keine Menschen an. Sie sind austauschbar und werden erfolglos bleiben.
  - ➔ Das Oberziel eines Familienunternehmens ist die gesteigerte Überlebensfähigkeit bzw. seine gesteigerte Zukunftsfähigkeit.
  - ➔ Ein sinnvoller Purpose und gemeinsame Werte sind die Basis für Wertsteigerung.
-

## Warum bringen uns sinnvolle Ziele und wahre Werte weiter?

Sinnvolle Ziele und wahre, gelebte Werte verleihen dem Unternehmen Identität und Attraktivität. Führungskräfte und Mitarbeitende sind stolz auf das Unternehmen. Das schlägt sich in Motivation, Energie und Engagement nieder. Letztlich ist das der Grund für den Erfolg des Unternehmens auf finanzieller Ebene.

Unternehmen, deren Führungskräfte und Mitarbeitende kein sinnvolles Ziel finden, dem sie sich verschreiben können, sind nicht motiviert und werden nicht mit Engagement für das Unternehmen und seine Kunden arbeiten. In solchen Unternehmen existieren häufig zwei Wertesysteme. Das der Führung ist meistens auf den schnellen Erfolg ausgerichtet. Diese Unternehmen verfolgen oft Rentabilitätsstrategien, bevorzugt Reduzierung der Kosten, flankiert von Produktivitätssteigerungen. Leider wird dies in Unternehmen ohne eine robuste Strategie meistens auf dem Rücken der Mitarbeitenden ausgetragen. Der Misserfolg ist somit vorprogrammiert, denn die Mitarbeitenden werden in ein System gezwungen, dem sie nicht folgen wollen. Sie sind nicht motiviert, denn letztlich kann sie eine solche Strategie den Arbeitsplatz kosten. Wie Sie wissen, scheitern die meisten Strategien an der Umsetzung, und umsetzen müssen die Mitarbeitenden.

Rentabilitätsstrategien, die auf dem Rücken der Mitarbeitenden ausgetragen werden, finden wir häufig bei Übernahmen durch Investmentfirmen. Sie versuchen damit, die Firma attraktiver für ihren Exit zu machen, der in der Regel nach etwa fünf Jahren erfolgt. Schließlich soll das Unternehmen mit Gewinn weiterverkauft werden.

Was Führungskräfte tun können, um die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern (ich schreibe bewusst fördern, denn Motivation kommt nicht von außen, sondern ist intrinsisch):

- Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Vertrauen, Verbindlichkeit, Transparenz und gegenseitiger Respekt gedeihen.
- Erklären Sie die Unternehmensziele und die Strategie ausführlich und geduldig. Die Mitarbeitenden müssen verstehen, worum es geht, und zustimmen.

- Das Gleiche gilt für die Umsetzung der Strategie. Jeder Mitarbeitende muss seine persönlichen Aufgaben genau kennen und wissen, wie sein Beitrag aussieht. Er muss außerdem wissen, wo er in der Organisation steht und was von ihm erwartet wird.
- Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeitenden die Kompetenzen haben, die sie brauchen, um die Strategie umzusetzen. Tragen Sie Sorge für den Kompetenzaufbau.
- Die Unternehmenswerte sollten nicht von oben aufgesetzt, sondern gemeinsam entwickelt werden. Das geht in den wenigsten Fällen mit allen Mitarbeitenden, aber zumindest mit Vertretern der verschiedenen Mitarbeitergruppen. Sorgen Sie dafür, dass darunter sogenannte Multiplikatoren sind, also bei ihren Kollegen geschätzte Mitarbeitende, auf die die anderen hören.
- Seien Sie sich bewusst, dass die Führungskultur die Unternehmenskultur bestimmt. Die Führungskräfte müssen die Unternehmenswerte vorleben.
- Ein gemeinsames Wertesystem konkretisiert die gemeinsame Grundlage, auf die sich jeder beziehen kann. Es stellt einen Wegweiser für den Unternehmenserfolg dar.

## Entwickeln Sie Potenziale

Mitarbeitende brauchen drei Dinge, um Höchstleistungen zu erbringen und ihr Potenzial voll auszuschöpfen:

1. Leistungsfähigkeit (Kompetenz)
2. Leistungsbereitschaft (Motivation)
3. Leistungsbedingungen (Instrumente)

Nur wenn diese grundsätzlichen drei Faktoren stimmen, können Ihre Mitarbeitenden den Zustand erreichen, in dem sie ihre Arbeit mit Freude tun. Denn nur dann werden sie weder überfordert noch unterfordert sein, sondern so gefordert, dass sie die Herausforderungen meistern wollen und können.

**THESE 49: Gewinner tun das, was sie tun, mit Freude.**

Diesen Zustand völliger Vertiefung (Konzentration), das restlose Aufgehen in einer Aufgabe oder Tätigkeit (Absorption), bezeichnete der Forscher Mihály Csíkszentmihályi als »Flow« (englisch für »fließen, rinnen, strömen«).<sup>56</sup> Auf Deutsch könnte man vielleicht sagen Schaffens- oder Tätigkeitsrausch. Der Flow entsteht vor allem im Bereich zwischen Überforderung (Angst) und Unterforderung (Langeweile). Möglicherweise haben Sie diesen Zustand schon selbst erlebt, zum Beispiel, wenn Sie so vertieft in eine Aufgabe waren, dass Sie die Zeit vergessen, andere Menschen und Lärm, Hunger und Durst ausgeblendet haben.

Schauen wir uns das Thema Leistungsfähigkeit noch einmal genauer an:

### Leistungsfähigkeit – Kompetenz

- Die Qualifikation der einzelnen Mitarbeitenden muss an den Unternehmenszielen und der Strategie ausgerichtet werden.
- Entwicklungsmaßnahmen müssen strategiekonform ausgerichtet werden.
- Die erste Maßnahme sollte eine Analyse der vorhandenen Qualifika-

tionen sein. Erst dann ist eine zielgerichtete Kompetenzentwicklung möglich.

- Dabei sollte es nicht so sehr um die Förderung des einzelnen Mitarbeitenden gehen, sondern um die Förderung des Teams: Wo sind die Kompetenzlücken des Teams? Daraus kann der Entwicklungsbedarf für das Team abgeleitet werden. Davon wiederum der Entwicklungsbedarf des Einzelnen.

**Tipp:** Um den Entwicklungsbedarf des Teams zu erfassen, empfehle ich das Teamkompetenzmodell mit der Kompetenzmatrix. Die Teammitglieder werden in den Kategorien Einsteiger, Anwender und Experte erfasst. Die Kategorien zeigen die Stufe ihrer Kompetenz hinsichtlich der Teamaufgabe. Die Kompetenzbewertungen aller Teammitglieder werden anschließend übereinandergelegt. Das zeigt das Ist-Kompetenzprofil des Teams. Vergleichen Sie die Ist- und die Soll-Kompetenzen. Auf diese Weise finden Sie den Entwicklungsbedarf des Teams heraus und können daraus den Entwicklungsbedarf der einzelnen Teammitglieder ableiten. Die Kompetenzen des Einzelnen sind wichtig als Beitrag zur Kompetenz des Teams.

### Gut zu wissen

---

- ➔ Mitarbeitende, die ständig über- oder unterfordert sind, werden ihre Aufgaben langfristig nicht erfüllen können.
  - ➔ Wer einzeln arbeitet, addiert. Wer im Team arbeitet, multipliziert.
  - ➔ Motivation gedeiht am besten in einer Atmosphäre gegenseitigen Respekts und Wertschätzung.
  - ➔ Mitarbeiter werden nur dann mit langfristiger Motivation und Freude arbeiten, wenn ihnen die Arbeit und der Umgang miteinander Spaß machen.
  - ➔ Die Leistungsbedingungen sind Voraussetzung zur Leistungserfüllung. Der Arbeitgeber muss die notwendigen Dinge bereitstellen, damit der Mitarbeitende seine Aufgaben erfüllen kann. Das reicht vom Bürostuhl und dem PC bis hin zu Maschinen und ganzen Anlagen.
-

## Welche Rolle spielt die Führung in der Potenzialentwicklung?

Gehen wir davon aus, dass sich der patriarchalische Führungsstil überlebt hat und das neue Führungsverständnis der Maxime folgt: Führen heißt andere emporheben (These 13). In diesem Fall spielt die Führung die wichtigste Rolle in der Potenzialentwicklung der Mitarbeitenden.

### Die Führung

- unterstützt die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung und Potenzialentfaltung;
- gibt Orientierung statt Befehle;
- inspiriert, befähigt und unterstützt;
- sorgt für Rahmenbedingungen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, Höchstleistung zu erbringen;
- nimmt sich selbst zurück, um die Mitarbeitenden glänzen zu lassen.

*»Nur wenn ich als Führungskraft mit Freude dabei zusehe, wenn Mitarbeitende wachsen und sich entwickeln, wenn ich mich vom klassischen Mindset löse, dass ich als Führungskraft ›der Schlaueste sein und die Vorgaben machen muss‹, wird es in der Arbeitswelt von morgen gelingen, Hochleistungsteams aufzustellen.«<sup>57</sup>*

*Moritz Weissman,  
geschäftsführender Gesellschafter Weissman & Cie.*

Produkte können kopiert werden. Bei Prozessen ist das schon schwieriger. Die emotionalen Beziehungen der Mitarbeitenden zu den Kunden sind einzigartig. Menschen machen den Unterschied. Also ist es mehr als gerechtfertigt, ihr Potenzial zu entwickeln und eine Umgebung zu schaffen, in der sie sich wohlfühlen und ihr Bestes geben können. Insofern bedeutet Potenzialentwicklung nicht nur Kompetenzentwicklung, sondern weit mehr. Mitarbeitende können ihr vollständiges Potenzial nur entfalten, wenn sie zusätzlich zu den richtigen Kompetenzen zufrieden sind und Freude an ihrem Tun haben. Angst und Stress verderben die Freude an der Arbeit.

Das sollten Sie tun, wenn die Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entfalten sollen:

- Kommunizieren Sie auf Augenhöhe und gehen Sie respektvoll miteinander um.
- Betreiben Sie kein Mikromanagement. Zu viel Kontrolle engt den Geist ein.
- Suchen Sie nicht nach Fehlern, sondern vertrauen Sie auf die Mitarbeitenden.
- Sprechen Sie Fehler an und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
- Stellen Sie niemanden vor den Kollegen bloß, sondern stärken Sie den Mitarbeitenden den Rücken.
- Hören Sie den Mitarbeitenden zu und geben Sie Hilfestellung, wo nötig.
- Geben Sie Feedback und suchen Sie Feedback.
- Seien sie konsequent in der Zielverfolgung, aber geben Sie Freiheit beim Weg.

Führungskräfte sind keine Clowns, die die Mitarbeitenden zu bespaßen haben. Sie sind diejenigen, die die Rahmenbedingungen setzen und Orientierung geben. Aber Mitarbeitende brauchen nicht nur »Hardware«, sondern auch »Software«. Wer sich darüber lustig macht, hat nicht verstanden, worum es geht. Unternehmer Wido Fath sagte einmal: »Wer schlecht drauf ist, vermittelt das auch nach außen. Die Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden leiden. Lächeln darf man nicht nur mit den Lippen, sondern mit Herz und Seele. Die zwischenmenschlichen Beziehungen müssen stimmen.«<sup>58</sup>

## Machen Sie das Unternehmen stark

Während der Coronakrise ging es manchen Unternehmen besser als anderen, obwohl die Rahmenbedingungen auch für sie nicht die besten waren. Manche Unternehmen gingen aus der Krise nicht nur unbeschadet, sondern sogar gestärkt hervor, während andere sich nicht mehr erholten und vom Markt verschwanden. Der Grund dafür liegt in einer höheren Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gegen Krisen und Veränderung sowie in einer besseren Zukunftsfähigkeit (Thesen 31 und 32).

### **THESE 50: Gewinner sind resilienter.**

Der Begriff Resilienz – vom Lateinischen »resilere« abgeleitet, was so viel bedeutet wie zurückspringen oder abprallen – kommt ursprünglich aus der Werkstoffkunde und hat mittlerweile den Weg in Psychologie und Management gefunden. Wenn jemand resilient ist, verstehe ich darunter, dass er zum Beispiel Schicksalsschläge und unvorhersehbare Situationen unbeschadet überwinden und aus eigener Kraft zu alter Stärke zurückfinden kann. Diese Sichtweise lässt sich auf Unternehmen übertragen.

Resilienz ist für Unternehmen nicht nur in Krisen überlebenswichtig, sondern auch wegen der schnellen Veränderungen in Technologie, Wettbewerb, Marktumfeld und bei Kundenwünschen. Damit sind wir wieder beim Prinzip »Survival of the Fittest« (These 39). Nur die anpassungsfähigsten Unternehmen werden überleben.

### **Resilienz lässt sich trainieren**

Resilienzstärkung zielt im Wesentlichen darauf ab, Zukunftsfähigkeit aufzubauen. Das geschieht auf zwei Ebenen.

1. Zum einen durch eine sichere Aufstellung im finanziellen und gesamtunternehmerischen Bereich. Das kapitalmarktfähige Familienunternehmen (These 32) im Sinne des QScore (These 31) bietet dafür die vielversprechendste Aufstellung. Resilienz beginnt bei

finanzieller Freiheit. Unternehmen, die zum Beispiel keine Rücklagen hatten bzw. kein hohes Eigenkapital, konnten während der Pandemie ihre Mitarbeitenden nicht halten und saßen nach der Pandemie zwar mit Aufträgen, aber ohne Fachkräfte da. Unternehmen mit ausreichender Liquidität konnten durchhalten, bis sie ihr Geschäftsmodell an die Krise angepasst hatten.

2. Die Resilienz muss auf interner Unternehmensebene, auf Mitarbeitererebene und auf Führungs- und Kulturebene gestärkt werden. Damit sind die sogenannten weichen Resilienzfaktoren gemeint wie eine Führungskultur, die klare Ziele mit Freiräumen, Flexibilität und Teamorientierung ein, und eine Organisation, die den Menschen als wichtigstes Kapital betrachtet. In einer repräsentativen Umfrage der GfK im Auftrag von Microsoft und der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände aus dem Jahr 2020 wurden Digitalisierung, Flexibilität und eine moderne Arbeitswelt als entscheidende Erfolgsfaktoren in der Bewältigung von Krisen genannt.<sup>59</sup>

## Gut zu wissen

---

- ➔ Resilienz ist die Fähigkeit, aus Krisen und Veränderung gestärkt hervorzugehen.
  - ➔ Bei Resilienz geht es um die schnelle und gesunde Anpassung an unvorhersehbare Situationen.
  - ➔ Resilienz lässt sich lernen, sowohl von Organisationen als auch von Individuen.
  - ➔ Unternehmen müssen betriebswirtschaftlich resilient sein sowie auf der Organisations-, Führungs- und Mitarbeitererebene.
  - ➔ Resilienz und Unternehmenserfolg sind eng miteinander verbunden.
-

## Wie ist es um die Resilienz Ihres Unternehmens bestellt?

Denken Sie einen Augenblick darüber nach, wie Sie die Pandemie erlebt haben und wie es Ihrem Unternehmen ergangen ist. War der Zusammenhalt im Unternehmen gut und die Motivation hoch? Was haben Sie während der Krise getan? Waren Sie froh, dass Sie endlich einmal Zeit hatten, am Unternehmen zu arbeiten? Haben Sie Ihre Strategie überprüft? Neue Kompetenzen aufgebaut? Sich auf die Zeit nach der Krise vorbereitet? Wenn Sie diese Fragen mit »Ja« beantworten, sind Sie schon auf dem Weg zu einem resilienten Unternehmen. Das heißt jedoch nicht, dass Sie sich auf den Lorbeeren ausruhen sollten. Raum für Verbesserung bleibt immer.

Wenn Sie die Pandemie jedoch nur so einigermaßen überlebt und voller Angst auf staatliche Hilfen gewartet haben, sollten Sie dringend an Ihrer Resilienz arbeiten.

- Als erste Maßnahme empfehle ich Ihnen, den QScore-Schnelltest (enthalten im Text zu These 31) zu machen. Er zeigt Ihnen, wo auf dem Weg zu einem zukunftsfähigen und damit resilienten Unternehmen Sie stehen. Prüfen Sie, ob Sie über eine robuste Strategie und finanzielle Nachhaltigkeit verfügen und ob Sie professionell mit Chancen und Risiken umgehen können.
- Risikomanagement ist einer der wichtigsten Bausteine auf dem Weg zu erhöhter Resilienz. Nehmen Sie Risikomanagement ernst. Besonders in kleineren Unternehmen werden sogar Basisinstrumente der Risikosteuerung ignoriert. Egal, wie groß oder klein Ihr Unternehmen ist, Risikosteuerung ist notwendig, denn nur wenn Sie die dunklen Wolken am Horizont rechtzeitig erkennen, besteht die Chance, gegenzusteuern. Darüber hinaus sollten Sie sich bewusst sein, dass häufig mehrere Einzelrisiken zu schweren Krisen und Insolvenzen führen.
- Gehen Sie die Strategieumsetzung konsequent an. Eine robuste Strategie nützt Ihnen gar nichts, wenn sie nicht umgesetzt wird. Denken Sie daran, dass gerade in veränderungsintensiven Zeiten eine Strategie ständig angepasst werden muss. Deshalb sollten Sie Ihre

Strategie und Ihr Geschäftsmodell immer wieder auf den Prüfstand stellen (Thesen 6 und 9).

- Behalten Sie den Wettbewerb, die Branche, den Markt und Trends im Auge. Häufig ergeben sich zum Beispiel aus Technologieveränderungen neue Geschäftsmodellchancen. Ein Blick in die Entwicklung anderer Branchen kann dabei helfen, neue Ideen zu entwickeln. Die Fähigkeit Ihres Unternehmens zu radikaler Innovation ist ein großer Schritt in Richtung Resilienz.
- Mitarbeitende sind eine knappe Ressource. Ermutigen Sie den Blick über den eigenen Horizont hinaus. Fördern Sie Kreativität, Eigenständigkeit und Entscheidungsfreudigkeit. Die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens liegen in der Innovationskraft der Mitarbeitenden. Attraktiv sind jedoch nur Unternehmen mit einer Kultur, die auf Offenheit und Dialog setzt. Offene Kommunikation nach innen und außen ist ein Muss. Unternehmen sind nicht mehr nur die Sender von Informationen. Mitarbeitende (und Kunden) erwarten einen Dialog auf Augenhöhe mit Respekt für die Meinung der anderen.
- Bauen Sie Komplexität ab. Trennen Sie sich von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten. Verzichten Sie auf nicht mehr zeitgemäße Prozesse, modernisieren Sie Abläufe. Werfen Sie bürokratischen Ballast ab. Beseitigen Sie unnötige Hierarchien.

# Last-Minute-Gedanken

Liebe Leserinnen und Leser,

vielleicht haben Sie das ganze Buch gelesen, vielleicht nur einzelne Abschnitte oder Thesen. Bei der Konzeption dieses Buches habe ich mir vorgestellt, dass ich meinen Leserinnen und Lesern ein Arsenal an die Hand geben möchte, das sie dabei unterstützt, ihr Unternehmen erfolgreicher und widerstandsfähiger gegen Krisen zu machen.

Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, hängt wesentlich von der Qualität der Führung ab. Nur wenn es gelingt, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeitenden ihr ganzes Potenzial entfalten können, wird sich Erfolg einstellen. Deshalb habe ich der Führung mit dem zweiten Teil großen Raum gewidmet. Unternehmen gehen nicht wegen der Mitarbeitenden in Insolvenz, sondern wegen der Unfähigkeit der Führenden.

Wenn Sie Unternehmerin oder Unternehmer sind, sollten Sie deshalb den Führungspositionen Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit widmen. Die Besetzung der Führungspositionen mit den richtigen Personen entscheidet über das Wohl oder Wehe Ihres Unternehmens und seiner Mitarbeitenden.

Ich wünsche mir, dass ich Ihnen mit diesem Buch ein Begleiter auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft Ihres Unternehmens sein darf. Sollten Sie weitere Unterstützung wünschen oder Fragen haben, bin ich nur wenige Klicks entfernt. Ich lade Sie ein, sich auf meiner Plattform [www.arnold-weissman.de](http://www.arnold-weissman.de) weitere Anregungen zu holen – für sich als Unternehmer und Führungskraft und für die Zukunft Ihres Unternehmens.

Dort stehen Ihnen nicht nur mein Wissen, meine Kenntnisse und Erfahrungen zur Verfügung, sondern auch die zahlreicher anderer Unternehmerinnen und Unternehmer, Berater, Coaches und Experten. Wir haben uns zu F.U.N., dem Familien-Unternehmer-Netzwerk, zusammengeschlossen, um gestandenen Unternehmerinnen und Unternehmern, jungen Nachfolgern und Start-ups sowie Führungskräften eine Weiterbildungsplattform zu bieten, die auf die Besonderheiten und Belange von Familienunternehmen fokussiert.

Werden Sie Teil unseres Netzwerks!

# Danksagung

## Ein herzliches Dankeschön

an alle, die mich bei diesem Buch unterstützt haben – mit ihrer unternehmerischen Erfahrung, ihrem Wissen, ihrer Inspiration und konstruktiver Kritik. Ganz besonders möchte ich mich bei den zahlreichen Unternehmerinnen und Unternehmern bedanken, die in Gesprächen und Begegnungen, teilweise über viele Jahre hinweg, ihre Gedanken und Erkenntnisse mit mir geteilt haben. Danke für dein Vorwort, Torsten Toeller, und deine persönlichen Worte. Ich bin immer wieder begeistert über den Weg, den Fressnapf nimmt.

Ein besonderer Dank gebührt Prof. Dr. Werner Gleißner von der Future Value Group. Mit dem QScore ist es uns gelungen, ein wissenschaftlich fundiertes Konzept zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu entwickeln, das wir im QScore-Institut interessierten Unternehmerinnen und Unternehmern zugänglich machen.

Mein Dank gilt auch den Gesellschaftern, Partnern und Mitarbeitenden der Weissman-Gruppe, die immer bereit zu Diskussionen sind und mir aus ihrer Beratungspraxis heraus wertvollen Input geben, ebenso den Unternehmerinnen und Unternehmern, den Beratern, Experten und Wissenschaftlern des Familien-Unternehmer-Netzwerks F.U.N.

Last, but not least möchte ich dem Weissman Team danken, das mich bei der Erstellung dieses Buches begleitet hat. Verena Kern und Andrea Przyklenk haben mich bei den Recherchen und der Bearbeitung des Buches unterstützt. Sie hatten stets ein offenes Ohr und standen mir mit Ideen, Vorschlägen und Feedback zur Seite.

Wer allein arbeitet, addiert. Wer zusammenarbeitet, multipliziert.

# Quellenverzeichnis

- 1 Simon Sinek, YouTube Video, TED Talk, <https://www.youtube.com/watch?v=UedER61oUy4> (Abrufdatum 26.04.2024)
- 2 Weissman, A. (2014): Erfolgreich im Familienunternehmen, Freiburg i. Br., S. 10
- 3 Christensen, C. M. (2016): The Innovator's Dilemma, Reprint Edition, Harvard
- 4 Mewes, W. (1976): Die Energo-Kybernetische Strategie (Lehrgang), Frankfurt/Main
- 5 Weissman, A. , Barreuther, P. (2022): Familienunternehmen der Zukunft, Freiburg i. Br., S. 147–150, freigegebenes Interview mit Alexander Fackelmann
- 6 Josnik, J. (Weissman & Cie., Blog): Strategie neu gedacht, <https://blog.weissman.de/strategie-neu-gedacht> (Abrufdatum 13.06.2024)
- 7 Saint-Exupéry, A. (2009): Die Stadt in der Wüste, Originaltitel »Citadelle«, Neuausgabe, Düsseldorf
- 8 [https://de.wikipedia.org/wiki/Maria\\_Montessori](https://de.wikipedia.org/wiki/Maria_Montessori) (Abrufdatum 27.05.2024)
- 9 <https://de.wikipedia.org/wiki/Montessoripädagogik> (Abrufdatum 27.05.2024)
- 10 Königstein, A. (Interview): Gute Führungskräfte hören zu, <https://www.asb.de/news/archiv/gute-fuehrungskraefte-hoeren-zu> (Abrufdatum 27.05.2024)
- 11 <https://www.bundeskanzler-helmut-kohl.de/personen-1/alfred-herrhausen/> (Abrufdatum 28.05.2024)
- 12 Meyer, P. (Weissman & Cie., Blog): Googles »Wunderwaffe« für den Umsetzungserfolg OKR – auch eine Methode für den Mittelstand!, <https://www.weissman.de/aktuelles/okr-googles-wunderwaffe-fuer-den-umsetzungserfolg/> (Abrufdatum 07.09.2024)
- 13 Begley, P. T. (2001): In pursuit of authentic school leadership practices. International Journal of Leadership in Education, 4, 353–365
- 14 Pellny, M., Schmelcher, J., Beinlich, A. (2014): Führungskompetenz. Was wirklich wichtig ist, Erlangen, S. 12
- 15 <https://www.upstalsboom.de/der-upstalsboom-weg> (Abrufdatum 30.05.2024)
- 16 Töpfer, V. (Interview): »Ich war ein Flop-Manager«, <https://www.spiegel.de/karriere/bodo-janssen-ich-war-ein-flop-manager-a-1088055.html> (Abrufdatum 30.05.2024)
- 17 Schmalholz, C. G. (Interview): »Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen, <https://www.impulse.de/personal/interview-bodo-janssen/3482952.html> (Abrufdatum 30.05.2024)
- 18 <https://www.upstalsboom.de/der-upstalsboom-weg> (Abrufdatum 30.05.2024)
- 19 Gaedt, M. (2016): Rock Your Idea. Mit Ideen die Welt verändern, Hamburg
- 20 Ebd.
- 21 <https://www.duden.de/rechtschreibung/Metanoia> (Abrufdatum 31.05.2024)

- 22 Kamera-Verkaufszahlen in Deutschland weiter rückläufig, <https://blog.lens-aid.de/kamera-verkaufszahlen-deutschland-weiter-ruecklaeufig/> (Abrufdatum 01.06.2024)
- 23 Depiereux, P. (2017): Change Rider – Pioniergeister statt Bedenkenräger, München, S. 252
- 24 Weissman, A., Barreuther, P. (2022): Familienunternehmen der Zukunft, Freiburg i. Br., S. 101–106, freigegebenes Interview mit Armin Renz
- 25 <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-318846> (Abrufdatum 05.06.2024)
- 26 Studie Weissman & Cie., my climate, Stanton Chase Hrsg. (2023): Zukunftsfähigkeit FMCG-Branche: ReSTAINABILITY-Status quo der TOP 100 FMCG
- 27 Ebd.
- 28 Koch, A. (Weissman & Cie., Blog): Die technologische Substanz ist zu wenig!, <https://blog.weissman.de/die-technologische-substanz-ist-zu-wenig-innovationsmanagement> (Abrufdatum 13.06.2024)
- 29 Weissman, A. (2014): Erfolgreich im Familienunternehmen, Freiburg i. Br., S. 26
- 30 Gleißner, W., Weissman, A. (2024): Das zukunftsfähige Familienunternehmen, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42787-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42787-0_3) (Abrufdatum 06.07.2024)
- 31 [https://de.wikipedia.org/wiki/Prym\\_Group](https://de.wikipedia.org/wiki/Prym_Group) (Abrufdatum 27.06.2024)
- 32 Weissman, A. (2014): Erfolgreich im Familienunternehmen, Freiburg i. Br., S. 27
- 33 Weissman, A. (Weissman & Cie., Blog): Traditionserhaltende Erneuerung in Familienunternehmen, <https://blog.weissman.de/traditionserhaltende-erneuerung-in-familienunternehmen> (Abrufdatum 06.07.2024)
- 34 Weissman, A. (2014): Erfolgreich im Familienunternehmen, Freiburg i. Br., S. 15
- 35 Weissman, A. (2014): Erfolgreich im Familienunternehmen, Freiburg i. Br., S. 16
- 36 Röhl, K.-H.: Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Bd.\\_38\\_Familienunternehmen.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Bd._38_Familienunternehmen.pdf) (Abrufdatum 09.01.2025)
- 37 Ebd.
- 38 Gleißner, W., Weissman, A. (2024): Das zukunftsfähige Familienunternehmen, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42787-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42787-0_3) (Abrufdatum 06.07.2024)
- 39 Rappaport, A. (1997): Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors, New York
- 40 Weissman, A. (2014): Unternehmenserfolg durch Werteorientierung, Freiburg i. Br., S. 21
- 41 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, 1. Aufl., Stuttgart
- 42 <https://www.familienunternehmen.de/de/news/daten-fakten-zahlen-zu-familienunternehmen> (Abrufdatum 22.07.2024)
- 43 [https://de.wikipedia.org/wiki/Hidden\\_Champion](https://de.wikipedia.org/wiki/Hidden_Champion) (Abrufdatum 22.07.2024)
- 44 Weissman, A. (2014): Unternehmenserfolg durch Werteorientierung, Freiburg i. Br., S. 77–78

- 45 [https://en.wikipedia.org/wiki/Survival\\_of\\_the\\_fittest](https://en.wikipedia.org/wiki/Survival_of_the_fittest) (Abrufdatum 22.07.2024)
- 46 Dt.: Akzeptiere das Scheitern, um Gewinner hervorzubringen.
- 47 <https://x.com/AlexOsterwalder/status/1253253857297211392> (Abrufdatum 22.07.2024)
- 48 Osterwalder, A., Peigneur, Y., Etienne, F., Smith, A. (2020): *The Invincible Company*, Hoboken, New Jersey, USA
- 49 <https://www.happycoffee.org/blogs/kaffeezubereitung/nespresso-kaffee kapseln/#:~:text=Kaffee kapseln%20-%20das%20sind%20die%20kleinen,Nespresso%20aus%20dem%20Nestlé%20Konzern> (Abrufdatum 23.07.2024)
- 50 Weissman, A. (2014): *Erfolgreich im Familienunternehmen*, Freiburg i. Br., S. 89
- 51 Weissman, A., Barreuther, P. (2022): *Familienunternehmen der Zukunft*, Freiburg i. Br., Kapitel 4
- 52 <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/micro-moments/zero-moment-truth/> (Abrufdatum 29.08.2024)
- 53 Ebd.
- 54 Vögele, J. (Weissman & Cie, Blog): *Die prozessorientierte Organisation*, <https://blog.weissman.de/prozessorientierte-organisation> (Abrufdatum 29.07.2024)
- 55 Weissman, A., Barreuther, P. (2022): *Familienunternehmen der Zukunft*, Freiburg i. Br., S. 149, freigegebenes Interview mit Alexander Fackelmann
- 56 [https://de.wikipedia.org/wiki/Flow\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_(Psychologie)) (Abrufdatum 29.07.2024)
- 57 Zitat freigegeben von Moritz Weissman November 2021
- 58 Weissman, A., Wegerer, S. (2018): *Digitaler Wandel in Familienunternehmen*, Frankfurt/Main, S. 222
- 59 Microsoft Deutschland, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: *Resilienz-Check 2020*, <https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/40/2020/09/Resilienz-Check2020.pdf> (Abrufdatum: 09.01.2025)

## Allgemeine Quellen

- Bland, S., Dorf, B. (2014): *Das Handbuch für Startups*, Köln
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005): *Der Blaue Ozean als Strategie*, München
- Christensen, C. M. (2016): *The Innovator's Dilemma*, Reprint Edition, Harvard
- Gleißner, W., Weissman, A. (2001): *Kursbuch Unternehmenserfolg*, Offenbach
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001): *Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard*, Stuttgart
- Mewes, W. (1976): *Die Energo-Kybernetische Strategie (Lehrgang)*, Frankfurt/Main

- Pellny, M., Schmelcher, J., Beinlich, A. (2014): Führungskompetenz. Was wirklich wichtig ist, Erlangen
- Schmelcher, J. (2002): Die unsichtbare Kraft, Wiesbaden
- Schüller, A. (2016): Touch. Point. Sieg: Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, Offenbach
- Sinek, S. (2014): Frag immer erst: warum, München
- Weissman, A. (2014): Erfolgreich im Familienunternehmen, Freiburg i. Br.
- Weissman, A. (2014): Unternehmenserfolg durch Werteorientierung, Freiburg i. Br.
- Weissman, A., Barreuther, P. (2022): Familienunternehmen der Zukunft, Freiburg i. Br.
- Weissman, A., Wegerer, S. (2018): Digitaler Wandel in Familienunternehmen, Frankfurt/Main

# Über den Autor



**Prof. Dr. Arnold Weissman** ist Erfolgsstrategie für inhaber- und familiengeführte Unternehmen und Gründungsgesellschafter der Weissman-Gruppe. Noch während seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre übernahm er im Alter von 21 Jahren die Geschäftsleitung im Unternehmen seiner Eltern. »Das war die Schule meines Lebens«, wie er heute sagt. Seit dieser Zeit ist Weissman als selbstständiger Unternehmer und

Berater tätig. Bekannt wurde er durch das von ihm entwickelte »System Weissman – 10 Stufen zum Erfolg«, das er eigens für die spezifischen Herausforderungen und die Begleitung von Familienunternehmen konzipierte.

Das vielfach ausgezeichnete Beratungsunternehmen Weissman & Cie. liegt heute in der Verantwortung seines Sohnes Moritz.

Arnold Weissman begleitet Unternehmer bei strategischen Entscheidungen, ist Sparringspartner, Mediator und Executive Coach. Mehr als 40 Jahre Erfahrung im Umgang mit oft schwierigen Situationen, auch als Mitglied in verschiedenen Aufsichts- und Beiräten, geben ihm nicht nur den notwendigen Tiefgang und breites Wissen, sondern auch die nötige Souveränität im Umgang mit Herausforderungen, wie sie für Familienunternehmen oft typisch sind.

Weissman war Professor für Unternehmensführung an der OTH Regensburg und ist Autor zahlreicher praxisorientierter Fachartikel sowie Sach- und Fachbücher bei Haufe, Campus, Springer und GABAL. In seinen Büchern geht es um die erfolgreiche Führung und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – für Weissman eine Herzensangelegenheit. Als gefragter Redner und Referent spricht er jährlich auf zahlreichen Veranstaltungen.

Auf der Wissensplattform [www.arnoldweissman.de](http://www.arnoldweissman.de) macht Weissman sein tiefgreifendes, in vielen Jahren erworbenes Wissen in einem E-Learning-Konzept für Aufsichtsgremien, Gesellschafter und Führungskräfte zugänglich.

# DIE BUSINESS-BESTSELLER AUS DER COVEY-BIBLIOTHEK

Mehr Effektivität, Erfolg & Lebensfreude

## GLEICH WEITERLESEN?

Von Kommunikation über Zeitmanagement bis hin zu Führung und Konfliktlösung: Entdecken Sie sofort umsetzbare **Tipps** und wertvolles **Praxiswissen** aus der Covey-Bibliothek!



Ob **beliebte Bestseller** oder **aktuelle Neuerscheinungen**:

Scannen Sie den QR-Code, stöbern Sie durch inspirierende **Leseproben** und bestellen Sie Ihr Wunschbuch ganz bequem mit einem Klick.

# MITARBEITENDE FÖRDERN, UNTERNEHMEN VORANBRINGEN!

## GLEICH WEITERLESEN?

In unseren **Businessbüchern** teilen Expertinnen und Experten aus der Praxis ihr Wissen rund um die Themen Unternehmertum, strategisches Management und Mitarbeiterführung.



Scannen Sie den QR-Code und finden Sie in den **Leseproben unserer Businessbücher** Impulse, die Sie und Ihr Unternehmen voranbringen. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!

# JEDER CENT GUT INVESTIERT!

## GLEICH WEITERLESEN?

In unseren **Finanzratgebern** liefern ausgewiesene Expertinnen und Experten wertvolle Insights zu Vermögensaufbau, privater Finanzplanung und Geldanlage.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer Finanzratgeber** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!

# ZUKUNFT AKTIV GESTALTEN!

## GLEICH WEITERLESEN?

Von New Work über Transformation bis zu Künstlicher Intelligenz – unsere Bücher beleuchten die **aktuellen Trends in Wirtschaft und Gesellschaft** und liefern Antworten auf drängende Fragen unserer Zeit.



Scannen Sie den QR-Code und finden Sie in den **Leseproben** praktische Tipps zu den Themen **Innovation und Zukunftsfähigkeit**. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!



**GABAL.**  
Wissen vernetzen

# Bei uns treffen Sie Entscheider, Macher ... Persönlichkeiten, die nach vorn wollen

Seit 1976 bildet GABAL e.V. ein Netzwerk für Menschen, die sich und ihr Business weiterentwickeln möchten.

„Austausch, Praxisnähe, Inspiration und Professionalität – dafür ist GABAL e.V. mit seinen Angeboten ein Garant.“

*(Anna Nguyen, Unternehmerin)*

**GABAL e.V.**

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

Neugierig geworden? Besuchen  
Sie uns auf [www.gabal.de/mitglied-  
werden/leistungspakete](http://www.gabal.de/mitglied-<br/>werden/leistungspakete)

