

WOLFGANG WERHAUSEN

A red L-shaped graphic element consisting of a vertical line on the left and a horizontal line on the top, forming an open corner that frames the text.

ALLES,  
WAS NICHT RICHTIG IST,  
IST FALSCH!

PRIVILEG UNTERNEHMERTUM:  
MIT STILLER **R**EVOLUTION ZUR EXZELLENZ

---

Unternehmer dringend gesucht! .....	11
<b>Prolog</b> .....	<b>13</b>
Zukunft: Komplex oder kompliziert? .....	13
Fragmentierungen: Wie Systemfehler entstehen .....	15
Mehr Ehrlichkeit braucht das (Unternehmer-)Land .....	17
Das Buch: Viele Zugänge – eine Gesamtlösung .....	25
<b>Unternehmertum, Wissen und Entwicklungen</b> .....	<b>26</b>
Alles, was nicht richtig ist, ist falsch! .....	26
Konsequenz: Der dritte Treiber .....	29
Unternehmensgründungen und die frühe Verwaisung ....	30
Zwei Systeme: Die wichtigste Weichenstellung .....	32
Die „großen Drei“ (Entwicklungsfelder) .....	38
Das Tor zur Exzellenz: Systemwissen .....	41
Unternehmer durch eigenen Ritterschlag? .....	45
Soft Skills: Die Jagdtrophäen der Neuzeit .....	46
Unternehmen und Berater: Was läuft da schief? .....	48
Die Suche begann: Am Anfang war nur Chaos .....	52
Unternehmer und Strategien: Keine Liebesheirat .....	52
Eine Systemstrategie war die Lösung! .....	59
<b>Herausforderung Zukunft</b> .....	<b>62</b>
Quo vadis: Wohin willst Du, und wohin gehst Du? .....	62
Dimension Zeit verstehen lernen .....	63
Mittelstand und Märkte .....	67
David vs. Goliath, wer ist der wahre David? .....	68
Werte führen zum Nutzen – und sichern das Überleben ..	70
Die Angst des Unternehmers vor der Einsamkeit .....	72
Grundsätze: Leitlinien oder umschriebene Sinnlosigkeit? .....	74
Systemfehler: Der kostbare Denkstoff .....	78
Vorsicht Alleswisser .....	81
Der Faktor Mensch: Problem oder Lösung? .....	83
Menschen und ihre Glaubenssätze .....	85
Ausbildung ist Teilwissen .....	91
Unternehmen: Überleben in der Zwischenwelt .....	92
<b>Unternehmen brauchen Unternehmer</b> .....	<b>94</b>
Unternehmer: Universelle Rechte oder Pflichten? .....	95

---

Das Ikarus-Syndrom .....	97
Der lange Weg zur Exzellenz oder die Abkürzung zum schnellen Geld? .....	99
Unternehmerziele: Schub und Bremse zugleich .....	101
Gefangen zwischen Haben, Sein und Glück .....	102
Führungskräfte und Mitarbeiter: Einsame Arbeitswelten .....	105
Werte: Zentrale Kraftquelle oder Behinderung? .....	107
Freie Marktwirtschaft = grenzenlose Freiheit? .....	108
Integrität: Gelebte Werte .....	109
Macht ist kein Instrument, sondern Haltung .....	110
Eliten: Die da unten, wir hier oben .....	111
Führung: Vom Mitarbeiter zum Mitdenker .....	112
Von der Schicksals- zur Leistungsgemeinschaft .....	113
Mutig voran und nie zurück .....	114
Keine Angst vor Entscheidungen .....	115
Ergebnisse: Kampf um die Deutungshoheit .....	116
Welches Wissen sichert die Zukunft? .....	117
<b>Unternehmer brauchen ein Unternehmen .....</b>	<b>120</b>
Gründungsphase: Mit Volldampf ins Irgendwo .....	122
Wachstumsphase: Erste Erfolge, das süße Gift .....	123
Strukturierungsphase: Endlich Ordnung, oder was? .....	125
Managementphase: Symphonie oder Kakophonie? .....	126
Integrationsphase: Nicht ob, sondern wie! .....	129
Die Managementfalle: Von Menschen und Lemmings .....	130
Ergebnisverantwortung: Die stille Revolution .....	132
Referenzen: Sicherungspunkte für den Aufstieg .....	137
Kommunikation: Aufwärts gerichtet und vereinigend ...	139
Das Highlander-Prinzip: Verantwortung ist unteilbar ....	140
Gewinne: Es ist nie genug! .....	141
5-3-Strategie – die Unternehmerstrategie .....	142
<b>Unternehmer und Unternehmen brauchen spezifisches Wissen .....</b>	<b>156</b>
Exzellenz braucht immer eine Systemstrategie .....	158
Re-Aktivität: Endlosschleife in die Vergangenheit .....	161

---

Pro-Passivität: Der Ablasshandel lebt noch .....	163
Re-Passivität: Wenn das Ende die Erlösung bringt .....	165
Pro-Aktivität: Das Zukunfts-Gen .....	167
Heureka: So geht Zukunft! .....	169
Von Wissensinseln zum Denksystem .....	172
Kybernetik: Marketing oder Prinzip? .....	173
Entwicklungsdimensionen: Die Lösungshierarchie .....	174
Zeit: Die unverstandene Dimension .....	177
Effizienz, Effektivität und Kreativität: Integration von Erfahrung und Wissen .....	178
<b>Das Entwicklungssystem .....</b>	<b>179</b>
Schritt 1: Ziele schaffen gemeinsame Orientierungen ...	184
Schritt 2: Sondierungen sichern den Weg .....	196
Schritt 3: Strategieentwicklung: Weg zum Geschäftsmodell .....	199
Schritt 4: Konsolidierungen säubern den Weg .....	212
Schritt 5: Strukturen schaffen Stabilität .....	220
Schritt 6: Ergebnisverantwortung motiviert .....	232
Schritt 7: Steuerung des Erfolges .....	240
Schritt 8: Lernen öffnet die Zukunft .....	273
Schritt 9: Prozessdesign sichert Bestleistungen .....	283
Schritt 10: Marktentwicklung – nicht Verkauf .....	291
Schritt 11: Erfolgsbeteiligung – für Alle .....	313
Schritt 12: Unternehmen brauchen Unternehmer .....	317
<b>Epilog .....</b>	<b>322</b>
<b>Service .....</b>	<b>324</b>
<b>Register .....</b>	<b>325</b>

---

*Wer erkennt, **kann** handeln.  
Wer nicht erkennt, handelt falsch – **immer**.*

Als Unternehmer nehme ich Sie mit in Ihre Vergangenheit, damit Sie **Ursachen** für Fehlentwicklungen besser einordnen können.

Ich nehme Sie mit in Ihre Gegenwart, um aufzuzeigen, welche **Chancen** noch ungenutzt bleiben.

Und ich nehme Sie mit in Ihre **Zukunft**, wenn Sie ein exzellentes Unternehmen aufbauen, die Verantwortung für alle Beteiligten übernehmen und die erforderliche Kraft einsetzen **wollen**.

Die Zukunft ist nicht vorhersehbar und damit nicht planbar. Aber sie ist **entwickelbar**, wenn die Zusammenhänge erkannt werden.

Der Lösungsweg zum exzellenten Unternehmen, den ich schrittweise verdeutliche, ist eine große Herausforderung. Er führt Sie ein in eine Gesamtlösung – jenseits von Einfachrezepten, untauglichen Motivierungsbemühungen und betriebswirtschaftlichen Scheinlösungen.

Lassen Sie sich inspirieren.

---

## **Unternehmer dringend gesucht!**

*Sie arbeiten hart, um das Beste für Ihre Kunden zu leisten.*

*Aber Sie wollen mehr. Sie wollen das beste Unternehmen im Markt haben. Denn es kann mehr leisten.*

*Um das zu erreichen, wollen Sie jetzt neue Wege gehen mit all den Möglichkeiten, die Sie bisher noch nicht genutzt haben.*

*Ihre Ziele sind neue Märkte, herausragende Leistungen, intelligente Prozesse, engagierte Mitarbeiter, nachhaltiger Erfolg.*

*Sie brauchen Partner, die Ihnen die richtigen Fragen stellen – und sie beantworten. Die Ihnen Zugang zu einer völlig neuen Form des Denkens und Handelns verschaffen. Die mit Ihnen gemeinsam die Zukunft erobern.*

*Es müssen Partner sein, die verstehen, was für Ihr Unternehmen wirklich wichtig ist. Die verstehen, dass die Lösungen in den zukünftigen Märkten, und damit jenseits Ihrer Erfahrungen liegen. Die Ihnen die besten Lösungen aufzeigen und das auch begründen können. Die sie dann gemeinsam mit Ihnen umsetzen. Denn Entwicklungen müssen reifen.*

*Sie werden Ihnen den Zugang zu nachhaltigen Entwicklungen verschaffen. Aus Träumen wird Realität.*

***Und Ihr Unternehmen wird die besten Leistungen erbringen – vielleicht sogar unsterblich werden!***

---

Gute Unternehmen sind für die arbeitsteilige Gesellschaft durch nichts zu ersetzen, weil sie **Nutzen** für Käufer schaffen, die **Einkommensquelle** für Viele sind und weil sie durch ihre Abgaben die Gesellschaft finanzieren und stabilisieren. Sie definieren sich nicht über ihre Größe, sondern über Ziele, Geschäftsmodelle und Werte.

Sie sind die **Umformer von Arbeitsleistung zur Bestleistung** für ihre Kunden. Sie übernehmen dabei mehr Verantwortung, als auf den ersten Blick zu erkennen ist. Möglicherweise werden sie von ihren Wettbewerbern kritisiert und sogar diskreditiert. Doch ihre Kunden und Mitarbeiter wissen um den wahren Wert.

Wahres Unternehmertum ist nicht mit Kapitalismus gleichzusetzen, auch wenn das scheinbar naheliegt. Aber wahres Unternehmertum fordert Verantwortung – und gute Unternehmer nehmen diese Herausforderung an.

**Dieses Buch ist den Unternehmern gewidmet, die konsequent Verantwortung übernehmen wollen – und nie aufgeben. Und denen, die zwar alles dafür getan haben, aber noch nicht die richtigen Partner gefunden haben.**

Vor dem Einstieg an dieser Stelle noch der Hinweis, dass der Begriff „Unternehmer“ nicht genderkonform erscheint. Dennoch ist der Begriff geschlechtsneutral zu verstehen.

# Prolog

## Zukunft: Komplex oder kompliziert?

Diese einfache Frage will ich bewusst an den Anfang stellen. Scheint es doch so, dass Unternehmern theoretisch für alle Probleme umfangreiche Lösungen zur Verfügung stehen, aber angeblich die Komplexität immer neuer Lösungen bedarf. Doch wie kann das sein? Muss es denn nicht die Zielsetzung aller sein, die damit einhergehende Herausforderung zu lösen? Muss nicht zuerst die Frage geklärt werden, was denn diese Komplexität überhaupt auslöst?

Auf mich macht es inzwischen den Eindruck, als wenn immer neue Lösungen versuchen, das wahre Problem zu verdecken – und dadurch immer neue Problemstellungen eine Kompliziertheit entstehen lassen, die in Komplexität umgedeutet wird, um wiederum neue Lösungen verkaufen zu können.

Mit Verlaub: Wissensanbieter und Dienstleister ähneln den Verkäufern im Märchen von „Des Kaisers neue Kleider“ von **Hans Christian Andersen**, denen es gelingt, immer neue Lösungen an den Mann zu bringen, dieser aber letztlich nur „ohne“ dasteht. Es gibt nur einen Unterschied zum Märchen: Die heutigen Verkäufer glauben zum Teil selbst daran, weil sie die Folgen aus der Umsetzung nicht überblicken können und bei Fehlentwicklungen geklärt ist, wer der Schuldige ist: Das Unternehmen.

Natürlich fordert die Zukunft Unternehmer und Unternehmen immer stärker heraus und natürlich ist es nicht einfach, ein Unternehmen aufzubauen. Wird das Szenario aber als Bedrohung wahrgenommen, weil die Wechselwirkungen nicht mehr überblickt werden können, so läuft es in die falsche Richtung. Immer neue Problemstellungen führen zu einer Kompliziertheit, die zu fehlertreibenden Kompromissen zwingt.

Natürlich fordern die Märkte, dass sich die Unternehmen verändern müssen, weil die besseren Leistungen in den alten Denkmodellen und Strukturen nicht mehr erbracht werden können. Aber ist das wirklich so schwierig, wie es alle suggerieren? Wie kann es sein, dass es immer schwerer wird, für Kunden bestmögliche Leistungen zu erbringen, wenn gleichzeitig doch alles getan wird, um die Effizienz des Unternehmens immer weiter zu steigern? Warum war es in der Vergangenheit scheinbar einfacher, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen? Ist das Ziel, ein exzellentes Unternehmen aufzubauen, dem Mittelstand inzwischen verwehrt? Oder müssen Unternehmen gar auf eine **Innovationsformel** warten, die noch zu entdecken ist?

Komplexität ist kein wirklich neues Thema. Solange Menschen Marktteilnehmer sind und kaufen und verkaufen, können sie sich am Wettbewerb orientieren und bessere Lösungen auswählen. Natürlich führen Informationsgesellschaft und insbesondere die neuen Medien zu scheinbar unbegrenzten Marktzugängen für die Kunden und damit zu völlig neuen Herausforderungen, aber gleichzeitig doch auch zu völlig neuen Marktchancen. Das Ganze hat schließlich immer zwei Seiten. Das Grundprinzip hat sich dabei für Unternehmen nicht wirklich verändert: Menschen orientieren sich auf Basis ihrer persönlichen Wertvorstellungen am Preis-Leistungs-Verhältnis der bekannten Angebote, und nicht nur am Preis allein. Nur darum geht es, wenn Unternehmen ihr Geschäftsmodell entwickeln wollen. Dass Mitarbeiter geführt werden müssen, ist ebenfalls nicht neu. Die Zukunft erfordert, **Unternehmertum neu zu durchdenken. Für alle Unternehmen!**

## Fragmentierungen: Wie Systemfehler entstehen

Die Anforderungen, Problemstellungen und Lösungen driften für Unternehmen immer weiter auseinander, **weil sie nicht aufeinander abgestimmt sind**. Alle Beteiligten – Unternehmer wie Mitarbeiter und Dienstleister – vertreten schließlich eigene Überzeugungen und Lösungen. Über die klassischen Organisationsformen kann dies nicht mehr geheilt werden, weil sie die Ausprägung von Teillösungen begünstigen und damit die Auslöser für die Destabilisierung des Systems sind. Stattdessen bildet sich ein kritisches Szenario aus komplizierten Zusammenhängen, das von den Menschen so nicht mehr beherrschbar ist. In Folge ergeben sich Unternehmer und Mitarbeiter in vielen Fällen ihrem Schicksal.

Anstatt ein Unternehmen aus einem Guss aufzubauen, entsteht eine zunehmende **Fragmentierung**, gebildet aus Kundenvorstellungen, Informationsinseln, individualisierten Problemlösungen und persönlichen Interessen der Beteiligten, die sich gegenseitig verstärken und das Ganze zerteilen. Erst wenn die Zusammenhänge erkannt werden, die nicht zu einem selbsttragenden Entwicklungsprozess führen, sondern zu einem Erosionsprozess, wird klar, was das wirklich auslöst. Es ist ein Gesamtmodell zu entwickeln, das alle Themen in einem Gesamtsystem integriert. Das auf einem **Systemkern** aufbaut, welches das Abbild der Kundenerwartungen ist: Verantwortung aller für die besten Lösungen. Erst dann wird es möglich, die Fehlentwicklungen zu erkennen, die immer entstehen, wenn Menschen zusammenarbeiten. Alles andere wird für den Mittelstand weder beherrschbar noch eine planungssichere Zukunft ermöglichen, weil es gleichzeitig dazu beiträgt, dass der Mittelstand immer weiter von den Marktentwicklungen abgehängt wird.

Es gilt zu verstehen, dass die Fragmentierungen in den Unternehmen und als Folge die Kompliziertheit in den Märkten

immer weiter zunehmen werden. Dies macht den Weg frei für systemgetriebene Geschäftsmodelle. **Komplexität zu verstehen ist die Chance, während Kompliziertheit den Erfolg verhindert.**

# Unternehmertum, Wissen und Entwicklungen

## Alles, was nicht richtig ist, ist falsch!

Dies ist ein bewusst gewählter reizvoller Titel, weil ich gezielt Anreize zum Lesen und zum Handeln setzen will. Er spiegelt meine Sicht auf die Unternehmenswelt wider und das, was den Kern unternehmerischen Erfolgs auf systemischer Ebene ausmacht. Er ist das Abbild der **Pro-Aktivität (\*167)** und im Ergebnis die Referenz für Unternehmertum und Unternehmensentwicklung, die wir entwickelt und in der Praxis immer wieder verprobt und kontinuierlich angepasst haben. Entsprechend dem Buchtitel bedeutet das konkret:

- **Alles**, bezieht sich auf ein System im Sinne dieses Buches;
- **was nicht richtig ist**, thematisiert das Spannungsfeld aus fehlerproduzierenden und systembasierten Lösungen;
- **ist falsch!** spiegelt die Fehlentwicklungen aus einem fehlerhaften System wider. Es ist eine konstruktive Kritik an fehlerhaften Feedback-Schleifen und nicht als persönliche Kritik zu verstehen, sondern **eine Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, welche aus der Zukunft kommand bereits jetzt entstanden sind**. Es geht darum, neue Lösungen aufzuzeigen, die damit naturgemäß „Feind“ der bestehenden Lösungen sind.

Der Titel steht als Reizthema gleichzeitig auch für das Grundproblem vieler Menschen: Die Trennung vom Problem. Probleme sind immer nur persönlicher Art. Was für den einen ein Problem ist, ist für den anderen ein Vorteil. Werden Probleme vom Individuum durch Bewertungen „erkannt“, so entwickeln Menschen Problemlösungstechniken, die im Grunde genommen alle ähnlich oder sogar gleich sind: Entweder man

negiert, was man nicht ändern kann, oder man löst die Probleme mit dem richtigen Wissen – oder trennt sich vom Problem. Steht das Wissen für die Problemlösung nicht zur Verfügung, werden die Ziele verändert und dadurch wird das Problem mental „gelöst“.

Was in vielen Lebensbereichen vielleicht angemessen ist oder keine Folgewirkungen hat, ist im Unternehmen immer mit großen Auswirkungen verbunden, weil die Ziele durch die Kunden gesetzt sind. Sich beispielsweise von kritischen Kunden zu trennen, Preise und/oder Qualitäten zu senken oder Schlechtleistungen bei Mitarbeitern, von denen man sich abhängig wähnt, dauerhaft zu akzeptieren, ist weitverbreitet. Es gilt dann: Ich kann nicht ändern, was nicht zu ändern ist. Schrittweise entsteht dadurch eine fatale Mischung aus Pessimismus, Zynismus und Kraftlosigkeit, die Menschen schließlich aufgeben lässt. Wenn die Zielbilder nicht eindeutig sind und die Kraft fehlt, betrifft das Unternehmer genauso wie Mitarbeiter. Gelingt es nicht, das Unternehmen auf die gemeinsame Zukunft auszurichten, so erodiert das System Unternehmen. Eine Schicksalsgemeinschaft entsteht. Unternehmer mit klarem Ziel kennen diesen Effekt, können sich aber nur damit arrangieren. Alle ergeben sich dann ihrem Schicksal.

Der Titel spiegelt zudem wider, dass Fehlentwicklungen auch deshalb eintreten, weil ein Bezugssystem fehlt, welches die Referenzen für die Entwicklungen verdeutlicht. Dieses Defizit ist aber nur erkennbar, wenn es zu Abweichungen vom Ziel führt, welches erkannt aber nicht erklärt werden kann. Doch wenn es viele Fehlentwicklungen gibt, und dann auch noch auf unterschiedlichen Handlungsebenen und zu unterschiedlichen Zeiten, so fehlt es schlicht am nötigen Wissen, um dies in den Griff zu bekommen.

Hinzu kommt, dass das, was nicht erkannt wird, die größte Wirkung erzielt. Diese Aussage lässt sich nur logisch erschlie-

Ben, wenn Fehlentwicklungen aus einem Zielbild rückblickend erkannt werden und die Alternativen deutlich werden. Da aber die Ausgangslage selten eindeutig ist und die Ziele selten von einem finalen Zielbild aus entwickelt werden, ergeben sich zwangsläufig Fehlentwicklungen auf allen Ebenen. Aus dieser Erkenntnis besteht der Stoff, aus dem Exzellenz gebaut wird. Es müssen SOLL und IST auf allen Ebenen bestimmbar sein, um Unternehmen entwickeln zu können.

Fehler entstehen nicht zufällig. Sie sind fast immer **Systemfehler**, was daran deutlich wird, dass im selben Zusammenhang immer gleich gehandelt wird. Aber die Grundstruktur der Fehlerbildung ist eben nicht immer erkennbar, weil Kontexte dafür viel zu komplex sind, um sauber erkennen zu können. Nur die Ausrichtung auf *Modelle* (\*169, \*182) und *Referenzen* (\*137) ermöglicht es, *Systemfehler* (\*78) zu vermeiden.

Ich habe es schon angedeutet: Wir lieben Fehlererkennung. Wenn sie scheinbar nicht stattfinden, werden sie nur nicht erkannt. Fehler sind normal und ein wichtiger Begleiter im Leben. Wer das nicht aushalten kann, ist gut beraten, kein Unternehmen aufzubauen. Denn anders als in vielen Lebensbereichen, in denen die Folgen aus einer Trennung vom Problem nur auf das Individuum zurückfällt, ist das in einem Unternehmen buchstäblich **verantwortungslos**, weil Kunden und Mitarbeiter die Folgen zu tragen haben.

## **Unternehmen und Berater: Was läuft da schief?**

Unternehmer brauchen externes Wissen. Das gilt insbesondere für wachsende Organisationen. Die Akzeptanz und der Bedarf, Wissen über Beratungsleistungen einzukaufen, hat sich im Mittelstand ständig erhöht. Während noch bis weit ins letzte Jahrhundert hinein Unternehmer dafür belächelt worden sind, „Nachhilfeunterricht“ in Anspruch zu nehmen, ist der Zukauf von Wissen und Dienstleistungen inzwischen zur Normalität und durchaus auch ein Abbild von Professionalität geworden.

Der Beratungsmarkt hat sich aber nicht so dynamisch entwickelt wie die Anforderungen an die Unternehmen. Berater und Dienstleister neigen zwar dazu, alles anzubieten, was Unternehmen nachfragen – doch die Angebote werden zunehmend unüberschaubar, weil inzwischen eben jeder fast alles anbietet. Doch welchen Wert kann eine Beratung haben, die sich nur als Ergänzung versteht?

Weil die Herausforderungen für Unternehmen exponentiell zunehmen, braucht es qualitativ hochwertige und wirtschaftlich angemessene Lösungen, die sich am Output orientieren. Sich dafür bezahlen zu lassen, immer wieder dieselben Konzepte zu entwickeln, ist nicht wirklich nachvollziehbar. Denn das Wissen zur Analyse wird ja nicht immer wieder neu geschöpft. Wer das nicht vermitteln kann, ist kein Berater, sondern lediglich ein Verkäufer.

Unternehmen müssen daher darauf vertrauen, dass Berater ihr Wissen für die Analyse und die Umsetzungsschritte bereits aufgebaut und verprobt haben. Sie müssen darauf vertrauen können, dass die Probleme gelöst sind, wenn der Beratungsauftrag endet. Wenn damit die Herausforderungen für den Beratungsmarkt richtig beschrieben sind, kann es etwa nicht richtig sein, dass Zeithonorare vereinbart werden. Berater

haben dann mit hohem Aufwand eine Umsetzungskompetenz entwickelt, die Auftraggeber auch unterstellen. Wenn nur *Konzepte* verkauft werden, ist das weder zielführend noch richtig. Denn diese beschreiben zwar eine Soll-Lösung, aber die wahren Herausforderungen ergeben sich aus dem Ist und der Überführung ins neue Soll. Hinzu kommt, dass Lösungen immer auch auf Lösungen treffen, die von anderen Dienstleistern erbracht werden. Daher müssen Lösungen im Gesamtkontext entwickelt werden. Fehlt das, so werden Lösungen nur aus der Sicht eines Fachberaters erbracht – und das reicht nicht.

Zur Verdeutlichung hier das Ergebnis einer fiktiven Gruppenberatung, ausgelöst über die Frage eines Unternehmers an einen Expertenkreis, warum es ihm zunehmend schlechter geht und was jeweils die Lösung ist.

Die Antworten der Fachberater:

- Der **Steuerberater**: Die Kosten sind nachweislich zu hoch. Ich rate dringend dazu, die Personalkosten und die Materialkosten senken.
- Der **Rechtsanwalt**: Als erstes empfehle ich eine Umwandlung in eine haftungsbegrenzende Rechtsform. Weiterhin sollten die Arbeitsverträge angepasst werden. Für die kritischen Arbeitnehmer sind sofort bei Fehlentwicklungen Abmahnungen auszusprechen und dann Kündigungen vorzunehmen. Aber zu Beginn ist zu klären, ob Sie nicht schon überschuldet sind. Dann wären Sie zahlungsunfähig.
- Die **Bank**: Aber natürlich begleiten wir Sie weiter. Machen Sie mir eine Planung und ich schaue mir gern die Sicherheitenlage an. Vermutlich haben Sie ja noch Reserven, die eingesetzt werden können. Wir lassen Sie in dieser Situation natürlich nicht im Regen stehen.
- Der **Effizienzberater**: Die Produktivität stimmt vermutlich nicht. Es müssen Arbeitswerte ermittelt werden, um festzustellen, wo noch Produktivitätsreserven vorhanden sind.

- Der **Kostensenkungsberater**: Ich biete Ihnen an, Ihre wesentlichen Kostenpositionen zu analysieren. Im Durchschnitt senken wir die Kosten unserer Kunden fast immer um x %. Da lohnt es sich immer, in die Kosten für die Analyse zu investieren.
- Der **Mitarbeiterbeteiligungsberater**: Sie brauchen einen anderen Zugang zu Ihren Mitarbeitern. Die Motivation können Sie so nachhaltig steigern. Ich rate dringend zur Einbindung der Mitarbeiter, beginnend mit Arbeitskreisen. Im nächsten Schritt empfehle ich Führungskräfteworkshops. Sie sollten auch darüber nachdenken, eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung einzuführen. Hier gibt der Staat steuerfreie Zuschüsse und somit werden die Mitarbeiter zu Mitunternehmern – und werden sich dann wie Unternehmer für das Unternehmen einsetzen.
- Die **Werbeagentur**: Ihnen fehlen doch nur die Umsätze, wie die Zahlen belegen. Daher empfehle ich dringend, mehr in Werbung zu investieren. Vorab macht es Sinn, eine professionelle Überarbeitung der Außendarstellung vorzunehmen. Von der Homepage über die Geschäftspapiere müssen wir zunächst sicherstellen, dass das Unternehmen sich besser präsentiert. Dann macht es Sinn, die sozialen Medien zu nutzen. Weitere Maßnahmen sind dann festzulegen.
- Der **Organisationsberater**: Was Sie mir schildern, deutet darauf hin, dass etwas mit der Unternehmenskultur nicht stimmt. Das können wir über eine Mitarbeiterbefragung analysieren und dann mit neuen Unternehmensgrundsätzen starten. Die Mitarbeiter werden an der Erarbeitung mitwirken und verstehen, was die gemeinsame Zukunft sein wird.
- Der **Softwareanbieter**: Sie arbeiten noch mit veralteter Software, die zu hohen Folgekosten führt. Ich biete Ihnen eine ERP-Lösung mit ergänzenden Tools an, mit denen Sie Ihre Kosten nachhaltig senken können. Vermutlich können Sie noch Arbeitsplätze einsparen.

Das waren noch längst nicht alle Berater, die der Unternehmer anfragen kann. Sie oder Ihre Berufskollegen werden vermutlich derartige Empfehlungen schon einmal gehört haben. Aber keine der Empfehlungen setzt auf der Ursachenebene an. Damit laufen Unternehmer Gefahr, entweder das Falsche zu tun oder nicht genug. Mehr dazu im Kapitel Sanierung (\*212).

Unternehmer haben Anspruch auf eine Expertise, Berater auf einen angemessenen Anteil am Erfolg. Dazu müssen Berater vermutlich erst noch lernen, dass **Beratung kein Produkt ist**, sofern es nicht um Fachwissen geht, das Berater als Subunternehmer einbringen. In diesem Fall sind inputorientierte, also zeitbasierte Honorarmodelle akzeptabel. Ob derartige Honorarmodelle für die Berater sinnvoll sind, ist eine andere Frage, zumal sich der Wissensaufbau gleichzeitig in einem sinkenden Zeitaufwand dokumentiert. In Folge gelingt es vielen Beratern nicht, ihre Wissensentwicklung zu angemessenen Preisen zu verkaufen. Es fehlt dann das Geld, um die eigene Wissensentwicklung finanzieren zu können. Fehlt etwa Beratern das Verständnis dafür, was Wissen auslöst?

Für Unternehmer ist die Suche nach den richtigen Beratern mühsam. Objektive Qualitätskriterien existieren nicht. Kritisch wird es, wenn sich existenzielle Krisen entwickeln, weil ein Amateur, also ein *Liebhaber*, sich anbietet und das Problem lösen will. Um Herausforderungen und Lösungsansätze zu verstehen, ist ein Blick auf die Entwicklungen auf Unternehmens- wie Beraterseite in den letzten Jahrzehnten sinnvoll. Ich will kurz berichten, wie ich selbst es erlebt habe.

## Eine Systemstrategie war die Lösung!

Mir und meinen Mitarbeitern wurde weiterhin klar, dass das Entwicklungssystem eine **Gesamtstrategie** war, die es in dieser Form noch nicht gab. Wir hatten die Struktur einer Metastrategie gefunden, ohne dies in die Beraterwelt einordnen zu können (und als deren Teil wir uns ja auch nicht verstanden). Die große Herausforderung war schnell ausgemacht: Es war die Arbeit mit den Unternehmern. Mitarbeiter waren es schließlich gewohnt, das zu machen, was ihnen das Unternehmen abverlangte. Doch für Unternehmer brauchten wir neue Lösungen, um sie mitnehmen zu können.

Die prozessbasierte Arbeit, also die verknüpfenden Arbeitsschritte auf Methodenebene, die aus der Verbindung von Modellen entsteht, war elektrisierend. Sie ließ uns erkennen, welche Potenziale in einem Entwicklungssystem stecken. Damit meine ich nicht die wirtschaftlichen Potenziale. Viel wichtiger ist, dass damit *Freiräume für Menschen* entstehen. Sie schaffen die Basis, **erfolgreiche Unternehmen aus Wissen heraus aufzubauen** und nicht mehr aus einer Abhängigkeit von wenigen Faktoren. Damit hatten wir den Zugang zu einer wirklich großen Lösung geschaffen.

Ob eine Systemstrategie in Zukunft ein akzeptiertes Massenmodell wird, glaube ich jedoch nicht. Es gilt, was für alle Strategien gilt: Die Lösung muss vom Unternehmer entdeckt werden. Dieses Buch schafft Zugänge. Wer die Lösung erkennt und die Kraft zur Umsetzung hat, den würden wir gern kennenlernen, um in einen Dialog einzutreten und zu eruiieren, ob wir Partner sein können. Es würde dann erkennbar, wie es **gemeinsam an die Spitze** geht. Auf einem Weg, den die Wettbewerber nicht beschreiten wollen, weil die Ziele nicht vorhanden sind, das Wissen nicht bekannt ist oder der Aufwand gescheut wird.

Die alte Welt, in der sich Unternehmer auf Teilbereiche konzentrieren und interne wie externe Zuarbeiter auf Teilaufgaben reduziert werden, wird an Bedeutung verlieren, weil Kunden immer freier werden auf ihrer fortwährenden Suche nach besseren Lösungen. Darauf mit immer schlechteren Lösungen zu antworten und das mit immer größerem Aufwand verkaufen zu wollen, ist (noch) möglich, aber nicht exzellent. In einer Welt, die alle mit allem verbindet, werden immer bessere Lösungen entwickelt werden müssen. Das ist schon die neue Realität, auch wenn viele Mittelständler das nicht wahrhaben wollen. Handel und Dienstleistungen sind bereits mitten in einer Revolution, die Betroffene kritisieren, aber nicht verhindern werden.

Das Bessere wird von den leistungsfähigen Großen ermöglicht. Wenn die Größe kritisch gesehen wird, wird nur verkannt, dass Leistungsfähigkeit Größe erfordert und das nicht mit Gier einhergeht. Wir dürfen nicht verkennen, dass wir selbst auch Kunden sind. Die neuen Lösungen schaffen echte **win-win-win-Lösungen**: Die Bedürfnisse von Kunden, Unternehmern und Mitarbeitern werden in ein Gesamtmodell integriert. Klassische Gegnerschaften werden so aufgehoben. Nutzen als Abbild von Innovationen, entwickelt aus Wissen, dominiert zunehmend die Wirtschaft. Es kann sein, dass damit die kleineren Unternehmen immer weiter unter Druck kommen. Aber nicht, weil sie klein sind, sondern weil die Leistungsfähigkeit im Wettbewerb nicht reicht.

Unternehmen sind Systeme, die nie komplett sind – weil Menschen keine Maschinen sind. Dies als Ursache aller Probleme und gleichzeitig als *Lösungsmodell* zu erkennen und den *Mut* zu haben, es zu verändern, ist Unternehmernaufgabe. Es sind die echten Herausforderungen. Wird das nicht erkannt, so bleibt ein Unternehmen in der **Systemfalle**, die es selbst baut. Selbstgesetzte Grenzen, unterlegt mit Erfahrungen, führen zu einer selbstgewählten Isolation und grenzen von einer Exzellenz aus.

Mir ist bewusst, dass der Begriff **System** abschrecken kann. Es vermittelt intuitiv das Bild von Fremdbestimmung. Aber jedes Unternehmen ist eben ein System, in dem Menschen arbeiten und kommunizieren. Deshalb muss es auch so strukturiert werden, dass die Herausforderungen von allen erkannt werden. Alles andere endet irgendwann, weil es bereits das Ende in sich trägt.

### **DIE WIRKLICH BESTEN UNTERNEHMEN**

- verstehen die Anforderungen der Märkte;
- handeln Kunden gegenüber partnerschaftlich;
- investieren in die Zukunft, um Kunden begeistern zu können;
- „motivieren“ nicht, sondern schaffen beste Rahmenbedingungen für Spitzenleistungen;
- verstehen, dass Mitarbeiter Führung brauchen;
- haben keine Anreizsysteme, die zulasten der Kunden gehen;
- bilden Ziele für Qualitäten, Unternehmen und Mitarbeiter;
- verstehen, dass Kommunikation nicht allein aus Meetings besteht;
- implementieren Verantwortung als zentrales Erfolgsprinzip;
- lieben Fehlererkennung – und leben Fehlerakzeptanz;
- steuern nicht durch Worthülsen, sondern mit objektivierbaren Referenzen;
- schaffen Transparenz zwischen Ursachen und Wirkungen;
- führen im Dialog und nicht über Macht und Appelle;
- beteiligen Mitarbeiter sowohl an der Ergebnisbildung als auch am Ergebnis;
- ermöglichen Leistungsträgern, sich am Unternehmen zu beteiligen;
- sichern die Unabhängigkeit durch überdurchschnittlichen Ertrags- und Kapitalaufbau;
- haben Unternehmer, die dem Unternehmen dienen;
- gestalten die Zukunft durch bedingungslose Ausrichtung auf die besten Lösungen;
- sichern die Zukunft personenunabhängig ab;
- investieren gezielt in Bereiche, die noch nicht entwickelt sind;

- schaffen transparente Prozesse;
- akzeptieren keine Führungskräfte, die Charakter-schwächen haben;
- bezahlen überdurchschnittliche Leistungen adäquat;
- sind immer auf der Suche nach Verantwortungsträgern;
- orientieren sich an der Hilfe zur Selbsthilfe – auch in der Personalentwicklung;
- fördern nur die Mitarbeiter, die die gemeinsamen Werte leben
- wissen, dass nur starke Systeme in Zukunft überleben;

**UND HABEN IMMER EINE SYSTEMSTRATEGIE.**

## Der lange Weg zur Exzellenz oder die Abkürzung zum schnellen Geld?

Das zu verstehen, ist die *wahre Herausforderung* für jeden Unternehmer. Er ist der Souverän, also der Herrscher in seinem kleinen Reich. Das verschafft ihm Freiheiten, die fast alle Unternehmer als ultimatives Ziel für sich postulieren. Schnell wähnt man sich bereits am Ziel, obwohl man noch in der Startposition ist. Doch wer von den „Großen“ lernen will, sollte sich zunächst mit den klassischen Strategien auseinandersetzen. So betont beispielsweise **Jeff Bezos**, dass **Amazon** immer noch am Tag eins der Unternehmensentwicklung ist, obwohl es sich in unglaublicher Geschwindigkeit bereits zu einem äußerst leistungsfähigen Unternehmen entwickelt hat. Sehr zum Leidwesen derer, die nicht bereit sind, sich auch auf den mühsamen, aber lukrativen Weg zu machen.

Exzellenz ist kein einfaches Ziel, sondern ein komplexes Zielbild. Die Herausforderungen enden nie! Sie bestehen nicht darin, täglich immer wieder Arbeitsroutinen abzuwickeln. Es geht nicht um die Arbeit, sondern darum, *Erkenntnisse* zu entwickeln und ein Unternehmen in die Lage zu versetzen, immer besser zu werden.

Natürlich kann jeder Unternehmer entscheiden, ob er allein auf die Kosteneffizienz setzt oder bereit ist, die besten Leistungen zu erbringen. Er ist die entscheidende Instanz. Aber übernimmt er dann nicht auch Verantwortung für die Kunden und die Mitarbeiter? Sind die Folgen aus Fehlentscheidungen für Dritte nicht in die Überlegungen einzubeziehen?

Wir leben wie gesagt *nicht* mehr in Zeiten, in denen Unternehmer aus einem Investorenverständnis heraus Geld wie in einem Spiel „gesetzt“ haben und Mitarbeiter gegen Entlohnung für den Zeiteinsatz abgefunden haben. Je schneller sich die Märkte entwickeln, desto mehr werden Unternehmer den

Weg in ein Unternehmertum finden müssen, das überhaupt die Chance hat, ein Unternehmen von Dauer aufzubauen. Die Folgen aus einer Exzellenzentwicklung sind nicht nur für die Kunden und die Mitarbeiter das, was sie erwarten. Auch Unternehmer werden belohnt, wenn sie Leistungen und Kundennutzen in eine Waage bringen. Denn beste Erträge entstehen aus Bestleistungen, und auf Dauer nicht aus Geldeinsatz.

## Unternehmerziele: Schub und Bremse zugleich

Der Weg des Unternehmers beginnt bereits bei der **Zielentwicklung**. Menschen erreichen ihre Ziele, wenn diese keine reinen Wunschbilder sind und gut durchdacht werden. Proaktiv werden sie angesteuert. Der Weg wird stets beibehalten und Fehlentwicklungen ständig korrigiert. Bekanntlich kann der Glaube Berge versetzen. Unternehmer aber ziehen mit einer einfachen Zielentwicklung bereits ungewollt Grenzen für den Erfolg zu einem sehr frühen Zeitpunkt. Wer nur ein Nahziel erreichen will, will halt nicht die Welt umrunden. Was wäre aber, wenn es auf dem Weg so gut läuft, dass man immer weiterläuft, weil man „laufen“ als Prinzip entdeckt und immer besser versteht?

Jeder Mensch wird seine Ziele immer konkretisieren müssen. Ein Ziel besteht entsprechend eines weitverbreiteten Irrtums angeblich aus drei einfachen Komponenten: Was, wer und bis wann? Aber das reicht nicht für Unternehmensziele. Denn kein Unternehmer weiß zu Beginn, was wirklich erreicht werden kann. Es geht somit darum, Zielbilder zu entwickeln und dann darüber hinauszudenken, um Zusammenhänge besser zu verstehen. Auf diese Weise entstehen **Visionen**, die eine enorme Zugkraft entwickeln. Alles muss unabhängig von den persönlichen Zielen des Gründers durchdacht werden, weil das Unternehmen kein Teil des Unternehmers ist. Es ist genau umgekehrt: Unternehmen brauchen Unternehmer, die sie irgendwann hinter sich lassen, weil sie länger als der Unternehmer existieren. Es gilt, über die persönliche Verbindung zum Unternehmen hinaus zu denken.

## Die Managementfalle: Von Menschen und Lemmingen

Mittelständische Unternehmen sind fast immer zwischen der Strukturierungs- und Managementphase gefangen.

Strukturfragen stellen in dieser Phase scheinbar keine großen Herausforderungen dar, weil mit zunehmender Arbeit auch die Verfestigung von Strukturen einhergeht. Der Übergang in die neue Phase wird durch Software erleichtert, die damit die Arbeitsweisen zu großen Teilen vorgibt. Sowohl die organisch wachsenden Strukturen als auch die Übernahme von Methoden, die sich in der IT-Struktur verbirgt, führen zu Folgen, die sich nicht selten als schier unüberwindbare Systemfehler herausstellen.

Strukturen müssen der Strategie folgen und bereits angepasst werden, bevor der Bedarf entsteht. Regeln, die die Basis für die Prozesse sind, können nicht einfach von außen nur zugeführt werden, erst recht nicht über eine Software. Software darf nur Strukturen und Prozesse unterstützen, aber nicht neue Anforderungen definieren, die nur den Zielen der Softwarehersteller dienen. Softwareprodukte entpuppen sich dann als **systemische Trojaner**. Sie unterwandern das Unternehmenssystem mit dem Versprechen, Transparenz herzustellen, bringen aber methodische Veränderungen ins Unternehmen, die das System ins Chaos stürzen können.

Wenn aus fehlendem Grundverständnis und durch massive Einwirkungen von Dritten ein fehlerhaftes System entsteht, verhindert das den Aufbau eines integrierten Prozesssystems. **Dies ist ein Systemzustand, den das Unternehmen nicht mehr allein überwinden kann.** Das Zielbild eines integrierten Unternehmens wird zur Fata Morgana. Immer neue Lösungen suggerieren, auf dem richtigen Weg zu sein, führen aber nur zu immer neuen *Halluzinationen*. Das Unternehmen wird in Optimierungsschleifen gefangen. Branchenregeln, Dienstleister und aufwändig implementierte Softwarelösun-

gen aus unterschiedlichen Lösungswelten bilden ein Korsett, das einerseits die Fehlerstruktur stabilisiert und andererseits eine **Resistenz gegen Innovationen entwickelt**. Das kreative Chaos wird strukturell abgesichert.

Zunehmend konzentrieren sich die Unternehmen nun auf Themen, die nicht mehr zielführend sind. Kostensenkungen und Liquiditätsschaffung dominieren den Unternehmensalltag. Steuern sparen („Das muss doch gehen und Steuern zahlen ist grundsätzlich falsch!“), Subventionen („weil die doch jeder nutzt“) und Kooperationen („Die gemeinsamen Vorteile ersparen den Aufwand für bessere Leistungen“) stehen nur beispielhaft für die Themen, die Unternehmer erstaunlich intensiv beschäftigen. Hinzu kommen klassische Fragen rund um Kosten und Finanzierung sowie zur Nachfolge oder zum Verkauf des Unternehmens.

Die Managementfalle schlägt die Tür zu allen Freiräumen zu. Unternehmer sehen zunehmend keinen Sinn mehr darin, in die Unternehmensentwicklung zu investieren. Führungskräfte machen intern Karriere, wechseln oder graben sich ein. Mitarbeiter optimieren, wo es nur geht. Controller versuchen dann, die große Maschine noch irgendwie in den Griff zu bekommen.

Ähnelt dieser Weg nicht stark den Wanderbewegungen der Lemminge, die auf dem Weg in immer neue Lebensräume häufig nicht überleben?

## **Ergebnisverantwortung: Die stille Revolution**

Jedem Unternehmer wie auch allen Mitarbeitern ist klar, dass geordnete Arbeitsabläufe selbst in kleinen Einheiten erforderlich sind. Das ist die große Herausforderung, weil Menschen inputorientierte Wesen sind. Jeder definiert Problem und Lösung aus persönlicher Sicht. Es wird daher fast jede Veränderung und jeder neue Mitarbeiter zu einem neuen Problem.

Vorgesetzte (V) haben ein Problem-/Lösungsszenario im Kopf, was sie vermitteln wollen. Mit mehr oder weniger Aufwand wird das bei einfachen Anforderungen vermutlich auch gelingen. Glaubenssätze, Kommunikationsfehler und Erfahrungen bilden jedoch eine Barriere, aus dem beim V im besten Fall die Erkenntnis heranreift, dass eine direkte Führung unverzichtbar ist. Beim Mitarbeiter (M) führt dies aber zu Fehlern, Schlechtleistungen, Frust und Entwicklungssperren, weil er diese Eingriffe aus seiner Sicht bewertet. V hat indes genug mit der operativen Arbeit zu tun und M darf nicht anders arbeiten als vorgegeben. Das Unternehmen verstrickt sich.

Infolge der Arbeitsteiligkeit entstehen aber immer neue Lösungsiseln, wo zwar V die Forderungen stellt, aber M zunehmend auch als Spezialist gefordert wird. Werden die Herausforderungen nicht mit neuen Methoden bewältigt, führt das zu einer **Verharrungsgemeinschaft**.

Das nachstehende Modell verdeutlicht die Herausforderungen anhand der Zielszenarien.



Es stellt sich die Frage, was die erforderlichen **Innovationen** auslöst und wie sie genutzt werden können. Weit verbreitet ist die tradierte Auffassung, dass Innovation ein Synonym für technische Erfindungen und/oder besonderer Kreativität ist. *Alle* Neuerung sind aber Innovationen. Systemisch sind sie als Veränderung von Denk- und Arbeitsprozessen einzuordnen und in der Unternehmensentwicklung der **Quellcode der Exzellenz**.

Die Herausforderungen liegen somit *nicht* in einer ständigen Verbesserung der klassischen Managementprozesse, sondern darin, sich aus der Enge der direkten Führung durch Anweisung und Kontrolle zu befreien. Das Prinzip der Delegation von Verantwortung für den Arbeitsbereich muss aus Zielsicht ganz neu interpretiert werden. Dies betrifft nicht nur die bekannte Arbeit, sondern auch die denkbaren Alternativen. Ferner wäre noch die Frage zu klären, wer für die Anpassungen an die Zukunft verantwortlich ist. Muss das immer nur der Vorgesetzte sein oder ist die Hierarchie nicht gerade der Verhinderer?

Ich verstehe viele Unternehmer, die nicht bereit sind, Mitarbeitern umfassende Freiräume einzuräumen – es ist doch scheinbar bekannt, wer die wahren Leistungsträger sind. Aber was ist, wenn es lediglich am Wissen und dem Mut fehlt,

das Prinzip zu implementieren? Oder glauben wir gar, dass Untergebene nicht klug sind oder gar Boykotteure, die bewusst zerstören? Das wäre viel zu einfach gedacht.

Eine zentrale Steuerung über Anweisungen ist für Vorgesetzte einfach die logische Folge aus der Machtübertragung. Sie führt zu großer persönlicher Sicherheit und zur **Absicherung der Daseinsberechtigung**. Denn Führungskräfte werden schließlich für die Führung bezahlt, und nicht fürs Denken. Genau dieses Prinzip muss auf den Prüfstand! Denn Machtübertragung in Kombination mit **Machtmissbrauch** ist leider keine Seltenheit.

Eine Führung nur durch Anweisungen kann nicht zielführend sein, weil sie immer zur Erosion der Motivation und zeitversetzt auch zur Erosion der Macht führt. Die Vorgabe, „genau“ das zu tun, was angewiesen wird, und gleichzeitig zu erwarten, dass Mitarbeiter optimale Arbeitsleistungen erbringen und zusätzlich Engagement für all das zeigen, was für das Unternehmen so wichtig ist, ist **Bullshit**. Es führt geradezu zwangsläufig in eine **systemische Abwärtsspirale** und weist als Trend bereits früh auf einen späteren Absturz hin. Da nützt auch der Versuch nichts mehr, Qualitätssicherungsmaßnahmen einzuführen, die von den Mitarbeitern als institutionelle Kontrollfunktion eingeordnet werden. Unternehmer müssen sich entscheiden, ob sie Mitarbeiter als denkende, oder nur als abarbeitende Ressourcen ansehen. Alles zu fordern, wäre auch hier naiv. Diese Frage allein den Führungskräften zu überlassen, wäre fatal.

Eine konsequente und umfassende Ergebnisverantwortung ist die Basis einer jeden Unternehmensentwicklung und alleiniger Garant für ein Überleben. Ohne sie bleibt Exzellenz nur eine Worthülse. Sie muss überall eingeführt werden und ist hinsichtlich der Auswirkungen konkret messbar. Mehr dazu unter Lernkurven (\*280).

Die Forderung nach einer Ergebnisverantwortung führt in der Entwicklungsarbeit zunächst immer zu Ungläubigkeit und in Teilen zur Ablehnung, was verdeutlicht, wie groß der Nachholbedarf wirklich ist. Wenn dann aber die ersten Erfolge sichtbar werden, entwickelt sich eine **stille Revolution, konsequent und für alle nachvollziehbar**. Eine Revolution, welche die Fesseln sprengt, die sich Unternehmen mit einer fehlerhaften Führung selbst angelegt haben – die nun Umkehrung der alten Prinzipien nicht mehr evolutionär verläuft, sondern tatsächlich revolutionär. Eine Revolution, welche die Kräfte freisetzt, um gemeinsam die Zukunft zu erobern. Sie erobert die Denkweisen, aus denen Exzellenz entsteht. Es geht dabei nicht um neue Arbeitsverträge, Stellenbeschreibungen und/oder das Anreichern von Berufsbezeichnungen mit dem Zusatz Manager. Es geht auch nicht um Karriere-schritte oder Gehaltsverhandlungen. Es geht einzig und allein darum, dass die Fesseln abgelegt werden, um Ziele von Unternehmern und Mitarbeitern zu vereinigen. Aus einer inputbezogenen Organisation entsteht somit schrittweise ein **outputorientiertes Wertesystem**.

Die Ergebnisverantwortung schafft erstmals gemeinsame Zielbilder. Sie ist der Gegenentwurf zu einer Praxis, in der zu viele imaginäre Ziele gebildet werden, die einem **Interpretationsraum** auf allen Ebenen Vorschub leistet und in dem sich alle tummeln, weil systemische Fehlentwicklungen nicht erkannt werden können.

Ergebnisverantwortung erfordert wirksame Feedback-Schleifen. Menschen können Verantwortung nur übernehmen, wenn Soll (Ziel), Ist (Ergebnis) und Differenz (Fehler) erkannt werden. Erst dann beginnt der Aufbau eines Schwarmwissens, aber weiterhin nicht einer Schwarmintelligenz. Übrigens ist Wissen wirksamer als Intelligenz.

Zum Abschluss noch ein Hinweis darauf, wie die alten Römer das Prinzip beim Bau eines gebauten Bogens sehr eindrucks-

voll umgesetzt haben: Wenn das Stützgerüst entfernt wurde, musste der Mann, der den Bogen entworfen hatte, sich darunter stellen. Ihm war somit bereits zu Beginn der Planung klar, was Ergebnisverantwortung bedeutet. Er setzte sein Leben dafür ein! Das wird in den neuen Arbeitswelten nicht mehr gefordert. Aber Ergebnisse müssen sehr wohl – und zum Wohle aller – erzielt werden.

# Epilog

**Unternehmertum bedeutet, die Zukunft zu verstehen und Kunden zu dienen**

Unternehmertum ist kein Abschnitt des Lebens. Menschen leben immer im Jetzt, denn die Zukunft ist unbestimmt und daher darf Unternehmertum auch nicht begrenzt wahrgenommen werden. Exzellenz erfordert daher, in die Zukunft denken zu können.

Erst aus diesem Verständnis, verdichtet über die ständige Auseinandersetzung mit der Zeit und dem Wissen entsteht Exzellenz. Es ist nicht Glück und nicht der Zufall, was Exzellenz ausmacht, sondern eine Mischung aus Erkenntnissen, Kraft und Verantwortung. Es ist die ständige Auseinandersetzung mit einem System, das dem Mutigen sämtliche Chancen eröffnet.

## Think System!