



**Benchmarking bewirkt Gleichmacherei und macht blind für Frühwarnsignale.**

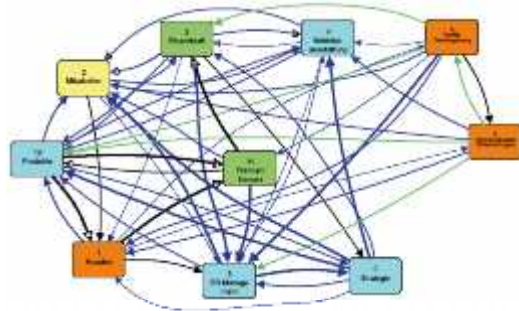
Innovation kann aus der eigenen Branche, d.h. von innen kommen. Substitution kommt immer von außen.

**Eine Logik des Erfolgs: Unser Umgang mit Komplexität**

Laufen die Kosten aus dem Ruder, starten wir ein Kostensenkungsprogramm und optimieren die Prozesse. Ist das Betriebsklima schlecht, machen wir eine Mitarbeiterbefragung und starten ein darauf abgestütztes Motivationsprogramm. Registrieren wir die Zunahme von Reklamationen, starten wir ein Aktionsprogramm zur Kundenzufriedenheit.

Mit welchem Erfolg? Laut unwidersprochenen Studien scheitern 2/3 der großen Umstrukturierungs-, Kostensenkungs-, Fusions- und andere Projekte. Woran liegt's? Dr. Dietrich Dörner schreibt in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“ u.a., dass wir nicht mit Komplexität umgehen können. Weil das fast nirgendwo gelehrt wird, aber auch, weil wir uns nicht die Mühe machen und die Zeit investieren wollen, um zu lernen, wie man komplexe Geschehnisse meistern kann.

Einige Themen-Gurus nutzen dies, indem sie uns klar machen, dass Komplexität kompliziert sei, dass wir wissenschaftliche Werke studieren, schwierige Methoden lernen und teure Software kaufen müssten. Also packen wir's gar nicht erst an. Dabei ist die Komplexität unseres beruflichen Alltags mit Einfachheit zu meistern, mit Strategie, einer anderen Denkhaltung und adäquaten Instrumenten. Z.B. mit dem Papiercomputer® von Prof. Frederic Vester und einer anschließenden Faktorenanalyse, die ohne Computer auf 1 Blatt Papier machbar ist.



So erkennen wir, welche Faktoren das beeinflussen, was wir verändern wollen (z.B. die Kosten), und wir können unsere Energie / Ressourcen darauf konzentriert und gebündelt einsetzen. Also

**Nicht den Erfolg steuern wollen, sondern das beeinflussen, was Erfolg bewirkt!**

Es gibt viele Beispiele dafür, wie Unternehmer ihre Unternehmen, wie Menschen sich selbst in kritischen Branchenphasen durch neue Strategien in die Erfolgsspur zurück brachten oder aus eigenen Krisen herausführten. Namen wie Würth, Kärcher, Fischer ... sind allen bekannt, Belimo, Town & Country, Assmann, Elektro Knies, Kirson dagegen sagen nur Brancheninsidern etwas, sind aber nicht weniger gute Beispiele dafür, wie man mit einer richtigen, meist markt-unüblichen Strategie erfolgreich sein kann, auch im härtesten Wettbewerb.

Sie alle haben aber einen entscheidenden Nachteil: Sie sind nicht kopierbar. So wie jedes Unternehmen/ jeder Mensch einzigartig ist, braucht auch jedes Unternehmen /jeder Mensch seine eigene Strategie für den Berufs- bzw. Lebenserfolg.



**Um eine Erfolgsstrategie zu erarbeiten, brauchen Sie nicht viel Zeit, sondern einen Entschluss: Jetzt beginnen, nicht erst, wenn's brennt.**

*Für Strategie hab' ich jetzt keine Zeit!*



**Wir alle wollen Erfolg in Beruf und Leben, ob angestellt, selbständig oder Unternehmer.**

**Was aber ist, Erfolg? Viele sagen: „Erfolg ist, wenn man seine Ziele erreicht!“**

**Ziele sind etwas, was man gern hätte, aber jetzt nicht hat.**

Nicht wenige, eigentlich zu viele Unternehmen und Menschen erreichen die Ziele nicht, die sie sich gesteckt haben. Das kann an den Zielen selbst liegen, wenn sie unrealistisch hoch waren, wenn die Latte zu hoch gelegt wurde. Aber wann ist ein Ziel unrealistisch, wann liegt die Latte zu hoch? Wenn die Möglichkeiten des Unternehmens oder des Menschen - d.h. seine Energien, Kräfte, Mittel, Ressourcen - für die gesteckten Ziele nicht ausreichen.

„Strategie“ definieren viele als „Weg und Mittel zum Ziel“. Damit bekommen Ziele etwas Eigenständiges, Erhabenes, Unantastbares, so als wären sie naturgegeben. Dabei setzen wir uns unsere Ziele doch selbst! Praktikabler und realer ist daher diese Definition: „Strategie ist die Art und Weise, wie jemand (ein Mensch, ein Unternehmen) mit seinen Energien (Kräften, Ressourcen) umgeht, d.h. wofür und wie er sie einsetzt“.

Dann ist Erfolg eine (Er-)Folge der Strategie! **Misserfolg auch.**

Wer den gewünschten Erfolg nicht erreicht, seine Ziele verfehlt, muß seine Strategie ändern.



**Erfolg ist keine Frage der Menge verfügbarer Energien /Ressourcen, sondern eine Folge ihres Einsatzes, d.h. wofür und wie man sie einsetzt.**

Wäre es anders, könnten kleine Unternehmen niemals erfolgreicher sein als große.

Die Realität zeigt: Die kleinen und mittleren Unternehmen sind seit Jahrzehnten die tragenden Säulen der deutschen und europäischen Wirtschaft. Während Branchenriesen in der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise binnen weniger Wochen aus dem Markt gerissen wurden oder nur mit gigantischen Finanzhilfen der Staaten überlebten, überstanden mittelständische, vor allem familiengeführte Unternehmen die Krise zwar mit Blessuren, aber aus eigener Kraft.

**Das liegt an der unternehmerischen Zielsetzung:**

Während börsennotierte AGs der Maximierung des Shareholder Values die absolute Priorität gaben und geben, zielen eigentümergeführte Familienunternehmen auf nachhaltige, dauerhafte Existenz. Während die einen ihre Gewinne entnehmen und ausschütten, re-investieren die anderen, geben in kritischen Phasen eigene Mittel wieder zurück ins Unternehmen.

**Wie werden Ziele formuliert und festgelegt?**

Seit Jahrzehnten wird argumentiert, Ziele sollten nicht durch Extrapolation /Fortschreibung festgelegt werden. Doch die Zielplanung folgt noch immer und in den meisten Unternehmen dem Muster: „Dieses Jahr + 20%!“

Damit haben wir den ersten und vielleicht wichtigsten Grund für dokumentierte Misserfolge identifiziert: Falsche, weil unrealistische Ziele. Ziele sind aber nicht an sich unrealistisch, sondern sie werden es durch das Missverhältnis zu den vorhandenen Energien bzw. Ressourcen. Gemäß unserer Definition ist die Festlegung von Zielen wesentlicher Teil des strategischen Prozesses.

**Unternehmerischer Erfolg ist eine direkte Folge der Strategie.**

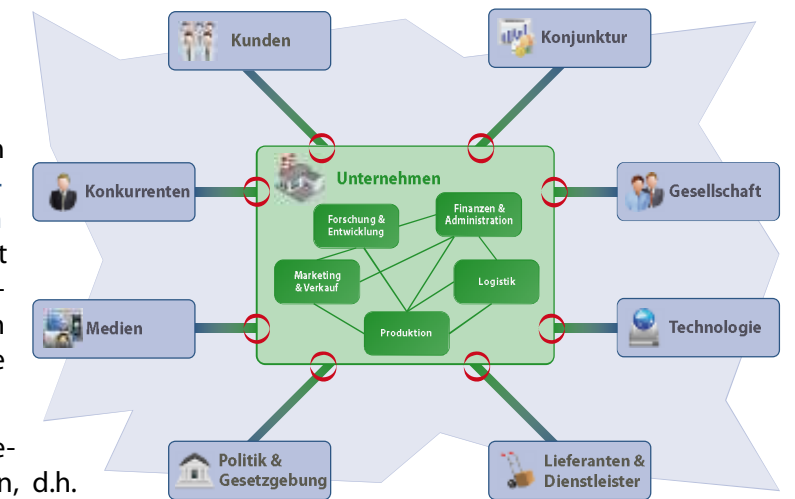
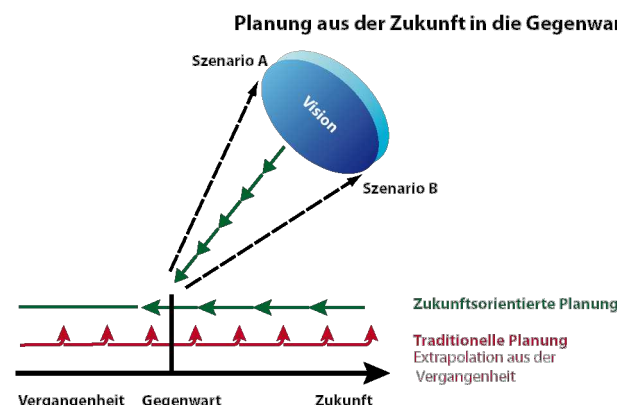
Strategie ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit seinen Energien /Ressourcen umgeht, d.h. wofür (Ziele) und wie es sie einsetzt. Je weniger jemand (ein Unternehmen, ein Unternehmer) davon hat, desto konzentrierter und gezielter muss er sie einsetzen!

**Eine Logik des Misserfolgs: Vergangenheitsdaten als Entscheidungs-Grundlage**

Fast alle Unternehmensstrategien und Zielsetzungen werden aus der IST-Situation heraus und auf der Grundlage von Vergangenheitsdaten (Bilanz, G&V, Benchmarking, Controlling) formuliert. Damit passen sie in die momentanen Rahmenbedingungen. Strategische Entscheidungen werden aber erst in der Zukunft wirksam: Eine neue Produktionshalle braucht 1-2 Jahre Bauzeit, dann muss sie sich min. 10 Jahre amortisieren. Ein neues DV-System mit Systemarchitektur und Anwendungsprogrammen braucht 4-5 Jahre für Entwicklung und Implementierung, dann einige Jahre der Amortisation.

Strategische Entscheidungen sollten nicht in die jetzigen Rahmenbedingungen passen, sondern in die Bedingungen, die dann gelten, wenn die Entscheidungen wirksam werden und sich amortisieren sollen. Wir dürfen Strategien also nicht auf IST-Daten und IST-Analysen stützen, sondern auf unserer Einschätzung der künftigen Rahmenbedingungen.

**Die Methodik dafür ist die Szenariotechnik.**



Operatives Management kümmert sich um den laufenden Geschäftserfolg. **Strategisches Management kümmert sich um Optionen für künftige Erfolge**, schafft die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg in den kommenden Jahren und verwendet daher auch ganz andere Orientierungsgrößen.

Das Erfordernis zu strategischen Veränderungen ergibt sich aus der IST-Situation, d.h. durch Erfolge oder Misserfolge = Zielverfehlungen. **Die strategische Zielrichtung** und die Art und Weise des Einsatzes der vorhandenen Energien (Kräfte, Ressourcen) aber sollte aus der Einschätzung der künftigen Rahmenbedingungen resultieren. Die werden durch das Unternehmens-Umfeld, d.h. die externen Einflussfaktoren bestimmt. Zur Entwicklung einer zukunftsichernden Strategie gehört also auch der Blick in die Zukunft mithilfe der Szenariotechnik.

**Eine weitere Logik: Benchmarking gefährdet die Existenz**

Die betriebswirtschaftlichen IST-Daten von Bilanz, G&V und internem Controlling sind unabdingbar für die Standortbestimmung, aber sie taugen nicht zur Navigation und Steuerung. Geradezu existenzgefährdend jedoch ist Benchmarking mit Konkurrenten. Der brancheninterne Vergleich zeigt ja nur, wie gut ich im Vergleich zu den IST-Konkurrenten dastehe. Ich sehe aber nicht die Substitutionsgefahr durch Neulinge, die noch gar nicht zur Branche gehören oder noch so unscheinbar klein sind, dass man sie nicht beachtet. So laufen ganze Branchen blindlings vor die Mauer. Beispiele gefällig? Bitte sehr:

- ⊗ die Substitution der Schallplatte durch die CD liess die gesamte europäische, vor allem deutsche HiFi-Industrie vor die Hunde gehen
- ⊗ der Niedergang der europäischen Uhrenindustrie, weil man die Chancen quartzgesteuerter Uhren gleich null einschätzte
- ⊗ der Siegeszug des Personal Computers, wo doch die IT-Experten (z.B. Ken Olsen) noch Anfang der 80-er Jahre meinten, dass es „für niemanden einen Grund gibt, einen Computer zu Hause haben zu wollen!“
- ⊗ der Verlust lukrativer Finanzierungen der traditionellen Banken an Private Equity
- ⊗ der Widerstand der Energieversorger gegen alternative Energienutzung, der uns heute Milliarden Steuergelder für Subventionen kostet .....

Substitutionsgefahren erkennt man nicht durch klassisches Benchmarking. Niemand sollte sich zur Zukunftssicherung innerhalb seiner Branche vergleichen, sondern mit Unternehmen, die ihren Kunden einen vergleichbaren Nutzen bieten. Dazu brauchen wir andere Daten und Instrumente, als sie die traditionelle Betriebswirtschaftslehre nutzt und liefert. Beispiel: Die von Prof. Wolfgang Mewes in seiner EKS® beschriebene Spannungsbilanz verwendet Daten, die eine Gefährdung der eigenen Erfolge aufzeigen, lange bevor sich diese in einer betriebswirtschaftlichen Bilanz oder G&V niederschlagen.