

Von der Natur lernen - langfristigen Erfolg schaffen **Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen**

von Cay von Fournier, SchmidtColleg, Berlin und St. Gallen*

Das wirtschaftliche Rückgrat unseres Landes und der Hoffnungsträger für neu zu schaffende Arbeitsplätze sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen. Hier regiert meist noch nicht das Primat des Shareholder Value, sondern ein ehrliches Interesse an langfristigem, nachhaltigem Erfolg. Doch gerade für diese Unternehmen gilt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine Weisheit mehr denn je: "Schlechte Zeiten sind gut für gute Unternehmer". Nur durch ein ganzheitliches Verständnis von Unternehmensführung sind Unternehmen heute in der Lage, ihre eigene Konjunktur zu gestalten und zu beeinflussen.

Dem Sturm des Wandels widerstehen nur gesunde Unternehmen mit tiefen Wurzeln und gesunde Menschen mit der Fähigkeit zu führen. Ein Unternehmen lässt sich mit einem Segelschiff vergleichen. Benötigt werden eine gute und motivierte Mannschaft, ein klares Ziel und ein gut gewählter Kurs. Trotzdem begegnen einem die alltäglichen Probleme, die es zu meistern gilt. Die Segel müssen durch die unterschiedlichen Winde immer wieder neu gesetzt werden und Strömungen gilt es zu trotzen. Wie auf einem Schiff besteht in einem Unternehmen die Notwendigkeit der aufmerksamen Steuerung, der Ordnung. Die Gewalten, die auf offener See wie auf den globalen Märkten herrschen, sind vergleichbar und lassen sich nicht beeinflussen. Aber selbst, wenn wir nicht über Wind und Wellen gebieten können, sind wir in der Lage, unseren Kurs zu wählen und die Segel entsprechend zu setzen. Bei schönem Wetter können viele „Kapitäne“ segeln, bei schlechtem Wetter und bei Sturm sind es nur wenige. Folgende 10 Gebote zeigen die wichtigsten Grundsätze für langfristig gesunde und erfolgreiche Unternehmen auf:

Das 1. Gebot: Sei kreativ!

Kreativität ist weder ein neuer Trend noch ein neues Gesetz – sie ist so alt wie die Menschheit selbst. "Am Anfang schuf Gott Himmel und Erde" (1. Moses 1,1), so beginnt das erste Buch der Bibel. Alles beginnt mit der Kraft der Schöpfung. Kreativität ist ein Teil dieser göttlichen Kraft, Dinge ins Leben zu rufen, die es noch gar nicht gibt. Alles beginnt mit Kreativität. Ohne neue Gedanken, ohne Querdenken, ohne Innovation und ohne Andersartigkeit wird es für Unternehmen keine Einmaligkeit geben. Wenn alle Unternehmen gleich sind, dann sind sie austauschbar und müssen den Wettbewerb über den Preis führen.

Studien belegen, dass sich nur etwa 15 % aller mittelständischen Unternehmen über den Preis auf dem Markt behaupten können. Die restlichen 85 % sind darauf angewiesen, sich über unterscheidbare Produkte und Leistungen vom Wettbewerb abzusetzen. Die Wettbewerbsvorteile von heute sind schnell imitiert, der Markt verändert sich, die Kundenbedürfnisse wandeln sich – und damit wird Veränderung zum kontinuier-

lichen Prozess. Dafür ist vor allem Kreativität notwendig. Nur durch Kreativität entsteht etwas Neues.

Das 2. Gebot: Biete echten Nutzen!

Es scheint fast eine Selbstverständlichkeit zu sein, dem Kunden einen echten Nutzen bieten zu wollen. Aber die Realität in vielen Unternehmen zeigt, dass dieses Gebot nur unzureichend verfolgt wird. Durch viele Beratertheorien, Wirtschaftstrends, wissenschaftlichen Ansätze und Managementmoden kommt das Wichtigste häufig zu kurz: Der Kunde und dessen Nutzen. Im Mittelstand kommt hinzu, dass die operative Hektik es verhindert, sich systematisch und kontinuierlich mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden auseinander zu setzen. Auf diese Art und Weise werden viele Kunden verloren. Und es braucht in der Folge umso mehr Zeit, diese zurück und immer neue Kunden hinzu zu gewinnen. Manchmal markiert dieser aufwändige und teure Weg das Ende eines Unternehmens.

Wer den Nutzen der Kunden aus den Augen verliert, wird die Kunden über kurz oder lang verlieren. Die Menschen spüren es, wenn es das ehrliche Anliegen eines Unternehmens ist, ihnen das Leben leichter oder angenehmer zu machen und zu bereichern. Sie danken es durch Treue und die Bereitschaft, den Preis zu zahlen, den die Leistung oder das Produkt wert ist.

Das 3. Gebot: Sei mutig anders als andere!

In diesem Gebot vereinen sich zwei zentrale Wesenszüge guter Unternehmen: Mut und Andersartigkeit. Beide Werte führen zu dem Vorteil, sich im eigenen Markt unterscheidbar zu machen.

Erfolgreiche Andersartigkeit bedeutet vor allem eines: Veränderung. Und für Veränderung braucht es vor allem eine Eigenschaft: Sehr viel Mut. Mut macht Unternehmen nicht nur andersartig, mutige Unternehmen unterscheiden sich häufig auch in dem, wie sie Dinge angehen. Mutige Unternehmen folgen mehr ihren Überzeugungen als Marktstudien – auch, wenn dies kein Freibrief für rein emotionales Handeln sein soll. Das richtige Augenmaß ist entscheidend. Dann allerdings ist es mutig, sich auf den Weg zu machen, eine Vision zu entwickeln, diese mit Verstand zu prüfen, zu kommunizieren und schließlich in die Tat umzusetzen. Wenn wir notwendige Andersartigkeit verstehen und klug auf unsere Zeit übertragen, dann können sich Unternehmen viel besser auf dem Markt der Zukunft positionieren.

Das 4. Gebot: Investiere!

Eine ökonomische Weisheit besagt: „Sparen tun Narren, Geld sinnvoll einsetzen, ist die Kunst der Betriebswirtschaft.“ Diese einfache Einsicht scheint aber heute nicht mehr zu gelten, denn es geht vielerorts nur noch um Sparmaßnahmen, Kostensenkungen, Entlassungen oder Restrukturierung, mit denen eher destruktiver denn konstruktiver Umbau gemeint ist.

Sparsamkeit ist ein Wort mit zwei Bedeutungen. Wenn damit gemeint ist, Verschwendung zu vermeiden, dann ist Sparen ein

sehr wertvoller Vorgang. Meistens wird aber nicht die Vermeidung von Verschwendung gemeint, sondern reduziertes Investieren, was einer Reduktion der Lebensenergie gleichkommt. So wie der Organismus stirbt, wenn er sich seiner Energie beraubt, so geschieht es auch den Unternehmen, die Sparen zu einer Strategie gemacht haben. Sie leben in diesem Moment von der Substanz. Ihnen fehlt es an Energie und Kreativität, Neues hervorzubringen.

Das 5. Gebot: Sei konsequent!

Der Unterschied zwischen einem erfolgreichen und einem weniger erfolgreichen Unternehmen ist immer eine Frage der Konsequenz. Was in der Unternehmensführung gilt, hat auch Gültigkeit in der Lebensführung und bei der Führung von Menschen. Wir können uns Ziele setzen, kreativ sein, Nutzen bieten und investieren. Es wird nur wenig nutzen, wenn wir im Alltag nicht konsequent handeln.

Konsequenz leitet sich vom lateinischen Wort „consequentia“ ab und bedeutet „folgen“ oder auch „mit Folge“ (cum sequentia). Im übertragenen Sinne bedeutet es die Folgerichtigkeit des Denkens und Handelns. Impliziert ist die Forderung, unser Handeln an den von uns aufgestellten Regeln und Aussagen auszurichten. Immer dann, wenn wir ein Ziel konkret formuliert haben, muss auch konsequent gehandelt werden. Wenn dies nicht geschieht, verlieren wir an Glaubwürdigkeit. Dies ist oft auch eine Grundlage des fehlenden Vertrauens, das in Unternehmen bemängelt wird. Erst wenn wir auch meinen, was wir sagen, und tun, was wir meinen, schaffen wir Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Wer kennt nicht das Problem des guten Vorsatzes? Das Gegenteil von „gut“ ist eben nicht unbedingt „schlecht“, sondern „gut gemeint und nicht gehandelt“. An der Konsequenz des Handelns können alle Vorsätze scheitern.

Das 6. Gebot: Sei einfach!

Ob Autos, Bedienungsanleitungen, zwischenmenschliche Beziehungen, Kaufverträge, Gesundheitsversorgung, Behörden oder Unternehmen: Alles wird immer komplizierter. Es ist anscheinend viel schwieriger, einfache Lösungen zu finden, als die Dinge kompliziert zu machen. Doch es entspricht dem Gesetz der Ökonomie, dass Ziele mit einem möglichst geringen Aufwand an Zeit, Energie und Geld erreicht werden sollten.

Eine Balance zwischen den beiden Elementen Einfachheit und Komplexität ist enorm wichtig. Da es in Unternehmen jedoch meistens zu kompliziert zugeht und zu viel Zeit und Geld in internen Arbeitsabläufen verloren geht, ist die Richtung der Bemühung für diese Balance klar: Versuchen Sie zusammen mit Ihrem Team immer einen noch einfacheren und schnelleren Weg zu finden, auf dem die Unternehmensziele erreicht werden können. Nur Einfachheit ermöglicht, dass sich Ihr Unternehmen mit einer noch größeren Geschwindigkeit in die richtige(!) Richtung bewegt. Schnell zu sein allein reicht nicht aus. Viel wichtiger ist es, schnell am richtigen Ort zu sein. Hierbei hilft Ihnen Ein-

fachheit, denn es befreit von Unwesentlichem und Verschwendung.

Das 7. Gebot: Verbessere ständig!

Es gibt nichts in einem Unternehmen, was nicht besser werden könnte. Diese Einstellung treibt alle erfolgreichen Unternehmen an. Das Prinzip der ständigen Verbesserung ist ein ganz natürliches Prinzip, denn auch die Natur entwickelt sich nur durch Innovation und Verbesserung weiter. Da es sich um sehr lange Zeiträume handelt, erleben wir diese Verbesserung jedoch oft nicht bewusst. Wir kennen diese Verbesserung aber aus der Betrachtung der Vergangenheit und der Entwicklung des Lebens als Ganzes. In Unternehmen können wir uns nicht diese Zeit lassen, aber wir sollten von der Natur lernen, dass alles seine Zeit braucht.

Der ständige Veränderungsprozess in der Evolution und das Überleben der besser angepassten Lebewesen zeigt dieses Prinzip deutlich auf. Nicht zuletzt sind wir Menschen selbst das Ergebnis einer ständigen Verbesserung. Probleme werden behoben, noch ehe sie entstehen. So wie heute in sehr guten Produktionsunternehmen Maschinenteile getauscht werden, bevor sie defekt werden, so tauscht auch der Körper permanent seine Zellen aus. Wenn es einem Unternehmen gelingen würde, sich in ähnlicher Form immer wieder zu erneuern und Schäden so elegant zu beheben, dann wäre dieses Unternehmen allen anderen überlegen.

Das 8. Gebot: Stärke die Stärken!

Das Gebot, sich auf seine Stärken und die Stärken seiner Mitarbeiter zu konzentrieren, klingt zwar selbstverständlich, wird jedoch selten in der Praxis genutzt. In den Köpfen der Menschen dominiert bei der Aus- und Weiterbildung die Sicht auf die Schwächen. Wir meinen, lernen zu müssen, was wir nicht können oder wo wir Defizite haben. Anders in der Natur: Diese konzentriert sich ausschließlich auf die Stärken und nie auf die Schwächen der einzelnen Lebewesen. Es geht darum, am besten zu fliegen, am schnellsten zu laufen, am höchsten zu klettern oder am tiefsten zu tauchen. Alle Tiere haben etwas, das sie besonders gut können, und darauf konzentrieren sie ihre ganze Energie. Diejenigen Lebewesen, die etwas am besten machen, haben dabei die größere Chance zu überleben und Nachkommen zu haben. Neben der permanenten Veränderung und Verbesserung gilt die Konzentration auf die eigenen Stärken als Erfolgsfaktor im permanenten Überlebenskampf.

Die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit ist eine lebenslange Aufgabe, die leider viel zu selten ernst genommen wird. Es ist außerdem eine kontinuierliche Arbeit, die Sie bezogen auf sich selbst wie auf Ihre Mitarbeiter leisten sollten. Dies ist ein wesentlicher Schritt hin zu einem ganz neuen Unternehmensverständnis. Unternehmen müssen zuerst ihre ureigenen Einstellungen überprüfen und ändern, wenn sie sich auf dem Markt ändern wollen (was über den zukünftigen Erfolg entscheiden wird).

Indem wir beginnen, die Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen und uns auf Ihre Stärken konzentrieren, ändern wir auch die Führungskultur im Unternehmen.

Das 9. Gebot: Führe mit Werten!

Führung ist eine eigene Dimension. Führung ist nicht Management. Führung wirkt auf Menschen und betrifft Menschen. Menschen können nicht gemanagt, sondern nur geführt werden. Dabei sind die Grundprinzipien der Führung alt und bekannt. Sie beruhen auf der philosophischen Suche nach dem besseren Umgang unter den Menschen. Führung basiert auf Werten, und diese Werte entscheiden, ob es sich um konstruktive und gute Führung handelt oder um destruktive und schlechte Verführung. Wirksame Führung ist eine der schwierigsten Aufgaben, eben weil sie auf Menschen und deren Verhalten wirkt.

Jedes Unternehmen hat eine eigene Kultur mit eigenen Werten, ganz gleich ob diese Kultur aktiv gestaltet wurde oder sich passiv entwickelt hat. Jedes Unternehmen hat eine Kultur, die jeder spürt, der mit diesem Unternehmen zu tun hat. Bei vielen erfolgreichen Unternehmen spürt man sofort den Geist, der in diesem Unternehmen herrscht. Dieser Geist ist Ausdruck einer lebenden Kultur. Bei guten Unternehmen spürt man schnell Offenheit, Freundlichkeit, Humor und einen positiven Charme der Mitarbeiter. So eine Kultur wurde aktiv gefördert und durch gute Führung geprägt.

Das 10. Gebot: Lebe in Balance!

Der wirklich erstrebenswerte Zustand in unserem Leben ist die Balance von Seele und Körper. Viel wird darüber nachgedacht und noch mehr darüber gesprochen und geschrieben. Balance ist wesentlich mehr als „nur“ die so genannte „Work-Life-Balance“. Balance ist die Erkenntnis, dass alles, worüber wir nachdenken, was uns Probleme macht oder unsere Leidenschaft weckt, ein Stock mit zwei Enden ist. Wenn wir das eine Ende aufheben, dann heben wir auch immer das andere Ende auf. Das Ziel ist es, den Stock in Balance zu halten, sonst fällt er unweigerlich wieder herunter.

Eine der größten persönlichen Aufgaben des Menschen ist es daher, Balance zu finden und vor allem in Balance zwischen unserem Körper und unserer Seele zu leben. Sie repräsentieren die zwei Welten aus denen wir kommen, eine geistige und eine materielle. Beides sind wir, und daher muss beides in Einklang gebracht werden, um uns weiterzuentwickeln. Wir verstehen die Welt nur durch unsere Sinne und somit unseren Körper. Das Leben, das wir geschenkt bekommen haben, ist ein großes Geschenk. Leider nehmen wir dieses Geschenk als selbstverständlich und vergessen daher jeden Tag dankbar zu sein.

Ohne Dankbarkeit gibt es keine Wertschätzung,
ohne Wertschätzung gibt es keine Achtsamkeit,
ohne Achtsamkeit gibt es keine Erkenntnis und
ohne Erkenntnis gibt es keine Weiterentwicklung.

Wenn es einen allgemeinen Sinn des Lebens gibt, dann heißt dieser Sinn „Weiterentwicklung“. Dabei findet Weiterentwicklung sowohl auf der körperlichen Ebene (Evolution der Biologie und Entwicklung unseres Wissens), als auch der seelischen Ebene (Evolution des Bewusstseins und Entwicklung unseres Gewissens) statt. LebensBalance wird somit zu einer Grundeinstellung.

14.344 Zeichen mit Leerzeichen

Buchtipps:

Cay von Fournier

Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen –

Wie Sie langfristig Erfolg schaffen

gebunden, 245 Seiten, EUR 24,90

Campus Verlag GmbH, ISBN 3-593-37784-5

Weitere Infos erhalten Sie unter www.schmidtcolleg.de oder per Email info@schmidtcolleg.de

* Dr. Dr. Cay von Fournier ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des vor 20 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.