
1 Universalprinzipien des Erfolgs

„Erfolg“ und „erfolgreich“ sind häufig ge- und missbrauchte Wörter. Für den einen ist Erfolg sportlich definiert, für den anderen besteht er in einer glücklichen Familie, für den nächsten in beruflichem Aufstieg oder viel Geld. Auch der Unternehmenserfolg wird unterschiedlich definiert. Die einen verstehen darunter einen möglichst hohen Gewinn oder einen beeindruckenden Aktienkurs. Familienunternehmer möchten zwar Gewinne machen, aber zum Erfolg gehört für sie mehr. Ihr Erfolg soll nachhaltig sein, denn ein Familienunternehmen ist auf Generationen hin angelegt. Für Familienunternehmen geht es darum, gute wie schlechte Zeiten zu überleben, Boomphasen ebenso durchzustehen wie Kriege, Wirtschaftskrisen und Rezessionen. Das Unternehmen muss überleben. Das definieren Unternehmer häufig als „Sicherung und Erhaltung der Unabhängigkeit des Unternehmens.“

Auch in der Natur geht es ums Überleben, um die Erhaltung der Art. Insofern gibt es eine Gemeinsamkeit zwischen der Natur mit ihrem Generalziel „überleben“ und Unternehmen: Auch für Unternehmen geht es um das Generalziel „gesteigerte Überlebensfähigkeit“. Wenn man daraus eine Definition für Unternehmenserfolg ableitet, lautet sie: Unternehmenserfolg bedeutet, das Ziel „gesteigerte Überlebensfähigkeit“ zu erreichen.

Die folgenden Universalprinzipien, die wir uns von der Natur abgeschaut haben, bilden die Basis des Credos der WeissmanGruppe. Auf ihnen bauen alle weiteren Stufen unseres Systems auf. Deshalb werden Sie diesen Prinzipien im vorliegenden Buch immer wieder begegnen. Universalprinzipien haben die Eigenschaft, allgemein gültig zu sein. Wenn Sie einem der nachfolgenden Prinzipien zustimmen, können Sie dies nicht nur für einen Teilbereich tun. Dieses Prinzip gilt dann für alle Bereiche. Wer systemisch denkt, also in ganzheitlichen, vernetzten Zusammenhängen, hat den großen Vorteil, in der Regel mit einer Lösung gleich mehrere Probleme auf einmal angehen zu können. Vernetztes Denken und Handeln in der Wirtschaft ist sowohl für das einzelne Unternehmen als auch für die gesamte Gesellschaft von Nutzen.

1.1 Die sieben Grundlagen

Wir haben bereits bei der Definition des zentralen Ziels „Überlebensfähigkeit“ eine Parallele zwischen natürlichen Systemen und Familienunternehmen festgestellt. Warum also sollten sich nicht auch die Erfolgsprinzipien der Natur auf Unternehmen übertragen lassen und als „Vorlagen“ für die Unternehmensführung von Nutzen sein? Sie werden im weiteren Verlauf dieses Buchs sehen, dass ein solcher Ansatz hervorragend funktioniert.

Die Evolution zeigt uns seit Milliarden Jahren, wie Überleben funktioniert. Es wäre geradezu vermessen, die Prinzipien und Systeme, die uns die Natur liefert, nicht auch für das Führen von sozialen Organisationen zu verwenden. Betrachten wir Unternehmen also — um im Bild zu bleiben — als einen lebenden Organismus, der sich bei richtiger „Bewässerung und Düngung“ und mit ausreichend „Licht und Wärme“ zu einem kräftigen Baum entwickelt. Für Unternehmen bedeutet das: Die Führung hat dafür Sorge zu tragen, dass sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter unter optimalen Bedingungen zum Wohle des Unternehmens frei entfalten können.

1.1.1 Schlag nach bei Darwin

Die Erkenntnis, dass in der Natur nur das System überlebt, das sich am besten an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann, haben wir dem großen englischen Naturwissenschaftler und Begründer der Evolutionstheorie, Charles Robert Darwin, zu verdanken. In der fünften englischsprachigen Auflage seines Werkes „Die Entstehung der Arten“ führte der Wissenschaftler den Terminus „Survival of the Fittest“ ein, den eigentlich der Sozialphilosoph Herbert Spencer in der Diskussion um Darwins Buch geprägt hatte. Beide bezeichneten damit das Überleben der am besten an ihre Umwelt angepassten Lebewesen. Später wurde dies oft mit „die Stärksten überleben“ übersetzt, aber das war keineswegs im Sinne Darwins, sondern schlicht eine falsche Übersetzung. Mit „fit“ beschrieb Darwin eindeutig den Grad der Anpassung an die Umwelt und nicht die körperliche Stärke und Durchsetzungsfähigkeit im Sinne einer direkten Konkurrenzverdrängung.

Auch wenn wir sie nicht mögen: Ratten und Kakerlaken können in fast jeder Umgebung überleben, und sei sie noch so unwirtlich und lebensfeindlich. Kakerlaken gibt es seit 300 Millionen Jahren. Biologen der Universität Queensland in Australien haben festgestellt, dass Kakerlaken 40 Minuten lang den Atem anhalten können. Da der Körper über den Atem zwangsläufig Flüssigkeit verliert, können sie auf diese Weise sogar bei extremer Trockenheit überleben. Wissenschaftler haben auch herausgefunden, dass die unbeliebten Schaben eine 150-mal höhere radioaktive Strahlendosis

vertragen als der Mensch. Ratten sind ebenfalls „Überlebenskünstler“: Sie können überall existieren, in der Ebene, im Gebirge und in den Städten der Menschen. Im Notfall ernähren sie sich von Holzwolle, Schaumstoffresten und Schuhsohlen.

Die Auster ist zwar nicht ganz so anpassungsfähig wie Ratten oder Kakerlaken, aber bei ihr konnte man besonders viele Gene nachweisen, die für die Anpassung an verschiedene Umweltbedingungen „zuständig sind“: Chinesische Wissenschaftler von der Akademie der Wissenschaften in Qingdao haben herausgefunden, dass die Pazifische Auster (*Crassostrea gigas*) 88 Gene für Hitzeschutzproteine besitzt und viele Erbanlagen, die dem Zelltod entgegenwirken. Diese Gene schützen die Muscheln nach Erkenntnissen der Forscher gegen wechselnde Umweltfaktoren wie höhere Temperaturen oder steigenden Salzgehalt. Eine sinnvolle Anpassung für ein Tier, das im Gezeitenbereich festsetzt. Das darwinsche Evolutionsprinzip lässt sich perfekt auf Unternehmen übertragen — heute mehr denn je. Nicht die größten Unternehmen überleben, sondern diejenigen, die sich am besten an ihre Rahmenbedingungen anpassen. Je stärker und schneller sich die Rahmenbedingungen verändern, umso stärker und schneller müssen sich Unternehmen verändern. Wer sich auf alten Erfolgen ausruht, wird auf der Strecke bleiben. Jüngste Beispiel dafür sind Nokia und Schlecker. Das Sterben der großen deutschen Motorradmarken Herkules, Kreidler, Maico und Zündapp zu Beginn der 1980er Jahre zeigt aber, dass es solche Beispiele bereits früher gab. Die deutschen Hersteller hatten sich allzu lange auf ihren Erfolgen ausgeruht und die japanische Konkurrenz nicht ernst genommen. Sie verpassten die Wandlung des Motorrads vom Gebrauchsfahrzeug zum Freizeitgerät und Statussymbol. Statt ihre Fahrzeuge mit mehr PS, Hubraum und einem schnittigen Design zu versehen, setzten sie weiterhin auf wenig Hubraum, Zwei-Takt-Motoren und änderten nur zögerlich etwas am Design. Überlebt hat schließlich nur BMW, denn den Bayern gelang es, ein konkurrenzfähiges Motorrad zu bauen, das sich aufgrund seiner Anpassung an die Trendwende trotz seines höheren Preises behaupten konnte.

Nur wer sich anpasst, wird überleben.

Wie gut man angepasst ist beziehungsweise war, kann man jedoch leider erst im Nachhinein erkennen. Unternehmen, denen es heute gut geht, wissen, dass sie in der Vergangenheit die richtigen Entscheidungen getroffen haben. Damit sie weiterhin erfolgreich sind, müssen sie sich immer wieder die Frage stellen, ob sie für die Zukunft richtig gerüstet und gut angepasst sind und die notwendigen Maßnahmen ergreifen. Aus den Anforderungen der Zukunft müssen für heute die richtigen Weichenstellungen abgeleitet werden — nicht aus einer Verlängerung der in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen.

Think future — act now.

1.1.2 **Kybernetik – Schwungrad oder Teufelskreis?**

Die Kybernetik ist die Lehre von sich selbst steuernden Regelkreisen und eine der tragenden Säulen der Evolution. Jede Pflanze, jedes Baby, die DNS — alles 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 ebenso wie Pflanzen kybernetisch. Betrachtet man unter dieser Voraussetzung den Erfolg eines Unternehmens, so ergibt sich eine Erfolgsspirale, die auf folgenden Erkenntnissen beruht:

- Jeder Mangel ist eine Chance.
- In der Konzentration ist der durchschnittlich Begabte dem unkonzentrierten Genie überlegen.
- In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Rendite.
- Anders als alle anderen.

Jedem Mangel wohnt eine Chance inne, man muss sie nur erkennen. Das fällt uns mitunter schwer, denn wir lernen normalerweise, die problembelastete Ist-Situation zu bekämpfen anstatt das Positive in der Situation für uns zu sehen und zu nutzen. Wenn jedoch jeder Mangel bzw. jedes Problem systemimmanent eine Chance ist, sollte es die zwingende Aufgabe für jedes Unternehmen sein, sich auf die konzentrierte Suche nach wichtigen Mängeln und Problemen im (zukünftigen) Markt zu machen.

Indem wir uns auf das Wesentliche konzentrieren, nämlich auf die Lösung der Kundenprobleme, konzentrieren wir uns auf die Dinge, die das Unternehmen tatsächlich weiterbringen. Durch unsere Problemlösungskompetenz unterscheiden wir uns von anderen Wettbewerbern. Und das sind vor allem die Dinge, die uns von anderen Wettbewerbern unterscheiden.

Je unterschiedlicher die Leistungen, umso größer die Harmonie und der Wohlstand. Je ähnlicher die Leistungen, desto brutaler der Verdrängungswettbewerb. Denken Sie nur an die Rabattschlachten, die sich die Discounter regelmäßig liefern. Dabei gewinnt keiner.

Wenn Sie die Lösung zentraler Kundenprobleme, die Konzentration und die sichtbare Kompetenz verbinden, erhalten Sie die Erfolgsspirale. Fehlt nur einer dieser drei Faktoren, wird aus dem kybernetischen Schwungrad der Teufelskreis, eine Abwärtsspirale, die sich kaum aufhalten lässt. Austauschbare Leistung — wenige Kunden — geringer Preis — sinkende Rendite.

Wer zentrale Marktprobleme sichtbar besser löst als andere, der setzt einen kybernetischen Kreislauf in Gang und kann seinen Erfolg nicht verhindern.

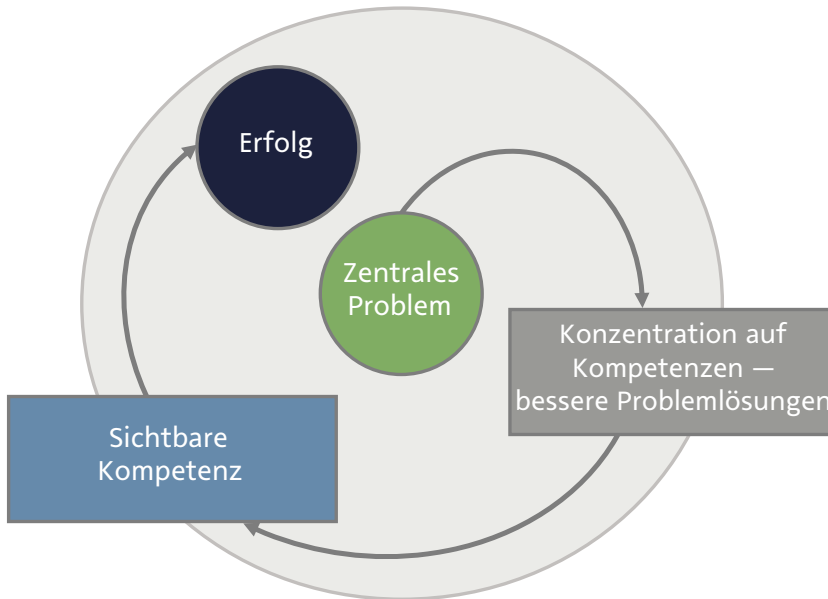


Abb. 2: Die Erfolgsspirale nach Wolfgang Mewes

1.1.3 Das Prinzip des Minimumfaktors

Kennen Sie das Liebigsche Prinzip des Minimumfaktors, benannt nach dem Naturwissenschaftler, Nobelpreisträger und Begründer der organischen Chemie, Justus von Liebig? Es besagt, dass Pflanzen für ein gesundes Wachstum ein optimales Maß an verschiedenen Wirkstoffen brauchen. Fehlt ein Wirkstoff oder ist zu wenig davon vorhanden, wird das Wachstum gestört. Dasselbe gilt, wenn zu viel eines Wirkstoffs vorhanden ist. Gärtner kennen es: Bekommt eine Pflanze nicht genügend Wasser oder zu viel, wird sie zu viel oder zu wenig gedüngt, ist das Ergebnis dasselbe: Im schlimmsten Fall geht sie ein. Zu viel ist ebenso schädlich wie zu wenig. Es geht darum, die richtige Balance zu finden. Stehen der Pflanze alle Wirkstoffe zur Verfügung, wird sie ihr Wachstum selbst optimal organisieren. Dieses Prinzip kennen wir auch aus der Medizin: Tollkirsche ist giftig. In homöopathischen Dosen kann sie jedoch auch heilen. Schmerz- und Schlafmittel helfen in vernünftiger Dosierung. In großen Mengen machen sie süchtig oder können im Fall einer Überdosis zum Tod führen. Die Dosis bestimmt, ob etwas ein Heilmittel oder ein Gift ist.

Unternehmer und Führungskräfte sind die Gärtner, die für Rahmenbedingungen sorgen müssen, unter denen sich das Unternehmen optimal entwickeln kann. Dafür müssen sie immer wieder neu definieren, was extern (zentrale ungelöste

Kundenprobleme) und intern die Minimumfaktoren sind. Muss mehr in Controlling und Marketing investiert werden oder eher in Mitarbeiterentwicklung und Produktionsprozesse? Die internen Minimumfaktoren beeinflussen das Wachstum Ihres Unternehmens entscheidend.

1.1.4 **Keine Wirkung ohne Ursache**

Menschen tendieren dazu, die Dinge oberflächlich anzugehen. Auch in Unternehmen geht es oft eher um das schnelle Ergebnis als um den nachhaltigen Erfolg. Viele Krisen eskalieren, weil lediglich an Symptomen kuriert wird, anstatt das Übel an der Wurzel zu packen. Man kann noch so viele Mitarbeiter entlassen oder Gehälter kürzen — es wird nichts nützen, solange das Produkt keinen Markt findet. So geht es im Moment z. B. dem einst stolzen Autobauer Opel. Der Mutterkonzern General Motors schützt seine US-Marken, was zur Folge hat, dass die Opelmodelle nur in stagnierenden Märkten verkauft werden können. Zudem gelingt es Opel trotz sehr guter Technik nicht, sich zu differenzieren. Fahrfreude reklamiert BMW für sich, Audi steht für Technik, Porsche für Sportlichkeit und Luxus und Mercedes für Komfort. Opel steht in der zweiten Reihe zusammen mit zahllosen anderen farblosen Konkurrenten.

Es gibt zahllose weitere Beispiele dafür, dass es nicht zielführend ist, Probleme lediglich an ihrer Oberfläche zu bekämpfen: Wenn sich Jugendliche dem Komasaufen hingeben oder mit dem Rauchen beginnen, kann man vielleicht einige durch Strafen einschüchtern, doch eine erfolgreiche Gegenstrategie kann man nur entwickeln, wenn die Ursachen für dieses Verhalten aufgedeckt werden. Bei regelmäßigen Kopfschmerzen bringt es auf Dauer nichts, lediglich an Symptomen zu kurieren. Die Kopfschmerzen werden wieder kommen, weil Schmerzmittel die Ursache nicht beseitigen.

Tatsache ist: Es kann keine Wirkung ohne Ursache geben. Die Zusammenhänge mögen oft nicht so einfach zu erkennen sein, doch das bedeutet nicht, dass es keine gibt. Isaac Newton hat bewiesen: keine Wirkung ohne Ursache. Oft muss man tief graben, um die Ursache für etwas zu erkennen. Dabei hilft es, wie die Kinder zu fragen: Warum, warum, warum...? Ein Warum mag zum nächsten führen, aber irgendwann gelangt man zum Grund der Sache und kann wirksame Gegenmittel ansetzen.

Wenn Sie Erfolg haben wollen, müssen sie auf jeder Ebene nach den Ursachen der Wirkungen suchen.

1.1.5 Loslassen lernen

Die Dinge sind wie sie sind. Lassen Sie nicht zu, dass die Vergangenheit die Zukunft bestimmt. Dazu gehört es, loszulassen, Probleme anzunehmen und auf den Tisch zu legen. Viele Immobilienkäufer erliegen dem Charme eines Hauses und machen keine Bestandsaufnahme, bevor sie den Kaufvertrag unterschreiben. Wenn sich das romantische Häuschen dann als marode Ruine erweist und immer neue Mängel auftauchen, die beseitigt werden müssen, ist das Elend groß. Eine verlässliche Planung ist nicht möglich und die Kosten übersteigen das Budget bei Weitem.

Ähnlich geht es auch manchen Unternehmen. Dabei ist die Fähigkeit, loszulassen, für jede Form von lernender Organisation von zentraler Bedeutung. Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass Sie etwas verändern könnten, ohne die Probleme auf den Tisch zu legen. Erst wenn Sie das getan haben, können Sie mit der Lösung beginnen und eine Lösung gibt es immer, egal wie groß die Schwierigkeiten sind. Probleme, die Sie ignorieren und verdrängen, werden nicht kleiner, sondern immer größer und komplexer. Sie verbauen dem Unternehmen seine Zukunft.

Gehen Sie Probleme mutig an und akzeptieren Sie die Dinge wie sie sind. Machen Sie sich nichts vor.

1.1.6 EKKAN – einfach, konzentriert, konsequent, ausdauernd, nützlich

Eine weitere wichtige Grundlage, um das Überleben eines Familienunternehmens zu sichern, kann auf folgende Formel gebracht werden: EKKAN.

Einfach: In jedem Unternehmen gibt es Aktivitäten, die keine Rendite bringen, die also streng genommen Wert vernichten. Suchen Sie nach solchen wenig wertschöpfenden Aktivitäten und überlassen Sie diese anderen, die sie besser beherrschen. Getreu dem Motto „Weniger ist mehr“ sollten Unternehmen deswegen Komplexität nach innen so weit wie möglich reduzieren.

Konzentriert: Fragen Sie sich, was Ihr Unternehmen besser kann als alle anderen. Konzentrieren Sie sich darauf, da dies der größte Hebel ist für jede Differenzierung und die Grundlage für alle relativen Wettbewerbsvorteile, die Sie brauchen, um Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Konsequent: Die besten Führungskräfte zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie die Dinge, die sie sich vorgenommen haben, mit einer unerschütterli-

chen Konsequenz umsetzen. Sie entlassen nicht viele Leute, sondern die richtigen. Sie trennen sich von falschen Produkten, reduzieren Aktivitäten in den falschen Märkten und tun das, was sie tun, in jeder Hinsicht konsequent: Sie richten ihre Energien auf einen Punkt aus und tun damit etwas, was uns die Natur vorgibt — sie sparen Energie. Konsequenz bedeutet nichts anderes, als die Dinge, die man tut, auch zu Ende zu bringen.

Ausdauernd: Die meisten Menschen sind nicht erfolgreich, weil sie zu früh aufgeben, keinen langen Atem haben. Audi hat über ein Jahrzehnt gebraucht, um aus einer „Blechbüchsenfabrik“ einen Weltklassekonzern zu machen. Hennes & Mauritz wurde 1947 gegründet. Der Erfolg stellte sich erst nach fast einem halben Jahrhundert ein. Machen Sie nicht den Fehler, das, was langfristig möglich ist, zu unterschätzen. Kurzfristige Unternehmenskuren durch Managementmodelle haben ebenso wenig nachhaltigen Erfolg wie Diäten. Erfolg hat, wer mit Ausdauer und einer langfristigen Perspektive an die Dinge herangeht. Dinge, für die sie heute die Weichen stellen, zahlen sich vielleicht erst in der nächsten Krise aus.

Nützlich: Nichts macht uns erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen. Dr. Gustav Großmann, Begründer der Arbeitsmethodik, hat stets betont, dass nur der, der Nutzen bietet, auch Nutzen ernten kann. Unternehmen müssen also mit ihrem Handeln einen echten Beitrag für andere leisten. Das können sie nur, wenn sie die Probleme ihrer Kunden kennen. Die „Engpasskonzentrierte Strategie“, kurz EKS, entwickelt von Wolfgang Mewes und 1970 als Marke geschützt, zielt auf die am brennendsten empfundenen Probleme der Umwelt. Im Falle von Unternehmen sind das die Kunden. Hinter Mewes' Strategie steckt vereinfacht betrachtet das Win-Win-Prinzip. Danach soll ein Unternehmen seine und verbündete Kräfte optimal zum Nutzen seiner Zielgruppe einsetzen. Über den Zielgruppennutzen wird der eigene Gewinn vergrößert.

Das Win-Win-Prinzip gilt auch für weitere Gruppen, die am Unternehmenserfolg beteiligt sind. Den Mitarbeitern muss man Sinn bieten, um Leistung fordern zu können. Ihnen sowie Kunden und Lieferanten muss deutlich werden, was der Welt und ihnen selbst fehlen würde, wenn es das Unternehmen nicht gäbe. Nur Unternehmen, die anderen nützlich sind, erzielen nachhaltigen, dauerhaften Erfolg.

1.1.7 **Be different or die**

Die Natur erschafft alle Wesen als Unikate. Doch unsere Unternehmen gleichen sich oft wie ein Ei dem anderen. Die Mehrzahl aller Brauereien, Spediteure, Automobilzulieferer etc. zeichnet sich heute vor allem dadurch aus, dass ihre Produkte und

Leistungen weitgehend austauschbar sind. Dadurch werden sie anfällig für Misserfolge. Um Erfolg zu haben, müssen sich Unternehmen von ihren Wettbewerbern unterscheiden. Auch hier können wir die Natur bemühen: Das Überleben wird von der Fähigkeit zur Nahrungsaufnahme bestimmt. Die gleiche Art teilt nicht mit anderen, sondern beginnt zu kämpfen. So ist es auch in den Märkten: Unternehmen, die dieselben Produkte oder Leistungen anbieten, können sich nur noch über den Preis unterscheiden und das ist die schwierigste aller Differenzierungen. Ein Verdrängungswettbewerb setzt ein.

Viel besser als sich auf einen solchen Verdrängungswettbewerb einzulassen ist es, Kompetenzen zu erhalten oder aufzubauen, durch die sich Ihr Unternehmen von anderen unterscheidet, oder Produkte zu entwickeln, die dem Kunden einen spezifischen Mehrwert bieten. Das ist heute nicht selten ein emotionaler Wert. Denn letztlich leben wir in einer Überflussgesellschaft. Modernste Technik ist kein Unterscheidungsmerkmal mehr, sondern wird als Standard erwartet. Unternehmen haben also die größten Chancen am Markt, wenn es ihnen gelingt, herauszuarbeiten, weshalb sie einzigartig und anders als ihre Wettbewerber sind; wenn sie sichtbar machen können, was sie von den anderen Marktteilnehmern unterscheidet. Die Basis für Wettbewerbsvorteile und damit für nachhaltige Differenzierung bilden die Kernkompetenzen. Jegliche Differenzierung kann nur verwirklicht werden, wenn dafür die erforderlichen Kernkompetenzen zur Verfügung stehen. Sie sind die Grundlage für die Einzigartigkeit eines Unternehmens.

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

1.2 Cash is King

Das deutsche Pendant zu diesem englischen Satz ist: „Nur Bares ist Wahres.“ Dahinter steckt die Anschauung, dass im Zweifelsfall nur Geld, das man auf der Hand – flüssig – hat, etwas nützt. Diese Volksweisheit gilt auch für Unternehmen: Wenn Sie Ihre Rechnungen und die Gehälter nicht mehr bezahlen können, nützt es Ihnen nichts, wenn sich im Unternehmensbesitz teure Immobilien und Maschinen oder viele Waren befinden. Wenn die Liquidität fehlt, kann das Schlimmste eintreten, was einem Unternehmen passieren kann: das erzwungene Ausscheiden aus dem Markt, die Insolvenz. Damit das nicht passiert, muss, wie bereits festgestellt, die „Sicherung und Erhaltung der Unabhängigkeit des Unternehmens“ im Mittelpunkt der Anstrengungen stehen. Seine Überlebensfähigkeit zu steigern, muss strategisches Oberziel sein. Solange das Unternehmen immer liquide ist, und die Vermö-

genswerte größer sind als die Verbindlichkeiten, sind es allein die Gesellschafter, die entscheiden, wie lange das Unternehmen existiert, also unabhängig ist. Daraus ergibt sich, dass Unternehmer geradezu verpflichtet sind, stets auf eine gesunde Finanzierung beziehungsweise genug Eigenkapital und ausreichende Liquidität zu achten. Das Unternehmen muss auf einer gesunden finanziellen Basis stehen, das heißt, es muss Gewinne machen.

Betrachten wir ein Unternehmen als Kapital- und Vermögensanlage, so gelten dieselben Regeln wie bei anderen Kapitalanlagen: Rendite und Risiko sind Geschwister, die niemals allein anzutreffen sind. Wer kein Risiko eingeht, erzielt auch keine Rendite — no risk, no fun. Allerdings: Wer ein zu hohes Risiko eingeht, verliert unter Umständen alles. Es geht also darum, eine vernünftige Balance zwischen Rendite und Risiko zu finden, die ein gesundes Wachstum ermöglicht. Aus dieser Erkenntnis lässt sich ableiten: Ein gesundes Unternehmen soll nachhaltig profitabel wirtschaften und mit vertretbarem Risiko gesund wachsen. Das optimale Gleichgewicht aus den drei Größen Rendite, Risiko und Wachstum — in Verbindung mit der Liquidität — schafft Sicherheit und Unabhängigkeit und steigert die Überlebensfähigkeit.

1.3 **Wachstum ohne Rendite ist tödlich**

Wenn wir voraussetzen, dass Unternehmenserfolg die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts bedeutet, ergibt sich daraus folgende Konsequenz: Alles, was im Unternehmen geschieht, sollte den Wert des Unternehmens nachhaltig steigern. Dafür stehen drei maßgebliche Hebel zur Verfügung: Umsatzwachstum, Steigerung der Rentabilität oder Reduzierung des Risikos. Wachstumsstrategien sind zum Beispiel Wachstum über einen Verdrängungswettbewerb durch neue Produkte oder einen besseren Service, Wachstum über Innovation, Kooperation oder Zukauf. Rentabilitätsstrategien setzen auf eine Reduzierung der Kosten, auf Produktivitätssteigerung oder auf eine Optimierung der Kapitalbindung im Anlage- und Umlaufvermögen. Risikoorientierte Strategien reduzieren die Risiken und erhöhen die Eigenkapitalausstattung sowie die Liquiditätsreserven. Rentabilitätsstrategien zeigen zwar kurzfristig die höchste Wirkung, den größten Werthebel aber stellen Wachstumsstrategien dar. Für deren Umsetzung bedarf es aber eines relativ langen Vorlaufs. Jedes Unternehmen muss individuell abwägen und entscheiden, welche Strategie zu welchem Zeitpunkt richtig ist. Aber jede Entscheidung sollte unter der Prämisse getroffen werden, dass Rendite ohne Wachstum ebenso tödlich ist wie Wachstum ohne Rendite.