

campus



WERNER SCHWANFELDER

SUN TZU

FÜR MANAGER
DIE 13 EWIGEN GEBOTE DER STRATEGIE

Sun Tzu
für Manager

Werner Schwanfelder ist Einkaufsleiter bei Siemens und Bestsellerautor. Auf seinen zahlreichen geschäftlichen Reisen nach China ist er auf Sun Tzu gestoßen, seither beschäftigt er sich mit dem großen Strategen. Bei Campus erschien zuletzt von ihm *Vermögen ist machbar! Schritt für Schritt zur finanziellen Sicherheit.*

Werner Schwanfelder

SUN TZU für Manager

Die 13 ewigen Gebote
der Strategie

Übersetzung des Originaltextes aus dem Englischen
von Nikolas Bertheau

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 3-593-37538-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2004 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Büro Hamburg

Umschlagmotiv: © Zenchiu Ling

Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal-Bischofsheim

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Widmen möchte ich dieses Buch allen Managern und ihren Mitarbeitern, die begierig sind hinzuzulernen. Ihnen wünsche ich gute Erfahrungen, viele Erkenntnisse, um zu der persönlichen Glaubwürdigkeit zu kommen, die ein guter Manager benötigt.

Inhalt

Vorwort: Sun Tzu – der Management-Lehrmeister aus dem alten China	13
--	----

Planung

Das erste Gebot:

Gründliche Vorbereitungen sind das A und O des Erfolgs	21
Fünf Faktoren, die die Ausgangslage bestimmen	24
Die Ausgangslage kennen und Entscheidungen treffen	32
Die drei Stufen der Vorbereitung: Visionen, Ziele und Meilensteine	45
<i>Erlesenes</i> zum Thema Planung	49

Ohne Einsatz kein Erfolg

Das zweite Gebot:

Ein kluger Umgang mit Ressourcen verhilft zum Sieg	51
Ressourcen zielorientiert planen	54
Stets die wahren Kosten im Auge behalten	56
Bei Ressourcenknappheit: Konzentration auf das Wesentliche	58
Tempo: Ein schneller Sieg schont die Ressourcen	61
<i>Exkurs:</i> Ganzheitliches Ressourcenmanagement	63
In der Auseinandersetzung neue Ressourcen gewinnen	66
<i>Erlesenes</i> zum Thema Ressourcen	67

Angriffsstrategie

Das dritte Gebot:

Die richtige Strategie verhilft der Vision zum Sieg	69
Wir schlagen den Gegner mit Kenntnis und Selbstkontrolle . . .	72
Die eigenen Stärken strategisch einsetzen	74
Wissen, wann ein Kampf aussichtsreich ist	76
Die Mitarbeiter auf den Sieg einschwören	78
Erfolg und Misserfolg liegen beim Feldherrn und Manager . . .	79
Fünf Voraussetzungen muss der Heerführer erfüllen	81
<i>Erlesenes</i> zum Thema Denken	84

Taktik

Das vierte Gebot:

Die siegreiche Taktik vermeidet Fehler und schließt Risiken aus . . .	87
Sich selbst unangreifbar machen	90
Den Anspruch nicht zu hoch stellen	92
Die Umsetzung konsequent betreiben	94
<i>Erlesenes</i> zu den Themen Taktik und Mut	96

Die Durchführung des Kampfes

Das fünfte Gebot:

Mit Methode und guten Manövern siegen	99
Direkte und indirekte Manöver	101
Führungsmethoden für Manager	102
Unberechenbar für den Gegner, berechenbar für die Mitarbeiter	104
Das Potenzial der Mitarbeiter entfesseln – zur rechten Zeit . . .	105
<i>Erlesenes</i> zum Thema Führung	109

Eigene Stärken und die Schwächen des Gegners

Das sechste Gebot:

Die Bedingungen diktieren – und dadurch erfolgreich sein	111
Der Schnellere wird der Sieger sein	113
Der Flexiblere wird der Sieger sein	115

Der Einige wird der Sieger sein	117
Wer die Schwächen des Gegners angreift, wird der Sieger sein . . .	119
Der beste Strategie wird der Sieger sein	120
Der Informierte wird der Sieger sein	122
<i>Erlesenes</i> zum Thema: Starke und schwache Punkte	125

Mit Schwierigkeiten fertig werden

Das siebte Gebot:

Wer siegen will, muss taktische Manöver beherrschen	127
Das Unvorhergesehene einplanen?	129
Bestimmend für Manöver: Zeitmanagement	133
Teamwork und ganzheitliches Denken	134
Lieber vorher nachdenken!	137
Motivation und kluger Umgang mit den eigenen Kräften	138
Die Lust auf Veränderungen	141
<i>Erlesenes</i> zu den Themen Team und Motivation	143

Flexibilität macht den Unterschied

Das achte Gebot:

Um einen entscheidenden Vorteil im Kampf zu erlangen, muss man situationsabhängig entscheiden können	145
Vom Reagieren zum Agieren	147
Führen mit Verantwortung und der Fähigkeit zum Widerspruch .	149
Gefährliche Eigenschaften eines Managers	150
Fehlermanagement für Manager	152
<i>Erlesenes</i> zum Thema Fehler	155

Die Mühen der Umsetzung

Das neunte Gebot:

Mit aufmerksamer und vorbildlicher Führung gewinnen	157
Erfahrungsträger im mittleren Management	160
Ratschläge kreativ umsetzen	161
Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt	163

Mitarbeiter entwickeln	166
<i>Erlesenes</i> zum Thema Mitarbeiter	168

Geländekunde I: Das Operationsfeld

Das zehnte Gebot:

Die angemessene Berücksichtigung des Geländes schafft taktische Vorteile	171
---	-----

Was das Gelände als Rahmenbedingung bedeuten kann	173
---	-----

Fehler in der Führung gefährden das Unternehmen	175
---	-----

Der Manager als Juwel des Unternehmens	180
--	-----

<i>Erlesenes</i> zum Thema Sieger	182
---	-----

Geländekunde II: Die Stellungen der Kontrahenten

Das elfte Gebot:

Auch in der Schlacht ist die Berücksichtigung der Situationen entscheidend für den Sieg	183
--	-----

Note eins in Strategie, Note sechs in Umsetzung – das bedeutet

Niederlage	185
----------------------	-----

Exzellente in jeder Situation	187
---	-----

Der Feldherr als Machiavellist	190
--	-----

Im Krieg gibt es keinen Schmusekurs	191
---	-----

<i>Erlesenes</i> zu: Details, Autorität	193
---	-----

Feuer als Angriffswaffe

Das zwölfte Gebot:

Bei der Anwendung extremer Mittel ist besondere Vorsicht geboten	195
--	-----

Feuer als letzte Hoffnung	197
-------------------------------------	-----

Wie und wann man Feuer einsetzen kann	200
---	-----

Der wichtigste Grundsatz: Sichere zuerst das eigene Unternehmen	202
--	-----

<i>Erlesenes</i> zum Thema Image	204
--	-----

Der Einsatz von Spionen

Das dreizehnte Gebot:

Vermeide langwierige und teure Schlachten

durch Informationsvorsprung 205

Die reale Welt von Spionen 207

Über die unterschiedlichen Arten von Spionen 209

Erlesenes zum Thema Information 212**Nachwort** 214**Danksagung** 220**Anhang**Sun Tzu: *Die Kunst des Krieges* – der Text des Originals 221

Vorwort

Sun Tzu – der Management-Lehrmeister aus dem alten China

Ich hatte geschäftlich immer wieder in China zu tun. Als ich vor über zwanzig Jahren das erste Mal in China beruflich unterwegs war, habe ich viel zugehört, viel von der chinesischen Lebensweise in mich aufgenommen, viel von den Erfahrungen meiner älteren Kollegen abgeschaut. Heute bin ich in einem reifen Alter und stelle fest, dass dies in China honoriert wird. Das, was ich sage, hat nunmehr plötzlich Gewicht. Die Weisheit liegt im Alter, so vermuten viele Chinesen. In der Tat ist diese Einsicht durchaus begründet. Aber das Alter verfügt nicht über mehr Wissen, sondern höchstens über mehr Erfahrung. »Alter« wird dann zu einem bemerkenswerten Gut, wenn es sich dabei um die Erfahrung handelt, das eigene Wissen und das Wissen anderer optimal einzusetzen.

Es ist schon eine ganze Weile her, dass mich ein chinesischer Gesprächspartner auf Sun Tzu aufmerksam gemacht hat. Er behauptete schlicht, er führe sein Unternehmen noch heute nach den Geboten dieses weisen Meisters. Ich nahm das damals zur Kenntnis, aber Sun Tzu war mir kein Begriff. Zurückgekehrt nach Deutschland, habe ich mich an das Gespräch erinnert. Plötzlich wollte ich wissen: Wer war dieser Sun Tzu? Ich habe nachgeforscht, Recherchen angestellt, über Sun Tzu gelesen.

So begab ich mich auf Spurensuche – und wurde ziemlich enttäuscht. Über Sun Tzu ist nur wenig bekannt. Man geht davon aus, dass er vor ungefähr 2500 Jahren im Königreich Wu lebte. Sun Tzu scheint ein erfolgreicher Feldherr gewesen zu sein. Seine Erfahrungen hat er in einem Text niedergelegt. Damals, so stelle ich mir vor, waren es Pergamentrollen, und was wir heute als kleines Buch bezeichnen,

war damals ein großes Werk. Ich halte dieses Werk, natürlich übersetzt, mit einer gewissen Ehrfurcht in meinen Händen. Dabei ist nicht einmal sicher, ob der historische Sun Tzu die »13 Gebote« selbst niedergeschrieben hat. Manche Kommentatoren gehen auch davon aus, dass unterschiedliche Autoren an diesem Werk gearbeitet haben. Der Text beschreibt die Kriegskunst Chinas im fünften vorchristlichen Jahrhundert und scheint damit das Standardwissen der damaligen Zeit widerzuspiegeln. Ich muss gestehen, dass mir dieser Gedanke nicht so gut gefällt, weil Sun Tzu damit »gewöhnlich« wird. Sun Tzu ist für mich eine Person, eine weise Person, eine altersweise Person, die über den Standards ihrer Zeit steht und die eine gewichtige Stimme auch für uns Heutige hat. Ich stelle ihn mir als einen pensionierten Feldherrn vor. Er hatte in seinem Leben und auf dem Schlachtfeld große Erfolge. Er will diese Erfolge, also seine Erfahrungen, an die nächsten Generationen weitergeben. Ein Schreiber kniet vor ihm und pinselt auf ein Pergament, was Sun Tzu erlebt und erfahren hat.

In den folgenden Jahrhunderten wurden die »13 Gebote« immer wieder kommentiert und sogar fortgeschrieben. Deshalb ist heute auch nicht mehr nachvollziehbar, ob man von einem Urtext ausgehen kann. Überlassen wir diese Frage den Literaturwissenschaftlern.

Wer immer Sun Tzu wirklich war, in seinen Texten ist eine tiefe Weisheit zu finden. Ich bin davon überzeugt, dass dieser erfahrene Feldherr aus einer lange vergangenen Zeit uns noch heute vieles zu sagen hat. Ich gebe zu, dass mich seine Gebote faszinieren. Ich finde sie aktueller als jedes Lehrbuch über neue Managementtheorien, aktueller, weil sie die weisen Erfahrungen des Alters enthalten. Dabei scheint Sun Tzus Weisheit einfach, fast trivial. Jeder Leser wird dies schnell bestätigen können. Und gleichzeitig wird er sich fragen, warum es so schwierig ist, gemäß dieser einfachen Weisheit zu handeln. Man mag schließlich für sich viele Entschuldigungen finden – in jedem Fall wird man mit Hochachtung feststellen, dass vor 2 500 Jahren bereits jemand so dachte, handelte, erfolgreich agierte. Und wir müssen heute eigentlich gar nichts anderes machen als lesen, nachdenken, nachahmen.

Sun Tzu war Feldherr, er schrieb über das Kriegführen. Führen wir

heute in unseren Unternehmen Krieg, müssen wir Anleihen bei den Weisheiten eines Feldherrn nehmen? Lange Zeit vertraten Unternehmer durchaus diese Auffassung, und viele Vorstände stellten als Topmanager gern Militärs ein, besonders in den USA hatte dies eine gewisse Tradition. Gefragt waren die Absolventen von West Point, der Kadenschmiede nicht nur amerikanischer Militärs, sondern auch amerikanischer Manager. In dieser Schule lernten sie zuerst Recht und Ordnung. Die Schüler haben dies am eigenen Leib erfahren, indem sie zunächst einmal das Gehorchen lernen mussten. Die 4 000 uniformierten Kadetten, die in West Point für das Leben lernen, unterwerfen sich einem strengen Ehrenkodex: »Ein Kadett darf nicht lügen, betrügen, stehlen oder diejenigen, die es tun, tolerieren.« Dies geht den Schülern in Fleisch und Blut über. Das ist sozusagen der Pflichtteil der Ausbildung. In den Abschlussklassen lernen die Schüler auch noch die Kür, sie lernen zu befehlen. Nun haben andere zu gehorchen. Ich glaube, diese Kombination hat über lange Jahre die Militärs in der Wirtschaft so erfolgreich sein lassen.

Im Laufe der Zeit erhielten in der Wirtschaft andere Werte Vorrang. Kreativität, Eigenverantwortung und Persönlichkeit rangieren heute vor dem Gehorsam. Mit einem Wort, Militärs scheinen nicht mehr so gefragt zu sein. Warum also soll der alte Feldherr Sun Tzu uns Ratschläge geben? Warum sollen die Manager von heute »Krieg führen«? Diese Frage hat mich am meisten bewegt, als ich die »13 Gebote« gelesen habe, und ich habe im Laufe meiner Berufsjahre eine Antwort gefunden. Das Wirtschaftsgeschehen ist sicherlich kein Krieg, aber wir haben es im Wirtschaftsleben sehr wohl mit gravierenden Auseinandersetzungen zu tun, und das nicht eben selten. Einer Firmenpleite geht immer eine solche gravierenden Auseinandersetzung voraus, und auch die Unternehmen, die überleben, sind in Konflikte verstrickt. Wir sind mitunter nahe an einem Kriegszustand, der zwar ohne Waffen, aber dennoch schonungslos geführt wird. Daher sind alle Mitarbeiter in gewisser Weise auch Krieger, ist jeder Manager eine Art Feldherr, der strategische Überlegungen anstellt oder anstellen sollte, um das Beste aus seiner Situation zu machen. Und in diesem Sinne wird, obwohl Sun Tzu natürlich nicht vom Manager schrieb, im Folgenden

bei der Erläuterung von Sun Tzus Weisheiten neben dem Begriff »Feldherr« auch der Begriff »Manager« verwendet.

Manche abstrakten Überlegungen werden erst zugänglich, wenn sie mit Geschichten veranschaulicht werden können, die das Leben schrieb. Ich habe in meinem Berufsleben viele solcher Geschichten erlebt – Sun Tzu hätte seine Freude daran gehabt. Jede Geschichte aber hat ihr eigenes Umfeld, jedes Mal ein anderes. So erlaube ich mir den Kunstgriff, dass ich alle Geschichten in das Umfeld einer fiktiven Firma stelle. Bei dieser Firma handelt es sich um die Fahrradfabrik AG. Der Zweck dieses Unternehmens ist klar: Hier werden Fahrräder gebaut. Die Fahrradfabrik AG bedient den Hochpreissektor bei Fahrrädern. Die erste Geschichte, die sich in diesem Unternehmen zuträgt, ist die folgende: Jedes Fahrrad besteht aus vielen Komponenten. Diese Komponenten erfüllen wichtige Funktionen im Gesamtsystem Fahrrad. Sie sind damit unbedingt notwendig, auch wenn sie wertmäßig vielleicht nur einen kleinen Teil des Gesamten ausmachen. Nun waren einige der Lieferanten der Fahrradwerke AG für einzelne Komponenten Monopolisten. Die Preise stiegen von Angebot zu Angebot, von Auftrag zu Auftrag. Zunächst stiegen die Preise moderat, und dies wurde von der Fahrradfabrik AG noch akzeptiert – schließlich war der Anteil der Komponenten am gesamten System klein, und ein hochpreisiges Fahrrad wird auch noch gekauft, wenn sein Preis von 6000 € auf 6010 € steigt. Aber irgendwann stiegen die Preise der Komponenten zu stark, zu schnell, zu auffällig. Die Fahrradfabrik AG suchte nach Gegenstrategien. Zum Beispiel in der Frage der Fertigungstiefe: Kann eine höhere Fertigungstiefe die Abhängigkeit von Monopolisten lockern, kann dadurch die Kostensituation verbessert werden? Es begann ein Umdenkensprozess. Gerade an der Komponente, die im stärksten Maße teurer wurde, an dem Lieferanten, mit dem man am unzufriedensten war, wurde die neue Strategie erprobt. Wäre sie erfolgreich, dann würde für den Lieferanten ein großes Marktsegment wegbrechen. Der Umsatz- und Ergebnismrückgang würde für ihn deutlich spürbar sein. Solche gravierenden Auswirkungen würden sicher auch zu persönlichen Konsequenzen führen – der verantwortliche Manager müsste zurück ins Glied oder würde gefeuert, Arbeitsplätze gingen verloren. Das ist eine der Situationen, die der Feldherr und Manager Tag für Tag erlebt.

Handelt es sich bei einem solchen Vorgang um einen Krieg? Oder nur um eine Auseinandersetzung? Es ist jedenfalls eine sehr schwierige geschäftliche Situation, der sich der oder die Manager stellen müssen. Und solche Situationen gibt es täglich, mit mehr oder weniger bedeutenden Auswirkungen. Das Wirtschaftsleben ist von Auseinandersetzungen geprägt – sie bestimmen das Leben des Managers. Er hat sie erfolgreich zu bestehen; er hat schlichtweg zu gewinnen.

Es wird eine Geschichte von Sun Tzu überliefert, die ich dem Leser nicht vorenthalten möchte. Sie gibt einen ersten Einblick in die Auffassungen des alten chinesischen Feldherrn.

Sun Tzu war durch sein Werk *Die Kunst des Krieges* bekannt geworden, und so war auch der König Ho Lu des Reiches Wu auf den Feldherrn aufmerksam geworden. Er ließ ihn zu einer Audienz kommen und teilte ihm mit, dass er die »13 Gebote« sehr sorgfältig gelesen habe. Das sei aber natürlich nur Theorie, niedergeschriebene Empfehlungen. Und darum fragte der König, ob er den Erfolg der Gebote auch in der Praxis zeigen könne. Sun Tzu bejahte dies und teilte dem König seine Bereitschaft mit, es ihm gern beweisen zu wollen. Der König fragte ihn daraufhin: »Kannst du dies auch mit Frauen umsetzen?« Sun Tzu bejahte erneut, obwohl der Verdacht nahe lag, dass der König ihn lächerlich machen wollte.

Der König ließ 180 Frauen in den Palast bringen, darunter waren auch seine Konkubinen. Sun Tzu stellte die 180 Frauen in zwei Gruppen auf und übergab den beiden Lieblingskonkubinen des Königs die Befehlsgewalt über die beiden Gruppen. Dann erhielt jede der Frauen einen Speer. Sun Tzu stellte sich vor die Frauen: »Ich nehme an, ihr kennt alle den Unterschied zwischen vorne und hinten und rechts und links.« Die Frauen nickten. Dann begann Sun Tzu und belehrte die Frauen: »Wenn ich ›geradeaus‹ sage, dann schauen alle nach vorne. Wenn ich ›links‹ sage, drehen sich alle nach links um. Wenn ich ›rechts‹ sage, drehen sich alle nach rechts um. Und wenn ich ›ganz umdrehen‹ sage, dann drehen sich alle ganz um und sehen nach hinten. Habt ihr das verstanden?« Die Frauen bejahten.

Nun ließ Sun Tzu die Frauen in Dreierreihen antreten. Jede hielt ihren Speer. Er gab Acht, dass alle ihn sehen und hören konnten. Dann befahl

er: »Rechts!« Aber nichts geschah, die Frauen brachen nur in Lachen aus und konnten sich gar nicht mehr beruhigen. Sun Tzu ließ sie einhalten und sagte: »Falls die Anweisungen nicht klar und nicht korrekt sind, so ist dies die Schuld des Feldherrn. Er muss dafür sorgen, dass seine Anweisungen verstanden werden.« Er stellte die Frauen also abermals auf und gab den Befehl: »Links!« Die Frauen befolgten den Befehl aber wiederum nicht und lachten dafür umso ausgelassener. Sun Tzu wiederholte seine Worte: »Der Feldherr ist dafür verantwortlich, dass seine Anweisungen klar und verständlich sind.« Und er fügte hinzu: »Wenn sie allerdings klar und verständlich sind, ist es die Aufgabe der Offiziere, sie umzusetzen. Gelingt dies nicht, ist dies der Fehler der Offiziere.« Dann befahl er, die beiden Führerinnen der Gruppen zu enthaupten.

Der König von Wu hatte den Vorgang von einem Balkon aus beobachtet. Als er nun erkannte, dass Sun Tzu seinen Befehl auch umzusetzen gedachte und seine beiden Lieblingskonkubinen enthauptet lassen würde, sandte er dem Feldherrn eine Botschaft: »Der König ist davon überzeugt, dass Sun Tzu ein Heer bestens führen kann. Wir möchten nicht, dass die Konkubinen enthauptet werden, weil dem König das Essen sonst nicht mehr schmecken wird.« Sun Tzu antwortete: »Ich habe vom König einen Auftrag bekommen. Diesen Auftrag werde ich erfüllen. Die Art der Umsetzung werde ich aber selbst bestimmen.« Er ließ auf der Stelle die beiden Konkubinen enthaupten und stellte die nächsten beiden an die Spitze der Gruppen. Er stellte die Gruppen wieder auf, gab ihnen die Speere und kommandierte wie vorher. Aber siehe, die Frauen befolgten seine Kommandos genauestens. Dann sandte Sun Tzu dem König die Botschaft: »Ihre Soldaten sind nun perfekt ausgebildet. Sie können jeglicher Verwendung, die Ihnen einfällt, zugeführt werden. Befehlen Sie, dass sie durch Feuer oder Wasser marschieren, so werden sie es tun.« Der König hatte aber keine Lust mehr zur Inspektion und schickte Sun Tzu fort.

Sun Tzu sagte daraufhin: »Der König spricht nur Worte, aber er kann sie nicht in Taten umsetzen.« Da verstand der König, dass Sun Tzu wirklich wusste, wie man eine Armee führt, und ernannte ihn zum obersten Feldherren. Sun Tzu verteidigte in den nächsten Jahren erfolgreich das gesamte Königreich von Wu.

Diese Legende von zweifelhaftem Wahrheitsgehalt hat eine wichtige Aussage. Jeder Manager unserer heutigen Welt wird sich schon einmal in einer ähnlichen Situation befunden haben wie Sun Tzu. Der Manager erhält von seinem Lehnsherren, etwas profaner ausgedrückt vom Unternehmen, einen Auftrag und damit auch die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung des Auftrags. Manchmal stellt sich durchaus die Frage, ob er diesen Auftrag erhalten hat, weil er etwas umsetzen soll oder weil man ihn auf die Probe stellen will. Keiner weiß dies, häufig weiß dies nicht einmal derjenige, der den Auftrag erteilt.

Der Vorstand der Fahrradfabrik AG hat einen Leiter für den Zentraleinkauf eingestellt, weiß aber nicht, welche Aufgabe dieser mit welcher Ergebniserwartung zu erfüllen hat. Die Tätigkeit »Einkauf« scheint klar zu sein, jeder kann sich darunter etwas vorstellen, jeder hat ja auch schon selbst eingekauft. Aber welchen Stellenwert hat Einkauf für ein Industrieunternehmen? Soll der Herr aller Einkäufer nun die Lieferanten quälen oder soll er die Lieferanten zu Partnern entwickeln?

So verstehe ich auch die provozierende Frage des chinesischen Kaisers: Kannst du deine Aufgabe auch mit Frauen erfüllen? Der Kaiser hatte keine Vorstellung von der Aufgabe und vermutlich nicht einmal vom Ziel, vom gewünschten Ergebnis. Er wusste zum Beispiel nicht, ob die Frauen die geeigneten Mitarbeiter zur Umsetzung der Aufgabe waren. Welcher Manager hat nicht schon einmal die Empfehlung gehört: Machen Sie einfach! Gewinnen Sie einfach!

Und wie kann der heutige Manager machen und gewinnen? Sie können sich die Antwort wahrscheinlich schon denken. Er folge den Empfehlungen, den Geboten Sun Tzus, und er wird mit großer Wahrscheinlichkeit gewinnen.

Der Erfolg des Managers ist abhängig von seiner Leistung. Für Sun Tzu ist Leistung abhängig von Erfahrung und der damit verbundenen Weisheit. Das ist ein uraltes Verständnis. Auch wenn heute erfahrene Manager, die über 50 sind, oft keinen Job mehr finden.

Die Fahrradfabrik AG hat ein Werk, das nicht gerade erfolgreich agiert. Analysiert man die Zusammensetzung der Belegschaft, so stellt man fest,

dass viele Führungskräfte abgewandert oder pensioniert worden sind. Es gab sogar ein Vorruhestandsprogramm. Das Unternehmen zahlte Kopfprämien für jeden, den man loswerden konnte. Die offenen Managerpositionen musste man jedoch besetzen. Junge Mitarbeiter nahmen sie ein – jung, agil, aber ohne Erfahrung. Sie agierten nicht erfolgreich. Heute hätte man gern wieder den einen oder anderen Erfahrungsträger an Bord.

Erfahrung wird in unserer Wirtschaftswelt bald wieder gefragt sein, sie wird bald wieder ihren besonderen Wert haben. Wir setzen deshalb heute schon auf Erfahrung, indem wir auf die 2 500 Jahre alte Weisheit eines chinesischen Feldherrn zurückgreifen, die so aktuell ist wie eh und je.

Planung



計篇

Das erste Gebot:
Gründliche Vorbereitungen sind das
A und O des Erfolgs

- Fünf Faktoren, die die Ausgangslage bestimmen
 - *Tao*, der Weg, steht für die glaubhafte Moral
 - *Tien*, der Himmel, symbolisiert die Umstände
 - *Di*, die Erde, beschreibt Strukturen und deren Auswirkungen
 - *Dschian* steht für die Führungskompetenz
 - *Far*, die Methode, umfasst die Organisation
- Die Ausgangslage kennen und Entscheidungen treffen
 - Der erste Schritt ist die Selbsterkenntnis
 - Die Kontrahenten kennen und Chancen einschätzen
 - *Exkurs*: Zeitmanagement
 - Entscheidungen vorbereiten und neue Situationen berücksichtigen
 - Die ganze Kriegskunst beruht auf List und Täuschung
- Die drei Stufen der Vorbereitung: Visionen, Ziele und Meilensteine
- *Erlesenes* zum Thema Planung

Gehen wir davon aus, dass wir mit wirtschaftlichen Auseinandersetzungen, in welcher Form auch immer, rechnen müssen. Wenn man sie als Manager nicht aktiv annimmt und führt, wird man zwangsweise damit konfrontiert. Besser also, man ergreift selbst die Initiative. Aber um eine gute und überzeugende Chance auf Erfolg zu haben, ist es notwendig, sich gründlich vorzubereiten.

Sun Tzu sagt: »Die Kriegskunst ist für den Staat von entscheidender Bedeutung.« (I. 1) Das klingt logisch und nach trivialer Selbstverständlichkeit. Übersetzt auf die Wirtschaft könnte dies heißen: »Die Kunst der wirtschaftlichen Auseinandersetzung ist von entscheidender Bedeutung für das Unternehmen.« Und darin besteht die Aufgabe des Managers, wirtschaftliche Auseinandersetzungen erfolgreich zu führen. Er muss sich notwendigerweise in dieser Kunst üben, schließlich bestimmt die Kunst der wirtschaftlichen Auseinandersetzung das Ergebnis seines Unternehmens und damit auch den Umfang der Geldbeutel von Vorständen und Mitarbeitern dieses Unternehmens.

Und Sun Tzu fährt fort: »Sie [die Kriegskunst] entscheidet über Leben und Tod, sie bringt Sicherheit oder Zerfall. Mit ihr müssen wir uns notgedrungen befassen.« (I. 2) Das ist deutlich gesprochen, klingt in unseren Ohren vielleicht sogar etwas übertrieben. Aber hat er nicht Recht? Das Unternehmensergebnis hat eine direkte Auswirkung auf die Mitarbeiter des Unternehmens. Steht ein Unternehmen gut da, kann es leicht und großzügig Dividenden und Prämien auszahlen. Erwirtschaftet das Unternehmen jedoch Verluste, spart es meistens zuerst bei seinen Mitarbeitern. Entlassungen werden diskutiert und vorgenommen. Geht das Unternehmen sogar in Konkurs, bedeutet dies

für viele Mitarbeiter eine existenzielle Bedrohung. Arbeitslosigkeit klopft an die Tür. Also führt die Kunst der Auseinandersetzung zu Erfolg oder zu Untergang.

Viele Manager verdienen am Ergebnis ihres Unternehmens. Bis zu 40 Prozent ihres Einkommens sind variabel, werden somit von der Ergebnissituation direkt beeinflusst. So betrachtet, ist »die Kunst der wirtschaftlichen Auseinandersetzung« auch für die Manager selbst von größter Bedeutung. Die Besten sind gefragt. Man benötigt die Manager, die diese Kunst professionell beherrschen. Nicht jeder Manager verfügt über diese Kunstfertigkeit; nicht jeder Manager hat die notwendige Erfahrung. Viele Manager, nennen wir es ruhig deutlich beim Namen, sind nichts anderes als Verwalter; viele Unternehmen werden einfach schlecht geführt.

Fünf Faktoren, die die Ausgangslage bestimmen

Sun Tzu geht bei seinen Überlegungen von fünf Faktoren aus: »Sie [die Kunst des Krieges] ist von fünf Faktoren bestimmt, die wir in unseren Überlegungen berücksichtigen müssen, wenn wir die Lage auf dem Schlachtfeld richtig beurteilen wollen.« (I. 3) Diese fünf Faktoren müssen in Planung und Analyse berücksichtigt werden. Auch in heutigen Managementtheorien findet man ähnliche Gedanken. Die Faktoren, die Sun Tzu anführt, lassen sich daher gut in die heutige Managementwelt übertragen.

Der erste der fünf Faktoren ist *Tao*, der Weg. Mit diesem Begriff meint Sun Tzu so etwas wie das moralische Recht oder Gesetz. Der zweite Faktor ist *Tien*, der Himmel. Darunter versteht man die Fähigkeiten. Der dritte Faktor ist *Di*, die Erde. Dies könnte man interpretieren als die Struktur des Marktes und des eigenen Unternehmens. Der vierte Faktor ist *Dschian*, der Heerführer. Hier ist die Führungskompetenz des Feldherrn und Managers gemeint. Schließlich kommt noch der fünfte Faktor hinzu. Er heißt *Far*, die Methode. Darunter versteht man die Methodik und Disziplin, die Organisation des Unternehmens.