

**REDLINE** | VERLAG



Ulrike Fokken | Verena Laschinger

# Quer denken und gewinnen

Neue Management-Perspektiven  
für Führungskräfte

Ulrike Fokken / Verena Laschinger  
**Quer denken und gewinnen**

**REDLINE** | VERLAG



Ulrike Fokken / Verena Laschinger

**Quer denken und gewinnen**

**REDLINE** | VERLAG

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:  
[fokken@redline-verlag.de](mailto:fokken@redline-verlag.de)  
[Laschinger@redline-verlag.de](mailto:Laschinger@redline-verlag.de)

Nachdruck 2012  
© 2004 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlag: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld  
Coverabbildung: Website der Londoner U-Bahn  
Copyright © 2004 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Frankfurt/M.  
Ein Unternehmen der Süddeutscher Verlag Hüthig Fachinformationen  
Satz: [deleatur.com](http://deleatur.com), Wien  
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-397-5  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-109-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhaltsverzeichnis

Management heißt nicht Bilanzen lesen: Was Wüstenprediger, Popstars und die Damen vom Begleitservice besser wissen	7
--	---

## **Die Lust am Handwerk – die klassischen Managementfunktionen** **13**

### **Der Plan** **14**

Auf Expeditionsreise	16
Am Anfang war der Plan und er war gut	21
Die heimlichen Chronisten der Zeit	27

### **Die Organisation** **35**

David neben Goliath	37
Die weltliche Organisation der göttlichen Ordnung	42
Ein Stern über Stuttgart	47
Fünf Gehminuten	52

### **Die Menschen** **53**

Das Nein des Bartleby	56
Das große Rauschen	61
Der Abschied vom wasserdichten Karriereplan	68
Der Kindergarten in den Vorstandsetagen	73

### **Die Chefs** **77**

Die Welt ist ein kleiner Zirkus	79
Die elefantöse Weiberwirtschaft	83
Wunsch und Wirklichkeit	87
Von Haus aus Chef	88

### **Die Kontrolle** **95**

Kirschen zählen	97
Verhaltensforschung am Kühlregal	101
Der kleine Jägermeister	104
Der Wolf im Menschen	106
Wolfscredo	110

**Die Lust an der Kunst – die klassischen Erfolgsfaktoren****111****Der Anspruch****112**

Rendite aus der Pressefrechheit	114
Bumerang im Anflug	118
Sieben schlimme Gesellen	122
Die Diva im Brotteig	123

**Die Werte****128**

Der Wert der Wurst	130
Im Palast der Zeit	135
Ein Hamburger auf dem Index	139
Geben Sie uns den Rest! – Der wahre Wert der Wegwerfgesellschaft	142
Vergiftete Geschenke	147

**Der Charakter****152**

Lachen im Labyrinth des Minotaurus	154
Das Unternehmen als Blumenkohl	161
Die Musterknaben vom Vierwaldstätter See	164
Der garantierte Kopierschutz	171

**Die Leidenschaft****175**

Der Manager des Gemeinwohls	177
Die Ideenfischer	183
Der talentierte Mr. Talbot	188
Das denkende Darmrohr	193

**Die Kontakte****198**

Mentor, mein Mentor!	200
Der Tanz mit dem Minister	203
Die Stippvisite	206
Die Liebesmanager	207

**Literatur****213**

**Management heißt nicht Bilanzen lesen: Was Wüstenprediger, Popstars und die Damen vom Begleitservice besser wissen**

Gestern haben die Starken die Schwachen gefressen.  
Heute schlucken die Schnellen die Langsamen.  
Morgen werden die Bewussten die Unbewussten führen.

Der Wettbewerb zwischen den industrialisierten Ländern hat in den vergangenen Jahren eine neue Dimension erhalten. Denn die Zeiten, in denen Unternehmen durch Größe ihre Kontrahenten abschrecken konnten, sind vorbei. Kapital fließt zwischen allen Kontinenten, die Automatisierung bietet nicht zwangsläufig einen langfristigen Vorteil und die Kosten können nur bis zu einem bestimmten Punkt gesenkt werden. Der Mensch ist die einzige Waffe im Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen. Denn nur der Mensch, seine individuelle Gedankenwelt und seine Ideen sind einzigartig.

Keine Maschine ist bislang in der Lage, innovativ zu denken, neue Produkte zu erfinden oder eine Strategie zu entwerfen. Haben in der Vergangenheit Größe, Geld und Gewinnmargen über die Position im Wettbewerb entschieden, entscheidet in Zukunft die Geistesleistung. Um die maximal auszuschöpfen, reicht es jedoch nicht, wenn Führungskräfte Zahlen verstehen. Sie müssen die Zusammenhänge erkennen und verstehen, was die Welt im Innersten zusammenhält. Sie müssen ihr Bewusstsein schärfen und vor



allem sich ihrer selbst bewusst sein, sie müssen lernen, den Menschen in seinen Bedürfnissen ernst zu nehmen, sie müssen alte Positionen aufgeben und neue gewinnen. Führungskräfte müssen Querverbindungen zu allen Bereichen des Lebens herstellen und über die Bilanzen hinausschauen. Um diesen notwendigen Austausch zwischen den Disziplinen und Denkschulen zu erreichen, brauchen Unternehmen Biologen im Marketing, Theologen im Vorstand, Kulturwissenschaftler in der Kommunikation und Physiker im Controlling. Unternehmen brauchen Quereinsteiger, denn nur wer quer denkt, wird gewinnen.

Aber die neuen Zeiten verlangen jedem Menschen viel ab. Auch wer nicht in einem Unternehmen als Manager arbeitet, muss umdenken und sich von lieb gewonnenen Vorstellungen verabschieden. Der Mensch in den Industrieländern muss sein Leben selbst managen und kann sich nicht mehr auf die Rund-um-Versorgung des Staates oder von Unternehmen verlassen. Management ist daher kein Wissen, das nur an der Spitze eines Unternehmens benötigt wird. Nur wer managen kann, kann heute erfolgreich leben. Denn Managen bedeutet, sich in einer komplexen Welt zurechtzufinden und nicht die Orientierung in einem Übermaß an angebotenen Lebensrouten zu verlieren. Managen bedeutet, aus der Flut an Informationen die wichtigen herauszuangeln. Managen bedeutet, die eigenen Handlungen auf ein Ziel zu richten, es nicht aus den Augen zu verlieren und es mit anderen Menschen abzustimmen. Sei das, indem man mit Freunden einen sechswöchigen Trekkingurlaub in den Karpaten plant oder die Aktivitäten einer fünfköpfigen Familie terminlich aufeinander abstimmt. Generationen von Müttern haben geplant, organisiert, kontrolliert, kommuniziert und gehandelt. Und sie haben Werte produziert. Nicht ökonomisches, sondern soziales Kapital wie Vertrauen, Liebe und Gemeinschaftssinn. Daran hat sich in den Jahrhunderten nichts geändert. Verändert hat sich das Ausmaß, in dem Mütter heutzutage managen müssen. Und nicht nur sie. Die Lebensbereiche, die vom Management-Anspruch erfasst worden sind, sind mehr geworden und weitere werden hinzukommen. Keine Ausbildung, die nicht durch eine zweite oder dritte ergänzt werden kann. Kein Arbeitgeber, der den Weg zum beruflichen Glück besser kennt als der arbeitende Mensch selbst. Doch das bewegte und unorthodoxe Leben braucht Eigeninitiative und Verantwortung, um zu ge-

lingen. Dazu braucht der Mensch des 21. Jahrhunderts die Qualitäten von Managern.

„Quer denken und gewinnen“ stellt diese Qualitäten vor, bietet Orientierung und motiviert. Dieses Buch will die Lust am Managen wecken, denn Management dreht sich nicht nur um Kapital, Handel und Maschinen. Management ist eine Geisteswissenschaft und vermittelt ein komplexes Wissen aus allen Lebensbereichen und für alle Lebensbereiche. Das Buch vermittelt daher das wichtigste Handwerkszeug für ein sinnvolles Management. Es erzählt Geschichten von Führungspersönlichkeiten aus großen und kleinen Unternehmen. Ihr Verständnis von Management und ihre persönliche Art, die Theorie umzusetzen, kann Impulse zum Nachahmen geben – selbst wenn nicht jeder von ihnen alle Managementaufgaben gleich gut beherrscht. Nicht alle von ihnen sind im herkömmlichen Sinn erfolgreich, aber alle geben mit ihrem Handeln ein Beispiel, dass verantwortungsbewusstes und gleichzeitig wertschöpfendes Management möglich ist.

Manager trifft man nicht nur in Unternehmen. Unsere Lieblingsideengeber für erfolgreiches Management sind das menschliche Gehirn, Elefanten, Mönche, Modemacher, Wurstfabrikanten, Wüstenprediger und die Damen vom Begleitservice.

Sie alle zeigen, dass Management über die reinen Funktionen wie Planung, Organisation, Kontrolle, Führung und Personal hinausgeht. Denn gutes Management zeichnet sich nicht allein durch fachliches Know-how und brillante technische Leistungen aus. Maßgeblich für ein langfristig erfolgreiches Management sind die Faktoren, die noch zu selten an den Wirtschaftsuniversitäten gelehrt werden. Nur wer Werte hat, wird Werte schaffen. Nur mit einem hohen, auch moralischen Anspruch an sich selbst wird ein Unternehmer die Ansprüche von Kunden erfüllen. Führungskräfte brauchen Charakter, um zu bestehen, und sie brauchen Kontakte, um weiterzukommen. Und Führungskräfte müssen eine Leidenschaft für ihr Handeln und ihre Unternehmung verspüren, denn nur Leidenschaft heizt ein und spornt zu besseren Leistungen an.

Auf diese fünf Erfolgsfaktoren – Charakter, Werte, Leidenschaft, Anspruch und Kontakte – für jeden einzelnen Manager und für jeden Selbst-Manager

werden die Unternehmen in Deutschland setzen müssen. Die Mitarbeiter quer durch alle Hierarchieebenen werden diese Eigenschaften entwickeln und die Unternehmen werden sie fördern müssen. Denn Deutschland ist auf dem Weg von der Industriegesellschaft zur Wissensökonomie. Und um in dieser neuen Wirtschaft Werte zu schöpfen, müssen sich die Führungskräfte verändern. Nicht der starre Blick auf die Kennzahlen und Aktienkurse hilft ihnen im Wettbewerb, sondern nur die Besinnung auf den Menschen. Denn der Mensch wird im Mittelpunkt stehen: als Kunde und als Mitarbeiter. Einzig Flexibilität und Wissen sind zu Beginn des 21. Jahrhunderts die maßgeblichen Wettbewerbsvorteile von Unternehmen in den hoch entwickelten Industriegesellschaften. Und nur Manager, die ihre Mitarbeiter mit Achtung und Respekt behandeln, werden sie als flexible Produktionsfaktoren für die Wertsteigerung des Unternehmens einsetzen können. Nur mit diesen lange an den Rand gedrängten Eigenschaften kann eine neue Generation von Manager-Persönlichkeiten den Wandel vollziehen. Diese Persönlichkeiten zeichnen sich durch Kompetenz, Integrität und Glaubwürdigkeit in ihrer Arbeit aus. Sie treiben den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, vom Informations- zum Wissenszeitalter aktiv voran.

Mehr noch als von technischen Innovationen leitet sich von ihrer Management-Fähigkeit unser aller Wohlstand ab. Sie müssen in einer arbeitsteiligen Welt die Arbeit vieler Spezialisten zielgerichtet organisieren und Komplexität und Spezialisierung in Leistung verwandeln. Um darin schließlich immer effektiver zu werden, müssen die Manager in der Wissensökonomie kreativ sein. Erfolgreich wird sein, wer sich anthropologischen und ökologischen Grundsätzen verpflichtet fühlt. Denn der Ruf nach einer neuen Management-Kultur in der wirtschaftlichen Globalisierung wird lauter. Verbindliche Werte, ein Maß an Respekt und Rücksichtnahme gegenüber anderen müssen die neue Generation an Managern auszeichnen. Das ist keine Frage der Sozialromantik, sondern der Effektivität.

Unternehmen brauchen eine neue Management-Kultur, um den Anforderungen auf dem Markt gewachsen zu sein. Haben gestern die Starken die Schwachen gefressen, schlucken heute die Schnellen die Langsamen. Morgen jedoch werden die Bewussten die Unbewussten führen. Diese Bewusstheit

muss sich entwickeln durch Schulung in Psychologie, in Kommunikation und vor allem in Ethik. Und weil wir alle langfristig gut leben wollen, haben wir ein wachsames Auge auf die Fähigkeiten derer, von denen unser wirtschaftliches Wohlergehen abhängt. Öffentliche Kritik an moralischen Verfehlungen ist wichtig. In vielen Fällen ist sie berechtigt. Doch Kritik allein genügt nicht. Denn es ist einfacher zu nörgeln als es besser zu machen. Und Kritik wird erst konstruktiv, wenn sie Lösungen präsentiert. Vor allem aber ist die einsame Kritik am Unternehmensführer ein Überbleibsel des 20. Jahrhunderts. Wer heute noch die Verantwortung für den ökonomischen und ethischen Wohlstand allein bei den Unternehmensführern sieht, hat eine entscheidende Entwicklung verpasst. Management ist heute überall. Und wir müssen alle Manager sein.

Das Leben ist Management. Deshalb muss, wer ein guter Manager sein will, vor allem etwas vom Leben wissen. Neugierig bleiben, offenen Geistes und mit Wertschätzung aus anderen Wissenschaften lernen. Und umgekehrt bringt, wer Sinnvolles leisten will in seinem Leben, schon eine wichtige Voraussetzung für gutes Management mit. Machen wir uns also auf die abenteuerliche Suche nach neuen Erkenntnissen und Vorbildern, die unserem Handeln Sinn geben können.



**Die Lust am Handwerk –  
die klassischen  
Managementfunktionen**

## Der Plan

Ohne Plan verirrt sich auch die Führungskraft. Denn ohne Planung kann die Arbeit nicht organisiert werden, die Mitarbeiter nicht geführt, das Ziel nicht erreicht und die Fortschritte nicht kontrolliert werden. Zum wirtschaftlichen Erfolg gehört eine gute Planung – und der Mut, vom Plan abzuweichen. Denn der Plan ist kein Kompass, mit dem das Unternehmen gelenkt wird. Die Richtung und den Weg ans Ziel gibt die Strategie vor.

Erst aus der Strategie ergibt sich der Plan. Und nur wenn ein Unternehmen eine Strategie hat, kann es die Bedingungen analysieren, mit denen das Ziel erreicht werden kann. Das Ziel wird in den meisten Unternehmen heißen: Mehr Umsatz, mehr Gewinn, besser als die Wettbewerber sein. Aber wodurch wird ein Unternehmen besser? Besser aus der Sicht der Kunden ist ein Unternehmen dann, wenn es die Kundenwünsche besser befriedigt als jedes andere Unternehmen. Und das kann es nur, wenn es anders ist, wenn es ein Alleinstellungsmerkmal hat. Die Strategie muss daher die Frage beantworten: Wie kann sich das Unternehmen durch Andersartigkeit von den anderen absetzen? Denn nur Andersartigkeit verspricht Erfolg. Nur wer quer denkt, gewinnt.

Aber was heute Avantgarde ist, ist morgen Mainstream. Und da sich das Umfeld eines Unternehmens ständig ändert, muss also die Strategie permanent an die Umwelt angepasst werden. Eine Strategie darf daher nicht statisch sein. Sie muss beweglich und offen sein, ohne je das Ziel zu verlieren. Die

Führungskräfte müssen flexibel mit der Strategie umgehen, sonst werden sie das anvisierte Ziel nicht erreichen – und sei der Plan auch noch so gut.

Werde reich und tue Gutes. Das war der Plan der Unternehmerin Charlotte Tangerding, die über 40 Jahre lang die Südstahl GmbH führte. Mit der Produktion von Stahlbeton besetzte sie nach dem Krieg eine lukrative Marktnische und profitierte vom Wiederaufbau des zerstörten Landes. In den Wirtschaftswunderjahren sprudelten die Gewinne mit dieser einfachen Logik von Angebot und Nachfrage. Charlotte Tangerding folgte ihrem Plan und beteiligte bereits 1970 ihre Angestellten am Unternehmen. Beflügelt von der Idee, einen Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit zu schaffen, gründete sie die gemeinnützige Werkstiftung Donauwörth. Damit entzog sie unwiederbringlich den Großteil des Eigenkapitals dem Unternehmen – und legte den Grundstein für den Niedergang des Familienbetriebs. Denn Charlotte Tangerding hatte nicht damit gerechnet, dass sich die Zeiten ändern können.

„Zeit ist Geld“, erkannte Benjamin Franklin, amerikanischer Gründervater, und gab mit diesen drei Worten das Credo für ein neues Zeitalter aus. Der puritanische Mensch auf dem neuen Kontinent hatte erkannt, dass er die Zeit planen kann, um sie sich zu Nutze zu machen. Der Weg zu dieser Erkenntnis war lang. Sie blitzt erstmals auf in der pedantischen Präzision eines William Byrd II von Westover (1674–1744). Der Plantagenbesitzer in Virginia führte präzise Tagebuch über seine Aktivitäten, notierte seinen täglichen Beischlaf ebenso akkurat wie die Züchtigung von Sklaven oder die Führung seiner Geschäfte. William Byrds minutiös geführte Tagebücher liefern den literaturhistorischen Beleg, wann der Taktschlag für das Zeitalter des Kapitalismus einsetzt und die Geschichte des modernen Zeitmanagements beginnt. Die Zeit wird als produktiver Faktor in der Industrialisierung nutzbar, sie wird zu einem entscheidenden Garant für den wirtschaftlichen Erfolg. Zeit wird zu Kapital. Doch die Zeiten ändern sich. Um die wirtschaftliche Stärke der Industrienationen langfristig zu erhalten, muss die Zeit vom Taktschlag befreit werden. Denn um die wirtschaftliche Stärke der Industrienationen zu erhalten, ist eine zweite Zeitrevolution nötig. Die Wissensgesellschaft braucht einen veränderten Umgang mit dem Produktivfaktor Zeit. Damit aus der Zeit, die ein Mensch zum Denken braucht, kapitalkräftige Ideen entstehen.



## Auf Expeditionsreise

Die Strategie eines Unternehmens dient einem simplen Zweck: erfolgreich zu sein. Doch erfolgreich ist nur, wer anders ist als die Wettbewerber. Kaum eine Aufgabe quält die Führungskräfte derart wie die Suche nach der richtigen Strategie. Die Strategie gibt den Plan vor, um das Ziel zu erreichen. Und die Strategie bestimmt, welche Bedingungen dazu analysiert werden müssen. Die Strategie ist die Kombination aller verfügbaren Mittel, um das Ziel zu erreichen.

Alle wollen sie haben. Sie ist der Liebling der Wirtschaft, die Unternehmensführer für sich gewinnen wollen, denn sie allein garantiert Erfolg in gesättigten Märkten: die Strategie. Strategie ist eines der liebsten Schlagwörter von Managern, doch was eine Strategie ist, können die wenigsten sagen. Manche Unternehmer haben eine Strategie, ohne davon zu wissen, andere suchen ewig danach, können aber keine entwickeln. Sie verwechseln Strategie mit einem Ziel, zum Beispiel der Größte der Branche zu sein. Oder mit ihrem Wunsch, die Kosten zu senken und die Rendite zu steigern. Oder mit der Vision, der Beste in einem Geschäftsfeld zu sein. Aber Strategie ist weder Ziel noch Vision, eine Strategie leitet sich nicht aus Tortengrafiken und Tabellenkalkulationen ab. Eine Strategie hat überhaupt nichts mit Zahlen gemein, wengleich sie selbstverständlich mit mathematischem Handwerkszeug und betriebswirtschaftlichem Wissen abgesichert werden muss.

Aber eine Strategie lässt sich nicht errechnen und sie lässt sich auch nicht erreichen. „In der Strategie gibt es keinen Sieg“, hat Carl von Clausewitz in seinem Standardwerk zur Strategie „Vom Kriege“ geschrieben. Der preußische Offizier Clausewitz gilt als bedeutendster Denker über das Wesen der Strategie, der seit fast 200 Jahren Militärs rund um die Welt und in jüngerer Zeit auch Unternehmensführer mit seinen philosophischen Überlegungen zur Strategie beeinflusst. Das Strategieinstitut der Boston Consulting Group unter Leitung von Bolko von Oetinger hat das über 1000 Seiten umfassende Buch „Vom Kriege“ daher neu zusammengefasst und herausgegeben. Denn wie im Felde, so geht es auch zwischen Firmen zu. „Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht,

d. h., sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d. h., sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte ein“, schrieb Clausewitz. Anders ausgedrückt: Die Strategie gibt den Plan vor, um das Ziel zu erreichen. Und die Strategie bestimmt, welche Bedingungen analysiert werden müssen, um an dieses Ziel zu gelangen. Die Strategie ist die Kombination aller verfügbaren Mittel, um das Ziel zu erreichen.

Eine Strategie muss beweglich und offen sein, eine Voraussetzung für ihr Gelingen ist ein schnelles Reaktionsvermögen der Handelnden. Denn wer auch immer eine Strategie hat, muss sie ständig an die Gegebenheiten anpassen. „Jede Strategie hat ihre Halbwertszeit“, sagt Martin Koehler, Senior-Geschäftsführer der Boston Consulting Group, der nach eigenem Verständnis „weltweit führenden strategischen Unternehmensberatung“. Eine einmal entwickelte Strategie kann daher niemals dieselbe bleiben, wenn sich um das Unternehmen herum ständig alles ändert. Wenn der DaimlerChrysler-Vorstand feststellt, dass die bislang geplante Welt AG den Automobilkonzern im weltweiten Wettbewerb nicht voranbringt, ist es folgerichtig, die Taktik zu ändern und die Strategie den veränderten Bedingungen anzupassen. Im Sinne der Strategie handelte Vorstandschef Jürgen Schrempp richtig, als er sich von dem hoch verschuldeten japanischen Autobauer Mitsubishi trennte – auch wenn dies wie eine Abkehr von der Strategie aussieht. Die Strategie steht vermutlich gar nicht zur Debatte, denn Schrempp will weiterhin weltweit erfolgreich Autos bauen und den Wettbewerb bestehen. Nur hat er gesehen, dass die Strategie nicht mit dem japanischen Konzern im Verbund zu erreichen ist, sondern besser mit einem Mercedes-Benz-Werk in China. Sollte sich in den kommenden Jahren herausstellen, dass auch China als taktischer Zug nicht in die Strategie passt, wird der DaimlerChrysler-Vorstand eine andere Taktik wählen. Da die Branche in den führenden Wirtschaftszonen – USA, Europa, Japan – bereits mit horrenden Überkapazitäten von mindestens einer Million Autos im Jahr zu kämpfen hat, ist Schrempps Umdenken in jeder Hinsicht sinnvoll. Autokonzerne werden in Zukunft nicht mit der kostengünstigen Produktion von mehr Autos ihr Geld verdienen, sondern mit dem Nutzen von Autos – mit der Mobilität.

Die Volkswagen AG verfolgt diese Strategie. Einen Tag bevor Schrempp ankündigte, Mitsubishi nicht weiter zu stützen, hatte Volkswagen-Vorstand Bernd Pischetsrieder verkündet, dass Volkswagen die größte europäische Leasinggesellschaft für Autos übernehmen werde. Volkswagen wandelt sich seit einigen Jahren vom Autokonzern zum „Mobilitätsdienstleister“, wie es in der Eigenwerbung heißt. Also nicht nur Autos verkaufen, sondern Mobilität. Wenn sich das Unternehmen als Mobilitätskonzern versteht, eröffnet diese Strategie weitere taktische Möglichkeiten. Abgesehen von allen Komponenten des Autos und seiner Schmier- und Ersatzstoffe, die ständig verändert oder umweltfreundlicher gemacht werden können, eröffnet die Mobilität ein weites Feld. Ein Mobilitätskonzern kann Parkhäuser an Bahnhöfen bauen, einen lukrativen Regionalverkehr entwickeln oder die Car-Sharing-Gesellschaften in Großstädten übernehmen. Mobilität bezieht sich außerdem nicht ausschließlich auf den Transport eines Menschen von A nach B. Denn die Mobilität im Raum kann auch die Beweglichkeit in der Zeit beinhalten.

Volkswagen bietet sein Wissen aus der jahrelangen Erfahrung mit der Arbeitszeitflexibilität in einer Coaching-Gesellschaft an und hat ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm zu dem Thema entwickelt. Mit der Konzerneigenen Auto-Uni hat sich Volkswagen zudem einen Think-Tank geschaffen, der die eigenen Mitarbeiter ausbildet und so genau diesen „Wandel der Volkswagen AG zum Mobilitätsdienstleister“ unterstützt. Das dort gesammelte Wissen lässt sich in gleichem Maße vermarkten wie zur Erkundung neuer Märkte nutzen. Die Strategie des Mobilitätskonzerns eröffnet also neue Geschäftsfelder, die nicht einer Wertschöpfungskette folgen, sondern ein ganzes Wertschöpfungsnetz ermöglichen. Außerdem steht Volkswagen damit zugleich nicht mehr im Wettbewerb mit anderen Autokonzernen, sondern erfindet sich selbst eine neue Branche, in der das Unternehmen als First Mover keine direkte Konkurrenz hat. Zumindest dann, wenn Volkswagen es schafft, die Strategie umzusetzen. „Die Taktik ist die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht, die Strategie die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges“, schreibt Clausewitz.

„Die Strategie ist die ständige Erneuerung des Unternehmens durch eine Veränderung der Spielregeln“, sagt Koehler. Denn nicht nur die Strategie

muss ständig überdacht und flexibel gehandhabt werden. Um überhaupt zu einer Strategie zu gelangen, müssen Unternehmenslenker feststellen, was sie anders als ihre Wettbewerber machen können. Nur wer anders ist, kann den Wettbewerbern das Feld streitig machen. Der Sinn der Strategie ist daher, erfolgreich durch Andersartigkeit zu sein. Wie Anderssein aussieht, muss ständig neu definiert werden. Denn was heute Avantgarde ist, wird morgen Mainstream sein. Die Wettbewerber eines Unternehmens werden versuchen, das andere Produkt oder die neue Dienstleistung nachzumachen und billiger anzubieten als der erste Anbieter – denn nur mit einer billigeren Variante können sie den Wettbewerbsvorteil des First Movers zerstören. „Die Effizienz ist der Feind der Strategie“, fasst Strategieberater Koehler knapp zusammen.

Strategie kann also gar nichts mit Kosten und Kapital zu tun haben. Wer anders sein will, muss sich auf Erfindungen und Erneuerungen konzentrieren. Die Kosten zu senken ist einfach. Die beste Voraussetzung für eine gelungene Strategie sind aber Innovationen, am besten mit einem Patent abgesichert. Kreativ zu sein, ist schwieriger. Zumal die Strategie nicht nur ein genialer Geistesblitz ist, der zu einem marktfähigen Produkt führt. Sie ist eine permanente Geistesleistung und vor allem eine Geisteshaltung. „Der Vorstand muss die schwachen Signale in der Außenwelt aufnehmen und als solche frühzeitig erkennen“, sagt Martin Koehler, „er muss seinen Blick über den Tellerrand schärfen, eigentlich muss er ständig auf Expeditionsreise sein.“ Ideen für Veränderungen und Innovationen können von überall her kommen, mit Glück sogar aus dem eigenen Unternehmen heraus. Da die meisten Innovationen jedoch nur Kombinationen von bereits Bestehendem sind, kann ein wacher Geist sich mindestens überall zu neuen Ideen inspirieren lassen. Die Beobachtung der Gesellschaft liefert eine gute Grundlage für die Strategie, insbesondere wenn das Unternehmen Konsumgüter herstellt. Nicht umsonst senden Bekleidungskonzerne ihre Trendscouts aus, um die modischen Befindlichkeiten der Zielgruppe zu ertasten.

Den Zeitgeist hat vor Jahren auch Howard Schultz empfunden, als er den Laden von Starbucks Coffee, Tea and Spice in Seattle betrat. Schultz war damals noch Verkaufsleiter eines Haushaltswarenunternehmens in New York. Quer über den Kontinent hatte er jedoch eine Geschäftsidee gerochen. Und deswe-

gen wollte er unbedingt als Manager bei Starbucks arbeiten. Aus dem ehemaligen Studentenunternehmen wollte er eine amerikanische Kette machen, was die Eigner der vier Läden in Seattle allerdings ablehnten. Sie hatten die Läden aus Begeisterung für stark gebrannten und sämigen Kaffee aufgemacht, nicht um einen Konzern zu gründen. Schultz gab jedoch nicht auf und begann schließlich, für die ehemaligen Blumenkinder aus San Francisco zu arbeiten. Seine Strategie für die weltgrößte Coffee-Shop-Kette entstand auf einer Expeditionsreise nach Mailand, wo er die Haushaltswarenmesse besuchte. Vor der Messe ging er in eine Espresso-Bar – und war begeistert. Er erkannte, dass er dieses Lebensgefühl aus Lässigkeit und Latte Macchiato auch in Amerika verkaufen würde. Er sah, dass eine urbane junge Bevölkerung in den USA ihren italienisch anmutenden Kaffee in einem europäisierten Ambiente trinken und dieses Erlebnis als Individualität empfinden würde. Um das Produkt – den Kaffee in verschiedenen Geschmacksrichtungen – ging es Schultz in den Coffee-Shops nur in zweiter Linie. Seine Strategie, ein Lebensgefühl zu verkaufen, ging auf: Starbucks ist heute mit weltweit rund 6000 Läden die größte Kaffeehaus-Kette.

Ein anderer Feind der Strategie ist Spezialistentum und Engstirnigkeit. Wer meint, alles zu wissen, guckt sich die Welt nicht mehr an. Er fragt nicht, er hört nicht zu und er wird beratungsresistent. Vor allem werden Besserwisser selten die Grundregel des strategischen Denkens berücksichtigen: Denke dich in dein Gegenüber hinein. Denn wer überzeugt ist, alles richtig zu machen, wird sich nicht in die Gedanken des anderen hineinversetzen. Doch strategisch denken kann nur, wer mindestens den nächsten Zug seines Wettbewerbers vorausdenken kann und am besten sogar mehrere Schritte weiterdenkt. So wie bei einer Partie Schach beide Spieler die nächsten Spielzüge des Mitspielers bedenken, müssen strategisch denkende Manager die möglichen Schritte der Wettbewerber vorausdenken.

Die Strategie zu finden ist schwierig, ihr zu folgen nicht minder kompliziert. Um die Strategie umzusetzen, braucht ein Unternehmen Führungspersönlichkeiten, die von der Spitze bis in die Eingangshalle die Strategie vorleben, kommunizieren, hinter ihr stehen und sie ständig an die äußeren Veränderungen anpassen. Besteht ein Unternehmensvorstand nur aus spezialisierten Dickschädeln, wird die beste Strategie scheitern. Führungskräfte brauchen

daher die Leidenschaft und vielleicht auch den zeitweiligen Irrsinn eines Expeditionsreisenden, der immerzu und überall bereit ist, Neues zu entdecken.

### **Am Anfang war der Plan und er war gut**

Werde reich und tue Gutes. So hieß der Plan der Unternehmerin Charlotte Tangerding. Es ist die Geschichte eines guten Plans, der am Ende nicht aufging. Das liegt in seinem Wesen. Der Plan ist der geistige Entwurf eines Ziels. Alle Handlungen, die unternommen werden, um das Ziel zu erreichen, müssen sich an ihm orientieren. So sehr verbindlich der Plan sein muss, so wenig darf er statisch sein. Deshalb ist es manchmal der beste Plan, vom Plan abzuweichen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Es ist eiskalt. Es ist einer der letzten, kalten Wintertage in diesem Jahr. Der Blick, den die großzügige Glasfront des am äußersten Ortsrand gelegenen Werkhaus Moosach auf das Glonner Tal freigibt, fängt nichts ein als trostloses, konturloses Weiß. Dabei will jetzt auch hier im Alpenvorland niemand mehr Schnee sehen. In diesen Tagen werden nur noch die Wärme des Frühlings erwartet und die Farben, die er mitbringt, und der Neuanfang, den er verspricht.

Auf den hofft Axel Tangerding dieser Tage auch. Seit er, der Sohn der Firmengründer, am 10. Februar 2004 Insolvenz für die SüdStahl GmbH anmelden musste, ist er viel zu Hause. Er hat jetzt Zeit zum Nachdenken. 58 Jahre lang haben die Tangerdings in ihrem mittelständischen Unternehmen bei Donauwörth Stahlbauten konstruiert. Nun kann der Firmenerbe neue Pläne schmieden. Während der Insolvenzverwalter rettet, was vom Familienunternehmen noch zu retten ist, sind ihm als Beiratsvorsitzendem die Hände gebunden. Dabei sieht Axel Tangerding mitgenommen aus, auch wenn er viel lacht. Fast ein wenig trostlos wie der Blick aus seinem Fenster. Obendrein ist die Heizung des großen Hauses ausgefallen. Es ist eiskalt.

Der Stahl bildete lange das Gerüst der Familie Tangerding. „Ich liebe dieses Material“, sagt Axel Tangerding, „vor allem seinen schwefeligen Geruch