

campus



ARNOLD  
WEISSMAN

DIE GROSSEN  
STRATEGIEN FÜR  
DEN MITTELSTAND

DIE ERFOLGREICHSTEN  
UNTERNEHMER VERRATEN  
IHRE REZEPTE



# Inhalt

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	13
Kapitel 1	
<b>Erfolgsprinzipien einer Strategie</b> .....	17
Die Natur als Lehrmeisterin .....	17
Das Prinzip Darwins .....	18
Das Prinzip der Kybernetik .....	19
Das Prinzip des Minimumfaktors .....	22
Keine Wirkung ohne Ursache .....	23
Loslassen lernen .....	24
Das EKKAN-Prinzip .....	25
Be different or die .....	28
Kapitel 2	
<b>Unternehmensvision und Unternehmenswerte</b> .....	31
Echte und unechte Visionen .....	32
Die Zukunft ist der Raum unserer Möglichkeiten, der Raum unserer Freiheit (Karl Jaspers) .....	33
Ihr Unternehmen als Lösung von Problemen .....	34
Kraftvolle Unternehmensvision .....	36
Unternehmenskultur und Werte Ihres Unternehmens .....	37
Das Unternehmensleitbild .....	39
Unternehmenskommunikation .....	42

## Kapitel 3

<b>Umfeldanalyse</b> .....	47
Analyse der Marktsegmente .....	48
Trendforschung und Trendanalyse .....	52
Kundenanalyse .....	63
Analyse der Mitbewerber .....	73

## Kapitel 4

<b>Die Eigensituationsanalyse</b> .....	83
Eigensituationsanalyse als Gesundheitscheck für Ihr Unternehmen .....	83
Die SWOT-Matrix .....	84
Wertorientierte Unternehmensführung .....	87
Die Werttreiber-Matrix .....	101
Mittelständische Unternehmen am Kapitalmarkt .....	103

## Kapitel 5

<b>Das Geschäftsmodell</b> .....	109
Regeln für den Unternehmenserfolg .....	110
Logikbrüche in der Praxis .....	117
Regelbrüche erster, zweiter und dritter Ordnung .....	120
Die Kunst des fortgesetzten Regelbruchs .....	123

## Kapitel 6

<b>Strategie als Herzstück des Unternehmenserfolgs</b> .....	125
Kernkompetenzen: Die Seele Ihres Unternehmens .....	126
Auswahl und Bewertung der richtigen Geschäftsfelder .....	130
Wettbewerbsvorteile: Be different! .....	131
Positionierung: Nur Nullen haben keine Ecken .....	135

Gestaltung der Wertschöpfungskette .....	138
Strategisches Oberziel: Nachhaltig profitabel mit vertretbarem Risiko gesund wachsen! .....	140
 Kapitel 7	
<b>Das Unternehmenscockpit</b> .....	145
Schlüsselemente .....	146
Kausalnetz .....	150
Kennzahlen .....	152
Operationalisierung des Cockpits .....	159
Stolpersteine in der Cockpit-Entwicklung .....	161
Implementierung durch Software .....	164
Aktives Arbeiten mit dem Cockpit .....	165
 Kapitel 8	
<b>Die richtige Umsetzung der Strategie</b> .....	169
Warum scheitern Strategien? .....	170
Drei Bereiche der Strategieumsetzung .....	172
Teamkompetenzmodell .....	176
 <b>Fazit</b> .....	 179
<b>Danksagung</b> .....	183
<b>Literatur</b> .....	185
<b>Register</b> .....	189



wie geschmiert, Banken erlebten ein Rekordjahr nach dem anderen und die ausgeschütteten Boni erreichten Rekordniveau. Die ganze Welt feierte eine konjunkturelle Party. Getrieben vom amerikanischen (auf Schulden aufgebauten) Konsum entwickelte sich China zur Produktionsnabe der Welt. Da deutsche Unternehmen – getrieben vom exzellent aufgestellten Mittelstand – die notwendigen Maschinen und Werkzeuge in Verbindung mit dem dafür notwendigen Anwendungs-Know-how lieferten, entwickelte sich Deutschland zum Exportweltmeister.

Osteuropa wollte in diesem Konzert mitspielen und so begann auch in diesen Ländern eine auf Schulden aufgebaute konjunkturelle Entwicklung, wie man sie bis dato nicht für möglich gehalten hatte. Die ganze Welt – vielleicht mit Ausnahme von Afrika und Teilen Südamerikas – entwickelte sich in eine Richtung: mehr Wohlstand für alle, allerdings aufgebaut auf einem dünnen Eis: der globalen Schuldenfalle.

Plötzlich waren die BRIC-Statten das Maß aller Dinge, wer nicht in Brasilien (oder Lateinamerika), Russland (oder Osteuropa), Indien und China (oder dem gesamten pazifischen Raum) vertreten war, war von der Entwicklung abgekoppelt.

Die Investitionen rund um den Globus trieben die Sozialprodukte in fast allen Ländern auf der Welt nach oben – doch zu welchem Preis? Wer damals das Wort »Nachhaltigkeit« in den Mund nahm, wurde als ewig Gestriger bezeichnet. Heute ist das Wort wahrscheinlich eines der meist gebrauchten!

Doch zurück zu den Boomjahren und den ersten Einschlägen, die von der bevorstehenden Krise eine Ahnung vermitteln sollten. Im Juli 2007 bekamen wir mit dem Beinahe-Kollaps der *IKB*, einer halbstaatlichen deutschen Bank, einen ersten Vorgeschmack auf die Ereignisse. Namen wie *Northern Rock*, *Countrywide Financial*, *Bear Stearns*, die *Düsseldorfer Hypothekbank*, *IndyMac* sowie *Alliance and Leicester* sollen stellvertretend stehen für die Unternehmen, die sich am amerikanischen Immobilienvirus verhothen haben. Und im Herbst des Jahres 2008 stand die Welt kurz vor dem Kollaps. Nach den Hiobsbotschaften von *Freddie Mac* und *Fannie Mae* kam mit *Merrill Lynch*, der *Lehman*-Pleite und dem Beinahe-Aus von *A.I.G.* die Krise in ein neues, in dieser Form schier unvorstellbares Szenario. War es denn möglich, dass die ganze Welt pleite ging?

In Deutschland hat die Finanzkatastrophe vor allem einen Namen gefunden: die *Hypo Real Estate*. Ihr Scheitern wäre nach Ansicht von Bun-

deskanzlerin Angela Merkel und ihrem damaligen Finanzminister Peer Steinbrück der mögliche Auslöser einer weltweiten Katastrophe geworden. So wurde die Bank mit ihrer Beteiligungstochter *Depfa* zum systemrelevanten Krisenfall ausgerufen und die Bundesregierung sah sich genötigt, die Spareinlagen von Millionen von Sparern staatlich abzusichern, wohl auch, um einen Bank-Run zu verhindern. Das Rad der Krise drehte sich unaufhörlich weiter: Der ganze amerikanische und europäische Raum war infiziert und so entwickelte sich die Kreditkrise zu einer die Welt umspannenden Wirtschaftskrise. Waren es ursprünglich nur die Investmentbanken, die betroffen schienen, so wurde uns mit den offenkundigen Problemen nahezu aller deutschen Landesbanken klar, dass die Krise annähernd alle Kreditinstitute erreicht hatte.

Mittelständische Unternehmen gerieten mitten in den Strudel. Es hat sich gezeigt, dass

- konservative Finanzierung,
- angemessenes Wachstum,
- gelebte Werte,
- eine stabile Unternehmenskultur,
- die Balance zwischen Rendite, Wachstum und Risiko

die Grundlage für die gut geführten Familienunternehmen geschaffen haben, besser durch die Krise zu kommen. Wachstum als Selbstzweck, Shareholder Value, Internationalisierung um der Internationalisierung willen – das waren die Konzepte, deren Schwächen schonungslos aufgedeckt wurden. *Es ist eben in der Wirtschaft wie in der Natur: ein gesundes System muss wachsen können, aber es darf nicht wachsen müssen.* Umso schöner, dass auch empirische Erhebungen (wie der Aktienindex für Familienunternehmen) zeigen, dass diese Unternehmen eindeutig besser durch die Krise gekommen sind. Ich würde mich freuen, wenn diese Erkenntnisse so überzeugend sind, dass sie zum Vorbild und zur Richtschnur des Handelns vieler Entscheidungsträger gerade in mittelständischen Unternehmen werden.

*Arnold Weissman*

Nürnberg, im Februar 2011