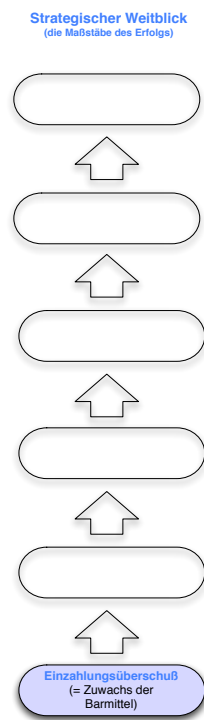


Strategischer Weitblick - die Maßstäbe des Erfolgs

Eigentlich geht es bei der Erfolgsmessung immer um Geld, Bargeld. Deshalb ist es auch nicht erstaunlich, daß die systematische Erfassung des unternehmerischen Erfolgs mit der Kassenbuchführung begann. Im Grunde ist auch das strategische Denken aus einer **stufenweisen Erweiterung** dieses Blickwinkels entstanden. Um diesen Zusammenhang und seine praktische Anwendung geht es auf den folgenden Seiten.

Der Einzahlungsüberschuß

Auch heute noch kann man in kleinen Geschäften beobachten, wie der Inhaber abends zufrieden die Tageseinnahmen zusammenrechnet. Das ist das älteste Erfolgsmaß: Wenn in der **Kasse** abends deutlich mehr ist, als zu Beginn des Tages, dann hat sich der Tag gelohnt. Der ultimative Maßstab für den ökonomischen Erfolg ist der Einzahlungsüberschuß oder „**Cashflow**“.



© Till Novotny, panlogos

Allerdings ist dieser **Blick** des Unternehmers noch recht **kurz**. Seine Kassenbuchführung zeigt z.B. nicht, daß am nächsten Tag eine große Verbindlichkeit fällig wird und er das bei einer fairen Beurteilung seiner Situation berücksichtigen sollte.

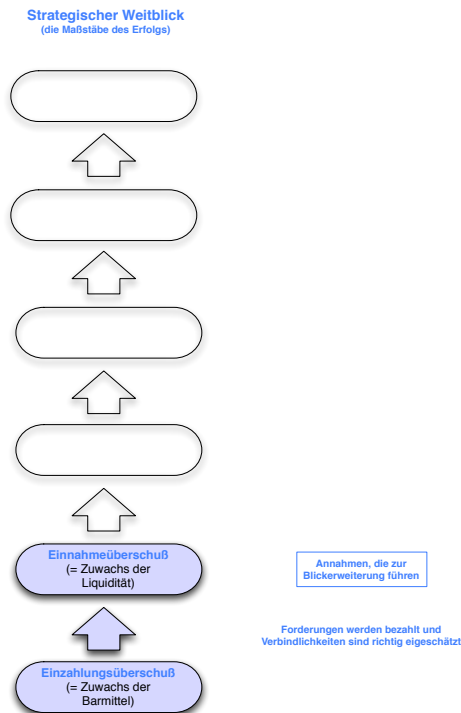
Es war daher nur folgerichtig, wenn, auch historisch gesehen, im nächsten Schritt die **Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung** erfunden wurde. Der Unternehmer, der einen Umsatz verbucht, auch wenn die Ware noch nicht bezahlt ist, hat betriebswirtschaftlich eine Einnahme, aber noch keine Einzahlung. Umgekehrt, wenn er etwas auf Rechnung kauft, hat er bereits eine Ausgabe obwohl noch keine Auszahlung erfolgt ist.

In beiden Fällen berücksichtigt der Unternehmer **Ereignisse**, die erst **in der Zukunft** stattfinden werden, weil er schon heute von ihnen weiß. Je weiter er vorausschaut und die Konsequenzen seines Handelns abschätzen kann, desto klüger wird er entscheiden und hat damit auch **im Vergleich mit dem Wettbewerb** einen **Vorsprung**.

Aber die Zukunft hat auch die unangenehme Eigenschaft, daß sie nie vollständig sicher ist. **Mit jeder Erweiterung des Blicks in die Zukunft müssen wir etwas mehr Unsicherheit und Risiko** in Kauf nehmen.

Der Einnahmeüberschuß

Der Unternehmer, der die Umsätze vollständig erfaßt, auch wenn sie noch nicht bezahlt sind, weil er sie als Debitoren verbucht, und der seine Verpflichtungen erfaßt und unter Kreditoren verbucht, ermittelt damit seinen „Einnahmeüberschuß“. Die Logik dahinter ist wie folgt: Der heute ermittelte Einnahmeüberschuß bedeutet, daß in der **Zukunft** wahrscheinlich auch ein Einzahlungsüberschuß erreicht wird, und darum geht es letzten Endes immer noch.



© Till Novotny, panlogos

Wie wir gesehen haben hat dieser erweiterte Blick allerdings einen **Preis**: Was der Unternehmer in der Kasse hat, das hat er zunächst einmal sicher. Die Forderungen jedoch sind noch nicht bezahlt und die genaue Höhe der zu zahlenden Verbindlichkeit ist manchmal ungewiß. Der erweiterte Blick ist also nur mit einer größer werdenden **Unsicherheit** zu erreichen.

Im Laufe der Zeit haben wir **Methoden** entwickelt, um mit dieser Unsicherheit besser umgehen zu können, und ermitteln z.B. pauschale Forderungswertberichtigungen. So läßt sich der zukünftige Einzahlungsüberschuß treffender prognostizieren.

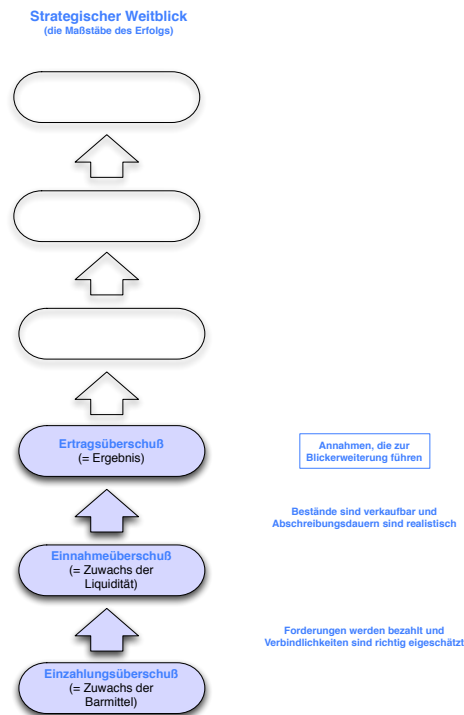
Wir müssen also begründete **Annahmen** treffen, um die zukünftigen Auswirkungen einer höher liegenden Ebene auf die darunter liegenden einzuschätzen. Dabei bezieht sich ein von Ebene zu Ebene eher wachsender Teil dieser Annahmen auf menschliches Denken und Handeln (hier z.B. das der Gläubiger). Für den unternehmerischen Weitblick brauchen wir daher Methoden, die uns das menschliche Denken und Handeln und seine Auswirkungen besser einschätzen lassen.

Dann erlaubt uns der erweiterte Blick auf jeder der hier beschriebenen Steuerungsebenen, die **zukünftige Entwicklung** auf den **darunter liegenden Ebenen** weitgehend richtig zu **prognostizieren**. Daraus folgt: Je weiter oben, desto weitreichender und damit **wichtiger** sind die jeweiligen Erkenntnisse, je weiter unten aber, desto **dringender** ist der von dort ausgehende Handlungsbedarf. Für die ersten beiden Ebenen bedeutet das: Der Einnahmeüberschuß ist „wichtiger“, weil er die zukünftige Liquiditätsentwicklung bestimmt, aber die Aussagen zum Einzahlungsüberschuß sind „dringlicher“, weil sie die aktuelle Liquidität und damit die Existenz des Unternehmens direkt betreffen.

Der Ertragsüberschuß

Der wichtigste Unterschied zwischen dem bisherigen Einnahmeüberschuß und dem Ertragsüberschuß oder „Gewinn“ sind die Verbuchung von Lagerbeständen auf der einen

und von Abschreibungen auf der anderen Seite. So wird der Aufbau der **Lagerbestände** auf der Ertragsseite verbucht, obwohl noch keine Verkäufe stattgefunden haben und damit noch keine Einnahmen und schon gar keine Einzahlungen erfolgt sind.



Die Ausgaben für Investitionsgüter werden dagegen über die **Abschreibungen** als Aufwand auf mehrere Jahre verteilt, obwohl die Ausgabe und oft auch die Auszahlung schon lange stattgefunden haben.

Wieder kann der Unternehmer **weiter in die Zukunft** schauen. Wenn der Ertrag den Aufwand übersteigt, dann bedeutet das eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür, daß zukünftig auch die Einnahmen die Ausgaben und schließlich die Einzahlungen die Auszahlungen übersteigen werden - und darum geht es auch jetzt immer noch.

© Till Novotny, panlogos

Für diese Erweiterung des Blicks muß man wieder **weitere Risiken** in Kauf nehmen: Es

kann durchaus sein, daß sich die gebuchten Lagerbestände als unverkäuflich erweisen und die auf 7 Jahre abgeschriebenene Maschinen bereits nach 5 Jahren ersetzt werden müssen. Wieder haben wir im Laufe der Zeit bewährte Methoden entwickelt, um möglichst gut zutreffende Einschätzungen vorzunehmen.

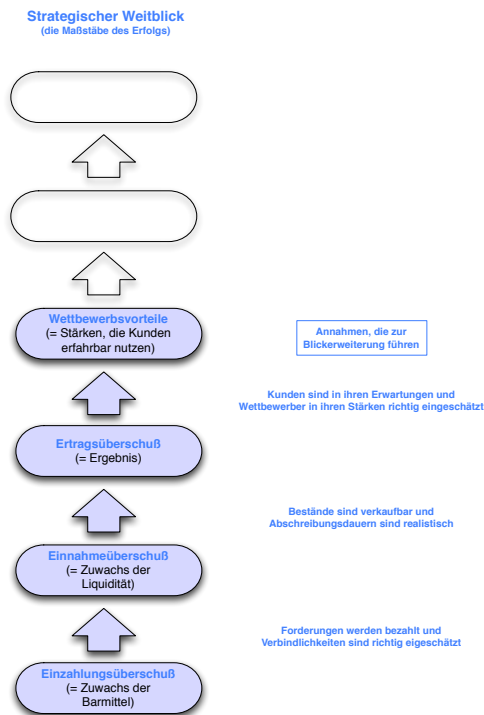
Ein **Teil dieser Einschätzungen** ist allerdings nicht nur ungewiß, sondern sogar einfach **falsch**. Lagerbestände werden z.B. zu den für sie entstandenen Kosten bewertet. Das stimmt natürlich nicht: Wenn die Bestände verkaufbar sind, dann sind sie sicher mehr wert, wenn sie aber keine Käufer finden, dann sind sie nichts oder auf jeden Fall weniger als die entstandenen Kosten wert.

Wir haben uns aber im Laufe der Zeit an diese **Wertansätze** gewöhnt und benutzen sie zumindest konsistent, sichern sie durch gesetzliche Regelungen, machen sie publizitätspflichtig und halten sie dadurch vielleicht sogar aus Denkgewohnheit für „**wahr**“. Dabei reicht es völlig aus, wenn sie bei konsistenter Anwendung „**geeignet**“ sind, um gute Entscheidungen zu treffen, die sich letztlich im Cashflow ausdrücken.

Auf dieser dritten Ebene **endet** der heutige Entwicklungsstand der formalen **Buchhaltung**. Wie läßt sich der zukünftigen Gewinn prognostizieren? Was verschafft den nächsten Vorsprung im Wettbewerb, wenn auch alle anderen schon gut in Liquiditätssteuerung und Ergebnissteuerung (Controlling) sind? Wie kann sich die Blicherweiterung fortsetzen?

Die Wettbewerbsvorteile

Es gibt einen Namen für den nächsten Schritt, für das Nachdenken über die Ursachen zukünftiger Gewinne: **Strategie**. Im Kern handelt sie davon, daß ein Unternehmen Dinge, die für seine Kunden (oder potentiellen Kunden) wichtig sind (**Unterscheidungsmerkmale**), deutlich besser als andere beherrscht. Solche **relativen Stärken**, die Kunden **erfahrbaren Nutzen** bringen, sind Wettbewerbsvorteile. Sie ermöglichen höhere **Preise** und ein höheres **Absatzvolumen** - und damit mehr Gewinn.



© Till Novotny, panlogos

Strategische Arbeit bedeutet, solche Wettbewerbsvorteile zu schaffen und zu pflegen (auch kurzfristig). **Operative** Arbeit bedeutet, bestehende Wettbewerbsvorteile in Gewinn umzusetzen (auch langfristig).

Für alle Ebenen gilt: das Verhältnis zwischen der oberen Ebene und der jeweils darunter liegenden entspricht dem Verhältnis zwischen „**Kühe züchten und halten**“ auf der einen und „**Milch melken**“ auf der anderen Seite.

Wie wir bereits gesehen haben sind die jeweils oberen Ebenen wichtiger, während die unteren im Zweifel dringender unser Handeln

erfordern. Dabei kann man zeitlich befristet zwischen den Ebenen „**verschieben**“, indem man die jeweils höhere Ebene **belastet**, um die jeweils darunter liegende zu **stützen**. So kann man z.B. Lagerbestände (Ebene 3) „verramschen“ und damit den Gewinn belasten, aber schnell zusätzliche Einnahmen erzeugen. Man kann auch Forderungen (Ebene 2) mit Abschlägen an Dritte verkaufen, um kurzfristig mehr Einzahlungen zu bekommen.

Man kann für einen Weile die Züchtung von Kühen zurückstellen und sich ganz auf die Milchproduktion konzentrieren, aber das ist **nur ein Zeitgewinn**: Wenn keine Kühe mehr nachkommen, oder sie schlecht gehalten sind, wird auch die Milchproduktion versiegen. Wenn Lagerbestände und Forderungen aufgebraucht sind, ohne die gewonnene Zeit zu nutzen, um das **Gesamtsystem** in seinen **Erfolgsquellen** wieder in Ordnung zu bringen, wird sich das Liquiditätsloch nur um so vernichtender wieder öffnen.

Gefährlich ist dieses Verschieben immer dann, wenn man noch **keine geeigneten Maßstäbe** hat, um die Belastung der oberen Ebene beobachten und damit steuern zu können. Genau das ist ab der Ebene der **Wettbewerbsvorteile** meist der Fall. Die Versuchung ist deshalb groß, das Vertrauen und die Loyalität von Kunden zugunsten einer schnellen operativen Ergebnisverbesserung zu strapazieren - und damit gleichzeitig an dem Ast zu sägen, auf dem man strategisch sitzt.

Wie lassen sich nun **Wettbewerbsvorteile** meßbar machen, um die heute übliche Buchhaltung „nach oben“ zu ergänzen? Nur **von Kunden** (direkt oder indirekt) **erlebte**

Vorteile sind Wettbewerbsvorteile. Deshalb können sie im Grunde auch nur bei Kunden und potentiellen Kunden gemessen werden. Natürlich gehören auch Dinge wie z.B. die rechtzeitige Sicherung von Eigentumsrechten an besonders knappen Ressourcen zur Strategie, sind aber letztlich nur so wirksam, wie sie sich (indirekt) in den für Kunden erlebbaren Liefer- oder Preismöglichkeiten ausdrücken. Der strategische Erfolg findet also in den Köpfen von Kunden statt. Es geht im Kern um eine möglichst gute Einschätzung von **Einstellungen** oder **Verhalten**. Die Methoden zur Messung stammen daher ursprünglich eher aus dem Bereich der **Sozialforschung**, als aus der Betriebswirtschaft.

Es geht in den meisten Fällen um die Auswertung von **Kundendaten** oder um die systematische **Befragung von Kunden**. Daraus lassen sich Kenngrößen (Strategische Indikatoren) ableiten, die man anschließend genauso konsistent verwenden kann, wie z.B. eine Methode der Bestandsbewertung.



Eine gute Möglichkeit besteht z.B. darin, zunächst die in den wichtigen Kundengruppen vermuteten, branchenweit gültigen **Unterscheidungsmerkmale** (s.o.) zu ermitteln. Anschließend fragt man eine Stichprobe von Kunden und potentiellen Kunden danach, welche relative Bedeutung diese Merkmale für sie haben und wie sie die relative Stärke des Unternehmens einschätzen (s. Graphik links).

Eine vertiefende Methode besteht z.B. darin, Kunden nach erlebten positiven (und evtl. negativen) Überraschungen an den wichtigen

Kontaktpunkten zu befragen, und dann die Passung dieser Erlebnisse mit den vom Unternehmen angestrebten Wettbewerbsvorteilen zu untersuchen. Die Wettbewerbsvorteile (in den Köpfen der Kunden und potentiellen Kunden) entstehen durch positiv überraschende eigene Erlebnisse oder glaubwürdig gehörte Erlebnisse anderer. Sie sind in der Form von Geschichten gespeichert und abrufbar.

Zu dieser Vorgehensweise gehören wieder, wie auf den vorhergehenden Ebenen, **Annahmen** über den Wirkungszusammenhang „nach unten“, und die sind wieder mit Unsicherheit belastet. Es geht wieder darum, daß sich im Laufe der Zeit bestimmte **Methoden** der Bewertung und der Risikobehandlung bewähren und damit auch allgemein durchsetzen. Wir sind die systematische Messung auf dieser Ebene bisher **noch nicht** in gleicher Weise **gewohnt**, wie das bei der traditionellen Buchhaltung der Fall ist.

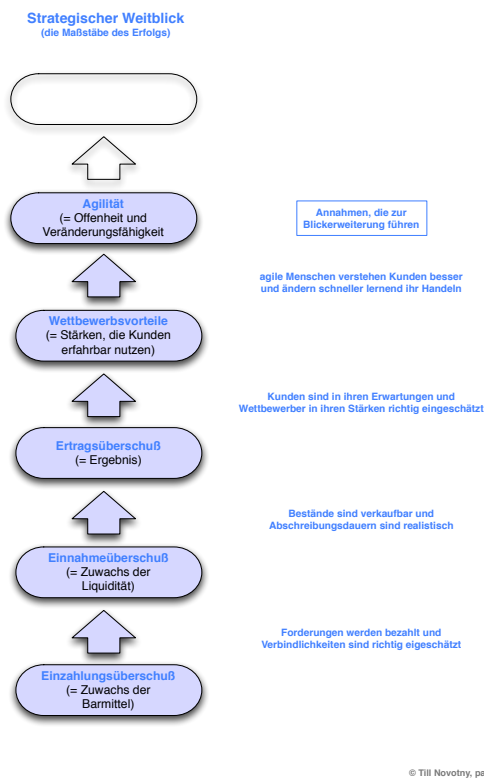
Inzwischen gibt es erste Ansätze für **allgemein gültige** und damit zwischen Unternehmen vergleichbare Maßstäbe. Ein gutes Beispiel dafür ist der von Bain & Company vorgeschlagene „**Net Promoter Score**“, der viele strategische Dimensionen zusammenfaßt und darauf aufbaut, daß Kunden nur die wirklich hervorragenden Unternehmen weiterempfehlen würden.

Es ist davon auszugehen, daß einige solcher Maßstäbe sich durchsetzen und damit zunächst **de facto verbindlich** werden, bevor sie irgendwann auch in gesetzliche Normen einfließen. In der Zeit davor hat jedes Unternehmen die Möglichkeit, sich diese und höhere Ebenen schon vor den Wettbewerbern systematisch zu erschließen.

Die Agilität

Angenommen, die meisten Unternehmen könnten sich im strategischen Controlling ihrer Wettbewerbsvorteile ähnlich sicher bewegen, wie es heute bei der Steuerung des

operativen Ergebnisses meist der Fall ist. Welche Unternehmen wären dann im Vorteil? Wie sieht der **nächste Schritt** in der Erweiterung des Blicks aus? Was sind die Erfolgsmaßstäbe für die nächste Ebene?



In einer solchen Welt gewinnen diejenigen Unternehmen, die **neue Wettbewerbsvorteile unvoreingenommener** finden und sie **schneller als andere verwirklichen**. Dabei kommt es vor allem darauf an, nicht an den organisatorischen Regeln, sowie an den eigenen Denk- und Handlungsgewohnheiten zu scheitern.

Gewohnheiten und Regeln versprechen eine Art von **Sicherheit**, die mit steigender Veränderungsgeschwindigkeit des Umfelds immer illusorischer wird. Ab einer gewissen Geschwindigkeit werden sie sogar zu einer akuten und gefährlichen **Bedrohung**, und es wird erfolgsentscheidend, sie zu begrenzen.

Ein neues Gefühl der Sicherheit, das uns erlaubt, Dinge auszuprobieren, schnell große Veränderungen zu vollziehen und engagiert-offen miteinander umzugehen, muß aus einer anderen Quelle kommen: Es gründet vor allem in gegenseitigem **Vertrauen** (funktional und personal), aus dem Offenheit, soziale Stabilität und Engagement entstehen, die sich in der **Agilität** ausdrücken.

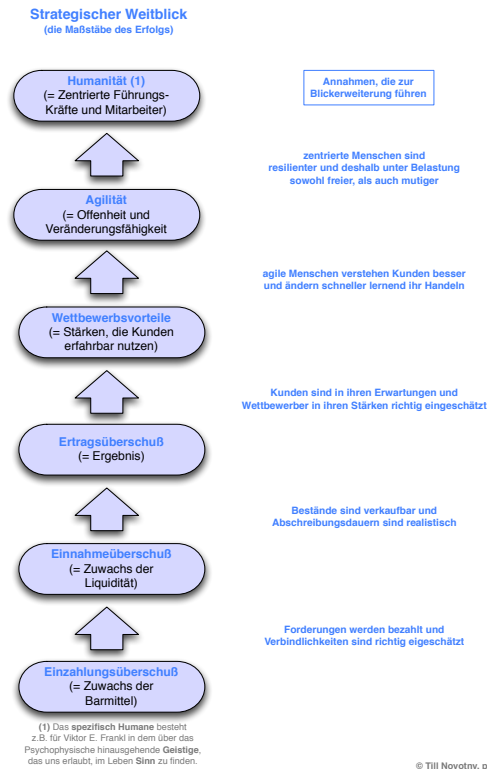
Damit sind wir endgültig auf der **Verhaltensebene** angelangt. Ein seit einigen Jahren bekannter Maßstab dafür wäre z.B. der **Gallup Engagement Index**, der darauf aufbaut, daß Vertrauen den Schlüssel zu Engagement und Veränderungsbereitschaft bildet. Ebenso wie der Net Promoter Score basiert auch der Gallup Index auf einer breiten empirischen Untersuchung. Dabei hat sich auch gezeigt, daß der entscheidende Faktor für das Vertrauensniveau und damit auch für die Agilität eines Unternehmens in der Qualität der **Führungskräfte**, und deren Fähigkeit zu **vertrauensbildender Personalität** liegt.

Da Wettbewerbsvorteile und Agilität meistens noch nicht gemessen werden, besteht eine ständige **Versuchung**, von diesen beiden Ebenen zugunsten des operativen Ergebnisses zu „**verschieben**“: Da werden Leistungen für Kunden reduziert, um das Ergebnis kurzfristig zu verbessern, und da wird mit Funktionalität und Angst agiert, damit Mitarbeiter sich schneller verändern. Beides ist wirksam, aber **nur kurzfristig**, und wie schon gesagt nur ein Zeitgewinn, um Wettbewerbsvorteile und Agilität, die man durch solche Aktionen erst einmal weiter belastet, auf eine neue, solide Grundlage zu stellen.

Die Humanität

Wie könnte man nun die hinter der Agilität stehende oberste Ebene verstehen - und unter welchen Bedingungen ist diese Ebene überhaupt die „oberste“ Ebene? Wer ist im Vorteil,

wenn wir einmal annehmen, daß alle Wettbewerber einer Branche **Offenheit, Veränderungsfähigkeit** und **gegenseitige Vertrauensbildung** beherrschen?



In einem solchen Umfeld kommt es darauf an, welche Organisation diese drei Aspekte der Agilität **auch in schwierigen Belastungssituationen** aufrecht erhalten kann.

Das hängt aber das in erster Linie von der Fähigkeit der Einzelnen ab, auch in solchen Situationen **zentriert** zu sein, bei sich bleiben zu können und nicht außer sich zu geraten.

Ohne diese Fähigkeit, zumindest bei den im Blickfeld vieler stehenden Einzelnen, geht vor allem das (hinter der Agilität stehende) **Vertrauen schnell in die Brüche**.

Es geht also besonders für die Mitglieder des **Top-Managements** um **Resilienz** im Sinne der Fähigkeit, auch sehr schwierige Lebens- und Arbeitssituationen ohne anhaltende

Beeinträchtigungen zu überstehen. Das lateinische Wort „resilire“ bedeutet ursprünglich „zurückspringen“ und bezieht sich hier auf eine Art natürliche „Elastizität“, die Menschen wieder in den zentrierten Zustand „**zurückfedern**“ läßt, wenn eine Situation sie aus dem Gleichgewicht zieht.

Um zentriert zu sein, muß man diesen „Ort“ kennen, der als **inneres Zentrum** erlebt wird und der mit einem tiefen Gefühl von **Heimat, Sinn** und **Vertrauen** verbunden ist. In diesem Zustand ist man ganz bei sich und gleichzeitig mehr als je mit allem und allen anderen verbunden. Mit den Worten z.B. von Viktor E. Frankl, einem der Begründer der humanistischen Psychologie, gehört dieser Ort zu den **geistigen** Dingen, die das spezifisch humane, unsere **Humanität** im Kern ausmachen.

Viktor E. Frankl über den **Sinn**:

„Im Gegensatz zum Tier sagen dem Menschen keine Instinkte, was er muss, und im Gegensatz zum Menschen von gestern sagen dem Menschen von heute keine Traditionen mehr, was er soll. Nun, weder wissend, was er muss, noch wissend, was er soll, scheint er oftmals **nicht mehr recht zu wissen, was er im Grunde will**. So will er denn nur das, was die anderen tun – Konformismus! Oder aber er tut nur das, was die anderen wollen – von ihm wollen – Totalitarismus.“¹

¹ Frankl, Viktor E., Das Leiden am sinnlosen Leben, S. 13 (Hervorhebung vom Autor)

Viktor E. Frankl über das **spezifisch Humane**:

„Das Geistige ist nicht etwas, das den Menschen bloß kennzeichnet, nicht anders als etwa das Leibliche und das Seelische dies Tun, die ja auch einem Tier eignen; sondern **das Geistige ist etwas, das den Menschen auszeichnet**, das nur ihm und erst ihm zukommt.“² (das spezifisch Humane ausmacht)

Während die Meßmethoden für die Wettbewerbsvorteile und die Agilität eher dem Bereich der Sozialforschung entnommen sind, **stammen die Methoden auf der Ebene der Humanität folgerichtig eher aus den Bereichen der Psychologie und Spiritualität.**

Die **Logik der Erfolgsteuerung** über alle Ebenen lautet dann wie folgt: Wenn zumindest die oberen Führungskräfte einer Organisation ihre innere Zentrierung (= **Humanität**) entwickelt haben, dann können sie in der Folge auch unter hohem Druck die **Agilität** aufrechterhalten. Das erhöht die Chance, starke **Wettbewerbsvorteile** aufzubauen, die wiederum die wirkungsvollste Grundlage für ein nachhaltig positives **operatives Ergebnis** sind. Die so kontinuierlich positiven Ergebnisse führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu nachfolgenden **Einnahmeüberschüssen** und schließlich zu **Einzahlungsüberschüssen**, um die es, ökonomisch gesehen, immer noch letzten Endes geht.

Unter welchen Bedingungen ist nun diese **Ebene der Humanität** (im Sinne einer vollen Entwicklung des menschlichen Potentials) die „oberste“ Ebene? Zumindest solange man davon ausgeht, daß es keinen tieferen Zusammenhang gibt, der die Menschen in einem Führungsteam oder in einer Organisation miteinander verbindet, ist die **Individualität** des Einzelnen **der Ausgangspunkt** für die Tätigkeit und den Erfolg der Organisation.

Auf dieser Ebene ist es, unabhängig von der Meßmethode, sicherlich schwer vorstellbar, daß Unternehmen den **Score** für ihre Top-Manager öffentlich bekannt geben. Es ist aber sehr wohl möglich, daß Unternehmen sich z.B. dazu bekennen, **Top-Positionen** nur an Personen mit einem Mindestniveau in diesem Bereich zu vergeben.

Allerdings scheinen Personalität und Spiritualität gegenwärtig noch keine besonders wichtigen **Auswahlkriterien** für das Top-Management zu sein. Oft wird darauf hingewiesen, daß es letztlich doch nur um das **operative Ergebnis** ginge. Dabei geht es „letzten Endes“ eher um Cashflow, und trotzdem würden wir keinen Manager einstellen, der nur Liquiditätssteuerung, aber nicht deren „Voraussetzungen“, beherrscht. Vielleicht scheint es eher deswegen vorwiegend um das operative Ergebnis zu gehen, weil wir die obersten drei Ebenen **kaum messen**, und die Top-Manager oft mit einem so **kurzen Zeithorizont** einstellen, daß Erfolge auf diesen drei Ebenen erst von ihren Nachfolgern geerntet werden können.

Gleichzeitig können wir beobachten, daß die **Komplexität** (vielfältigere und weniger kalkulierbare Anforderungen) und die **Geschwindigkeit der Veränderung** ständig weiter ansteigen. Wer jedoch schneller fährt, der sollte **weiter nach vorne schauen**, und wer wachsende Komplexität erlebt, der braucht eine **stabile innere Orientierung**.

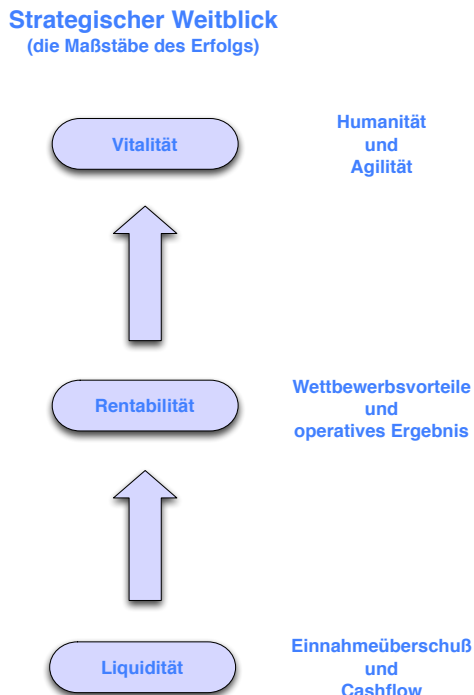
Schon in der **historischen Entwicklung** der ersten drei Ebenen zur heutigen modernen Buchhaltung galt: Unternehmen mit einem weiteren Blick sind wettbewerbsstärker und können größere Herausforderungen meistern. Warum sollte sich das nicht fortsetzen?

² Viktor E. Frankl, Logotherapie und Existenzanalyse, S. 72/73 (Hervorhebung vom Autor)

Fazit

Die erste Erkenntnis ist vielleicht eine Binsenweisheit: Die Individuen, die sich in einem Unternehmen zusammenfinden und wie sie zusammenfinden, entscheidet wesentlich

über den Erfolg. Je weiter der Blick auf der jeweiligen Ebene reicht, desto **immaterieller**, **personaler** und **individueller** wird die Betrachtung. Die sechs Ebenen lassen sich darüber hinaus **drei Kategorien** zuordnen:



- Die Ebene der **Liquidität** entspricht der Rolle des **ehrlichen / guten Kaufmanns**.
- Die Ebene der **Rentabilität** entspricht der Rolle des **sachorientierten Managers**.
- Die Ebene der **Vitalität** entspricht der Rolle des **verantwortungsbewußten Leaders**, auch als ermutigendes Vorbild für andere.

Vor allem bei dem Schritt von der Ebene der Rentabilität zur Vitalität erweitern sich die **Anforderungen an Top-Führungskräfte** anscheinend grundlegend: zu funktionaler Sachorientierung und Entscheidungsstärke treten **Personalität** und **Spiritualität hinzu**.

Im gleichen Zug ändert sich die Bedeutung der **Verantwortung**: Es gilt, den Blick für die Wirkung eigenen Tuns über den funktional ökonomischen Bereich hinaus auf eine **mitfühlende** Weise hin zu den jeweils betroffenen Personen und zum Gemeinwohl hin zu erweitern. Das erfordert inneres „Gegründetsein“.

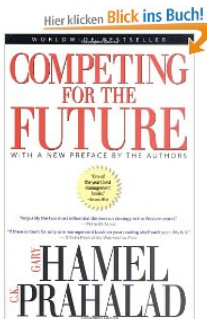
Trainiert werden diese Fähigkeiten am besten in der Auseinandersetzung mit praktischen **Dilemma-Situationen**. Der ideale **Übungsort** dafür ist das **Führungsteam**, in dem die dabei notwendigen Güterabwägungen gemeinsam besprochen und evtl. getroffen werden.

„Last not least“ gelten für die **systematische Entwicklung** des strategischen Weitblicks nach aller Erfahrung noch drei grundlegende **Regeln**:

- In der Weiterentwicklung des Blicks zum Weitblick kann **keine Ebene ausgelassen** werden: Das beste Controlling nützt nichts, wenn man die Steuerung der Liquidität nicht beherrscht und dadurch illiquide wird.
- Zeitlich begrenzt (!) kann man die (wichtigeren) **oberen Ebenen belasten**, um die (dringenderen) **unteren Ebenen zu stützen**: Lagerbestände kann man liquiditätsfördernd nur so lange unter Preis verkaufen, als man welche hat.
- Was auf einer **oberen Ebene versäumt** wurde, kann man auf den unteren **nicht mehr nachholen**: Das beste Controlling nützt nichts, wenn sich die eigenen Wettbewerbsvorteile verbraucht haben. Allerdings kann der angehäuften Vorrat auf einer Ebene (z.B. Liquidität) so groß sein, das Defizite auf den oberen Ebenen lange überdeckt bleiben.

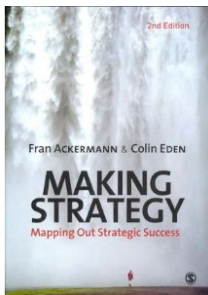
Literatur

Portrait Till Novotny



Gary Hamel /
C.K. Prahalad:
Competing for
for the Future

Nach dem Studium in Deutschland, Frankreich und England seit 1979 zunächst Arbeit in mehreren Führungsfunktionen (Controlling, Unternehmensstrategie, IT) und Weiterbildung in verschiedenen Methoden der humanistischen Psychologie und Persönlichkeitsentwicklung.



Fran Ackermann /
Colin Eden:
Making Strategy

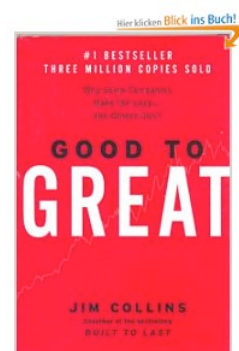
Ab 1990 als Berater und Coach für Organisationen, Teams und einzelne Menschen, die werden möchten, was sie sein könnten.



W.Chan Kim /
Renée
Mauborgne: Blue
Ocean
Strategy

Seit 1992 geschäftsführender Gesellschafter der panlogos GmbH, die Menschen und Organisationen in ihrer individuellen und strategischen Entwicklung dient.

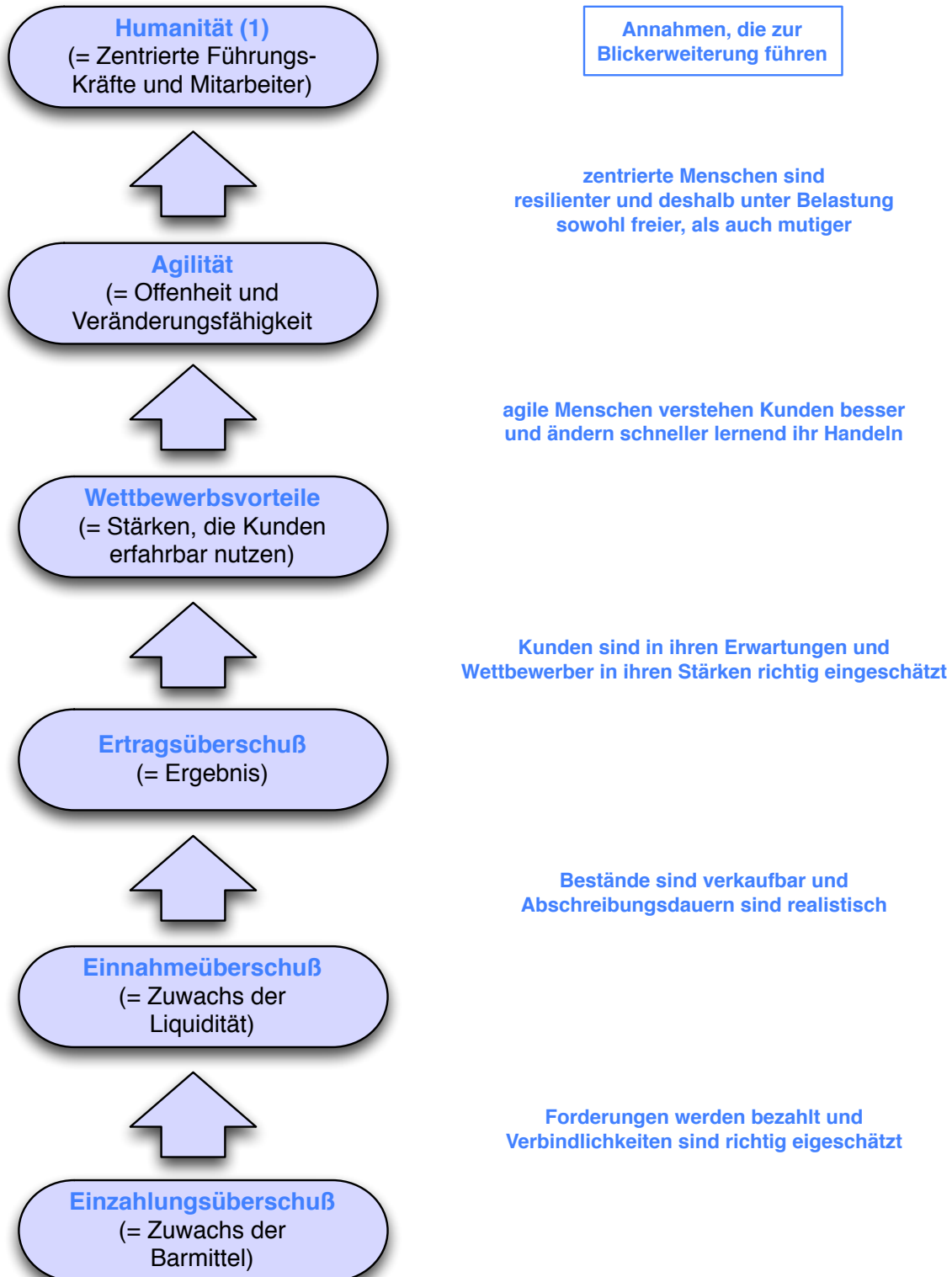
Seit 2001 entwicklungsbegleitende Arbeit mit den Persönlichkeitsmustern, Farbanalysen nach Max Lüscher und systemischen Aufstellungen nach Bert Hellinger.



Jim Collins:
Good to
Great

Weitere Informationen zur individuellen und unternehmerischen Entwicklung erhalten Sie unter www.sich-entwickeln.de.

Strategischer Weitblick (die Maßstäbe des Erfolgs)



(1) Das **spezifisch Humane** besteht z.B. für Viktor E. Frankl in dem über das Psychophysische hinausgehende **Geistige**, das uns erlaubt, im Leben **Sinn** zu finden.