

# Ist Markterfolg Zufall oder „Steuermannskunst“?

VON WOLF R. HIRSCHMANN

**Im Management erleben wir die Notwendigkeit einer neuen Betrachtungs- und Herangehensweise. Vermehrt geht es um die Sinnhaftigkeit. Mit ihr gewinnt eine der tragenden Säulen der Evolution wieder an Bedeutung: Die Kybernetik.**

Angenommen, ein Unternehmer plant eine Produkteinführung oder eine neue Vertriebs- und Marketingstrategie. Dann kennt man sicher das, früher oder später, auftretende Gefühl bei der Antwort auf zwei zentrale Fragestellungen: Liege ich mit meinen Einschätzungen richtig? Erreicht meine Idee die Zielgruppe wirksam und zuverlässig? Wie lassen



Wolf R. Hirschmann ist seit 1984 selbstständiger Unternehmer und Geschäftsführer der „Slogan Werbung Marketing Consulting GmbH“. Die Leistung der Strategieberatung wurde aktuell durch das Gütesiegel „Top Consultant“ bestätigt. Damit zählt das Unternehmen zu den besten Mittelstandsberatern Deutschlands.



Ausgezeichnet für kundengerechte, mittelständische Beraterleistung – das Beraterteam von Slogan: Achim Kelbel, Simone Geßner, Geschäftsführer Wolf R. Hirschmann sowie Prof. Erskin Blunck (v.l.)

sich solche Unsicherheiten beseitigen? Die Antwort will wohlüberlegt sein, denn die vergangenen Jahre waren im Management sehr stark von rein ökonomischen Aspekten geprägt: schwierige Marktkonstellationen, Globalisierung und Verdrängungswettbewerb. Fakt ist: Markterfolg ist nicht über Nacht erzielbar. Denn dieser beginnt bereits mit den ersten Überlegungen zum Ziel und Zweck des unternehmerischen Handelns.

## VISION, STRATEGIE, UMSETZUNG

Markterfolg lässt sich in die Abschnitte Vision, Strategie und Umsetzung unterteilen. Visionen und Leitbilder sind in vielen Eingangshallen von Firmen präsent, gerne hochtrabend formuliert – doch leider erlebt man immer wieder, dass die Realität in den Büros und auf den Marktplätzen eine andere ist. Dabei sind die Vision (Wer sind wir? Wo wollen wir hin?) und die Mission (Warum gibt es unser Unternehmen? Was bewirken wir für wen?) wirkungsvolle Mittel, wenn es um Positionierung und Differenzierung geht. Und hier kommt auch die Kybernetik zum Zug. Kybernetik, abgeleitet aus dem griechischen Wort Kyberne und technicos (Steuermannskunst), ist die Lehre von den sich selbst

steuernden Regelkreisen. Jede Pflanze funktioniert nach diesem Muster. Auch das soziale System eines Unternehmens reagiert und agiert kybernetisch. Die Metapher hierfür ist die Spirale, die je nach Verlauf das Schwungrad oder der Teufelskreis sein kann.

Namhafte Unternehmen wie Kärcher oder Würth setzen auf diese Denkweise und haben weltweiten Erfolg. Die Prinzipien, die kybernetisch den Unternehmenserfolg „treiben“ sind:

### Jeder Mangel ist eine Chance

In jedem vorhandenen und auftretenden Mangel ist eine Chance zu sehen. Doch zumeist versucht man die Ist-Situation, die oft mit Problemen verknüpft ist, zu bekämpfen. Es ist aber die zwingende Aufgabe für jedes Unternehmen, sich auf die konzentrierte Suche nach wichtigen Problemen im Markt zu begeben. Denn der Treiber, das Herzstück jedes Unternehmenserfolgs, ist die Identifikation von relevanten Markt- und Kundenproblemen, vor allem von Zukünftigen.

### Konzentration

Konzentration bedeutet soviel wie „sich auf einen Punkt sammeln“. Und somit ist durch Konzentration der durchschnittlich Begabte dem unkonzentrierten Genie überlegen. Sie verhilft zu Klarheit über vermeintliche und tatsächliche Stärken im Unternehmen. Für andauernden Markterfolg reichen erarbeitete Stärken nicht aus. Wer Erfolg haben will, muss in die wettbewerbsorientierte Unterscheidbarkeit einsteigen.

### Sichtbare Kompetenz

Wie oft verwenden wir das Wort Kompetenz – und wie selten machen wir uns Gedanken über dessen Bedeutung. Kompetenz bedeutet soviel wie Zuständigkeit, Fähigkeit – es hat etwas mit Vertrauen zu tun. Ohne sichtbare Kompetenz sind auch Spitzenleistungen im Markt oft nicht platzierbar. Wer zentrale Marktprobleme sichtbar besser löst als Andere, der löst einen kybernetischen Kreislauf aus, mit dem er seinen Erfolg nicht verhindern kann.

Wer diese drei Faktoren richtig bearbeitet, hat die Basis für Markterfolg. ■