

Die Gründer und Patriarchen des Wirtschaftswunders sind verschwunden. Die Herren der Deutschland AG haben abgedankt. Die meisten Manager folgten in den vergangenen Jahren vor allem dem Takt der Börse – doch nun stecken sie in einer Sinnkrise. Denn weite Teile der Kapitalmärkte sind kollabiert.

Die Party ist erst einmal vorbei, so Prof. Werner Sinn vom IFO-Institut in München. Die internationale Finanzkrise wird zur Wirtschaftskrise, und zwar mit Macht. Zwar bemühen sich Deutschlands Unternehmer und Manager um Zuversicht, in immer mehr Branchen und bei immer mehr Unternehmen sprechen die Zahlen aber eine deutliche Sprache. Dies war eine durchgängige Erfahrung beim „Führungstreffen Wirtschaft“ der Süddeutschen Zeitung in Berlin im November 2008. Viele Wirtschaftsvertreter betonten die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Geschäftseinbrüche.

Landesbanken oder Warenhauskonzerne; sicher geglaubte Unternehmen manövrierten sich mit Volldampf in Untiefen. Rufe nach Führungsrollen und Staatshilfen werden laut. Die Suche nach der Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle beginnt einmal mehr. Apropos Geschäftsmodelle: Fragen nach Wertschöpfung und Mehrwert werden gestellt. Welche Landesbank verdient(e) Geld, warum tritt ein Thomas Middelhoff ab? Wo sind deren zukunftsorientierte und zukunftsfähige Visionen?

### Führung in der Krise

Bei der Zukunftsplanung ist der Unternehmer oder Manager auf Prognosen künftiger politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen angewiesen. Kommende Ereignisse und Entwicklungen sind nur zum Teil absehbar und lassen sich nie vollständig voraussehen oder gar berechnen. Gerade im

## Zukunftsorientiert denken, handeln und führen Mit Visionen an die Spitze

Umgang mit dem Unvorhersehbaren ist deshalb die schöpferische Kraft gefragt, aus der eine Vision entsteht.

Leider lässt sich diese Kraft nicht wissenschaftlich zuordnen. In Nachschlagewerken für wirtschaftliche Begriffe kann man lange vergeblich nach einer Erklärung für Vision suchen. Seine Bedeutung für die Wirtschaftspraxis wird dem Begriff noch nicht allzu lange zugestanden. Er geht auf das lateinische „visio“ zurück, was ursprünglich Erkennen oder Begreifen hieß. Im Duden Fremdwörterbuch ist zu lesen: „Vision ist ein inneres Gesicht, eine Erscheinung vor dem geistigen Auge; auch Trugbild.“

Grundsätzlich möchte ich hier feststellen: Visionen sind nicht in reproduzierbaren Modellen trainierbar. Sie werden von verschiedenen Einflussfaktoren und Erfahrungswerten inspiriert. Wer eine Vision hat, sieht, hört oder erlebt die Zukunft.

Visionen bilden somit auch die Grundlage für unternehmerische Planungen und Handlungen. Visionen lassen einem Immunsystem gleich nur die Reize überleben, die dazu dienen, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Entstehende Probleme und Konflikte sind für visionär geführte Unternehmen daher die Motoren der Entwicklung. Bei umgekehrter Betrachtung ergibt sich so die Antwort auf das „Warum Unternehmen eine Vision brauchen“: Weiterentwicklung ist hier das Zauberwort.

Fehlt dagegen die Vision, wird sich Wildwuchs einnisten. Neue Führungskräfte und Mitarbeiter können eine Krebsgeschwulst entstehen lassen, indem sie z.B.

ihr Wertesystem einschleusen. Spinnt man dieses Bild weiter, sind „Metastasen“ die Folge, bis schließlich der Wirtskörper stirbt. Für die Führungskräfte ist dieses Verhalten mit relativ wenig Gefahr verbunden. Viele Manager, die sich selbst rücksichtslos entwickelten, auf rechtzeitige Maßnahmen der Unternehmensentwicklung verzichteten und dadurch hohe Gewinne erreichten, sind von anderen Unternehmen abgeworben worden, bevor sich ihr rücksichtsloses Verhalten im alten Unternehmen negativ auswirken konnte. Wenn dann später die Probleme zum Vorschein kamen, wurden und werden diese dem neuen Management angelastet.

Dabei wird eine Vision oftmals mit klaren Zielvorgaben gleichgesetzt. Das ist jedoch nicht genug. Aus der Vision entsteht zwar die Frage und gegebenenfalls die Antwort, was als Nächstes zu tun ist. Vor allem aber muss sie Antworten auf den Stand des Unternehmens in der Welt von morgen geben. Visionäres Denken ist deswegen eine nicht delegierbare Führungsaufgabe.

Es ist nicht genug, ein für alle Mal eine Vision zu haben. Visionäres Management kann und muss Visionen überprüfen und gegebenenfalls auf neue Wirklichkeiten reagieren. Ein Unternehmen braucht somit immer wieder neue Visionen in einer sich ständig verändernden Welt. Umso besser, wenn diese sich als jeweilige Bestandteile zu einer ganzheitlichen großen Vision zusammenfügen.

### Führung aus der Krise

Dabei ist Selbsterkenntnis, gepaart mit einer großen Portion Mut und einem Schuss Zuver-



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater

sicht, schon ein erster Schritt zur Bewältigung der Krise. Die Unternehmensvision weist dabei den richtigen Weg.

Ein Unternehmen zu führen, ist kein Sprint, sondern ein Marathon, da gibt es Höhen und Tiefen. Da muss man durchhalten“, so Peter Schöffel, geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Sportbekleidungsproduzenten.

Weiter führte er im Oktober in einem internen Führungsworkshop mit dem Thema „Die Krise als Chance“ aus: „Wenn es da draußen dunkel wird, hat genau der Mittelstand seine Chancen, weil er solide finanziert ist, weil er Produkte verkauft und nicht Firmen, weil er ein kulturelles Erbe pflegt. Wir werden auch in den nächsten Jahren unsere Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge machen, wir stehen zusammen.“

Schön wenn sich die negativen Schlagzeilen mit den guten Wünschen zum neuen Jahr wieder mit mehr Optimismus füllen. So sehe ich für mich ein halb ausgeleertes Glas immer noch als halb voll an. In diesem Sinne: Prosit Neujahr!

Ihr  
*A. Erbenich*

Andreas Erbenich  
www.andreaserbenich.de