

Friedrich Glauner, Bernd Villhauer

# Alles neu

Geschäftsidee, Geschäftsmodell,  
Unternehmensplanung

Nutzen Sinn  
Verantwortung Ressourcen  
Wirkung Ertrag  
Kooperation Überleben  
Prozesse Werte



Friedrich Glauner, Bernd Villhauer

# Alles neu

Geschäftsidee, Geschäftsmodell,  
Unternehmensplanung

UVK Verlag · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.dnb.de> abrufbar.

## **I. Auflage**

© UVK Verlag 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG  
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung  
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des  
Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## **Grafische Konzeption, Layout/Satz:**

Annette Berger – Grafikdesign, Hamburg | [info@berger-grafikdesign.de](mailto:info@berger-grafikdesign.de)

## **Abbildungen:**

Astrid Ackermann

Adobe Stock: aleksei\_derin

iStockphoto: Alpha-C, Amin Yusifov, barkarola, Bigmouse I 08, Ekaterina Vakhrameeva,  
FancyTapis, Marina Dekhnik, Nataliia Volyk, Penti-Stock, Ponomariova\_Maria, Serhii Brovko,  
Svitlana Ivanova

## **Lektorat:**

das textteam

[www.das-textteam.de](http://www.das-textteam.de)

Internet: [www.narr.de](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3081-0 (Print)

ISBN 978-3-7398-8081-5 (ePDF)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>6</b>
<b>Wirtschaft am Scheideweg</b> .....	<b>8</b>
<b>Die universellen Erfolgsprinzipien zukunftsfähiger Geschäftsmodelle</b> .....	<b>22</b>
<b>Der Geschäftsplan</b> .....	<b>92</b>
<b>Der Werkzeugkasten: Unternehmen planen und gestalten</b> .....	<b>134</b>
1. Die Planungslandkarte .....	<b>136</b>
2. Der Fragenkatalog »Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensplanung« .....	<b>143</b>
3. Das Leitbild .....	<b>154</b>
4. Das Argumentations-Struktogramm zur Zielgruppenansprache .....	<b>169</b>
5. Die Wettbewerbs-, Benchmark- und Stärken-Schwächen-Analyse .....	<b>171</b>
6. Das Wettbewerbsmonster .....	<b>173</b>
7. Der Fragenkatalog »Positionierung und Markenkernentwicklung« .....	<b>174</b>
8. Der Geschäfts- und Finanzierungsplan .....	<b>178</b>
9. Das Wertecockpit .....	<b>180</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>185</b>
<b>Leseempfehlungen</b> .....	<b>199</b>
<b>Zu den Autoren</b> .....	<b>202</b>

# Vorwort

Dieses Buch richtet sich an zwei Zielgruppen: Gründerinnen und Gründer, die ihre Geschäftsidee zum Erfolg bringen möchten, sowie Verantwortliche in bestehenden Organisationen, die eine zukunftsfähige Strategie entwickeln wollen. Es reflektiert eigene Gründererfahrungen ebenso wie langjährige Erfahrungen als Mentor für Gründerinnen und Gründer sowie Einsichten aus dem geschäftlichen Umgang mit Verantwortungsträgern auf der Geschäftsleitungs- und Vorstandsebene von mehr als 400 Unternehmen, darunter auch multinationale Großkonzerne und DAX-Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund entfaltet »Alles neu« einen Paradigmenwechsel bei der Planung und Entwicklung nachhaltig tragfähiger Unternehmen: das Paradigma der Ethikologie. Es verknüpft die ethischen und ökologischen Gesetze ressourcenschöpfender Austauschbeziehungen mit dem strategischen und operativen Instrumentarium zur Steuerung des Unternehmens als einem lebenden System. Der Titel »Alles neu« wurde dabei vom Verlagsleiter Jürgen Schechler vorgeschlagen, als er die im Buch dargestellte Operations- und Leistungslogik zukunftsfähiger Geschäftsmodelle analysierte. Es sind Geschäftsmodelle, deren Leistungsversprechen ist, dass sie in jedem Zyklus auf allen Ebenen der Unternehmung und seiner natürlichen und gesellschaftlichen Umgebungssysteme mehr und neue Ressourcen schöpfen, als in den Prozessen genutzt oder verbraucht worden sind.

Entstanden ist das Konzept eines Wirtschaftens, das Ressourcen schöpft anstatt sie zu vernichten, aus der Frage, wie wir unser Wirtschaften zukunftsfähiger gestalten können. Die Antwort lautet: dann, wenn wir uns aus den im ersten Kapitel skizzierten mentalen und psychologischen Fallen befreien, in die uns das heutige ökonomische Denken gebracht hat. Das gelingt, wenn wir die Zentralbegriffe des heutigen Wirtschaftens, namentlich Knappheit, Wettbewerb, Wachstum und Ertrag, ersetzen durch einen Handlungsfokus, der auch nicht-ökonomische Kapitalformen und Renditen in den Blick nimmt, die ein Unternehmen für sich erschließen muss, wenn es sich langfristig erfolgreich behaupten möchte. Wie und mit welchen Hebeln das möglich ist, entfaltet das zweite Kapitel. Im dritten werden diese Hebel in einer »Schritt für Schritt«-Anleitung zum Rezept der zukunftsfähigen Geschäftsplanung zusammengefügt und daran anschließend die Werkzeuge beschrieben, die dabei zum Einsatz kommen. Da das Vokabular zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle sicherlich für einige Leser ungewohnt ist, schließt das Buch mit einem Glossar. Dort werden alle zentralen Begriffe in ihrem Zusammenhang erklärt.

Als Antwort auf die Herausforderungen, vor denen Start-ups und Unternehmen heute stehen, geht das Buch sowohl über die bisherigen Ansätze des systemischen Managements hinaus, wie sie etwa von Stafford Beer (Viable Systems Modell), den St.Galler Managementmodellen (Fredmund Malik, Günter Müller-Stewens und Christoph Lechner; Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand) sowie von Peter Senge (Modell der lernenden Organisation) und von Otto Scharmer (Theorie U) beschrieben werden, als auch über die aktuellen Nachhaltigkeitsmodelle etwa der Kreislaufwirtschaft oder der Triple-Bottom-Line-Betrachtung (John Elkington). Auch der Business Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur wird mit der hier vorgestellten Planungslandkarte auf eine sachlich und qualitativ neue Ebene geführt. Dabei zeigt »Alles neu« anhand vieler Beispiele, wie Unternehmen mit ressourcenschöpfenden Geschäftsmodellen Wettbewerbsvorteile entwickeln können, die sie nachhaltig gesteigert wettbewerbsfähig machen.

Auch wenn ein Hauptautor mit Fug und Recht behaupten kann, dass die maßgeblichen Gedanken des Werkes von ihm stammen, stimmt das niemals ganz. Denn alles, was sie oder er verfasst hat, lebt aus dem Gespräch und der Lektüre und damit von anderen. So auch hier. Ohne die genannten Erfahrungen und Ansätze sowie ohne die vielen Gespräche insbesondere mit Bernd Villhauer wäre das vorliegende Buch nicht auf diese Weise entstanden. Umso mehr freut es mich, dass er sich zur Co-Autorenschaft bereiterklärt hat. Mit seinem Sachverstand als Sparringspartner hat er nicht nur zur Präzisierung des »Tübinger Entwicklungsmodells zukunftsfähigen Wirtschaftens« beigetragen, sondern auch dazu, dass der vorliegende Leitfaden seine eigene klare Sprache gefunden hat.

Wir hoffen, dass »Alles neu« vielen Start-ups und bestehenden Unternehmen Wege zeigt und sie dazu ermutigt, mit substanziellen Nutzenstiftungen ökonomisch erfolgreich dazu beizutragen, dass die Ressourcenbasis aller Sub-, Haupt- und Umgebungssysteme angereichert wird, von der ihre Unternehmen leben. Wo das gelingt, werden sie die Träger eines Veränderungsprozesses, der nicht nur sie selbst, sondern auch die Menschheit zukunftsfähig macht.

Friedrich Glauner & Bernd Villhauer  
Tübingen, 12.02.2021

The background of the slide is a solid blue color. It is decorated with several large, flowing, wavy shapes in a bright yellow color. There are also several smaller yellow circles of different sizes scattered across the blue background. The overall style is modern and minimalist.

# Kapitel I





## **Alles neu: Wirtschaft am Scheideweg**

Zukunftsfähige Unternehmen begreifen, dass sie die heutigen Regeln des Wettbewerbs durchbrechen müssen, wenn sie auch morgen noch erfolgreich wirtschaften wollen.

Als Vorreiter für das neue Paradigma der Ethikologie unterfüttern sie ihr Leistungsversprechen mit einer Ethik der kooperativen Verantwortung, die das Geschäftsmodell an den ökologischen Prinzipien symbiotischer Ressourcenschöpfungsprozesse ausrichtet.

# Globaler Wettbewerb

Unser heutiges Wirtschaften produziert einen noch nie da gewesenen Wohlstand für viele, zugleich aber auch Gefahren, die in zunehmendem Maß das Überleben der Nutznießer und Schöpfer dieses Wohlstands bedrohen.

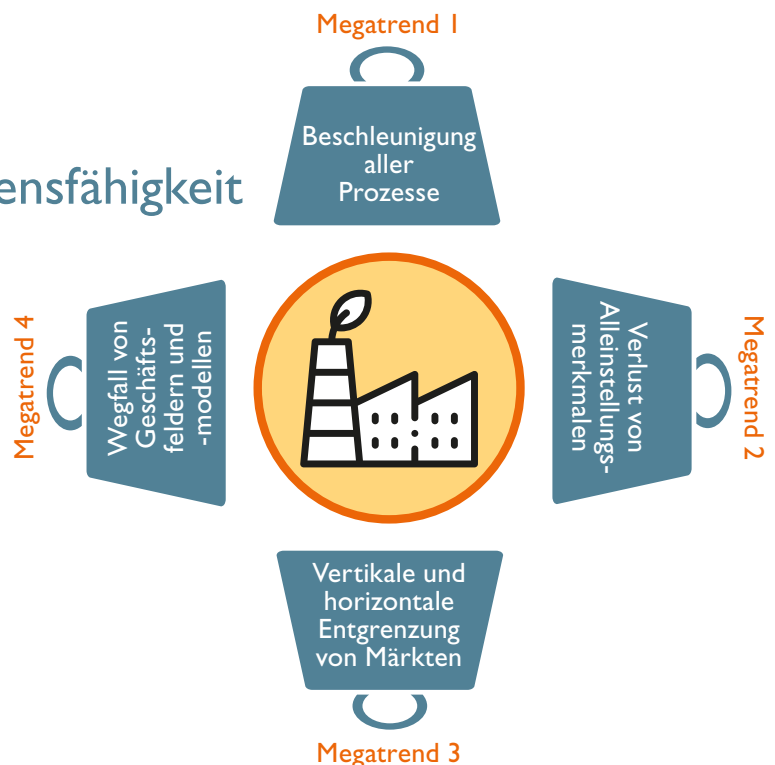
## Der Unternehmens-GAU

Der größte anzunehmende Unfall eines Unternehmens – sein GAU – ist das **zwangsweise Ausscheiden aus dem Markt**, sei es durch **unfreiwillige Geschäftsaufgabe**, **feindliche Übernahme** oder durch **Insolvenz**. Er tritt ein, wenn das **Geschäftsmodell eines Unternehmens seine Marktfähigkeit verliert**, wenn die **Organisation nicht wettbewerbsfähig ist** oder wenn das Unternehmen kein ausreichendes **Risiko- und Strategiemangement** betreibt, um auf Veränderungen angemessen reagieren zu können.

Aus Sicht von Unternehmen hat diese Gefahr ein konkretes Gesicht: die **Halbwertszeit von Geschäftsmodellen**. Ausgelöst durch den technologischen Fortschritt verkürzt sich die durchschnittliche Lebensspanne von Unternehmen im wettbewerbsgetriebenen Prozess der kreativen Zerstörung immer stärker. Betrug sie in den 1950er-Jahren noch mehr als 60 Jahre, schrumpfte sie bis 1985 auf 25 Jahre und beträgt heute im Schnitt lediglich etwas mehr als 10 Jahre.

Wollen Unternehmen im Wettbewerb bestehen und nicht zwangsweise aus dem Markt scheiden, stehen sie vor der Aufgabe, sich in immer kürzeren Zyklen neu erfinden zu müssen. Dabei sind sie aufgefordert, sowohl ihr Leistungsversprechen als auch ihre Organisation flexibel und unverwechselbar so anzupassen, dass sie auch zukünftig ertragreich wirtschaften.

## Überlebensfähigkeit



# Bedürfnisse wecken

Vielfach wünschen wir uns den Zweitpartner oder streben nach dem Drittwagen. Nur selten aber kaufen wir uns einen Viertoaster oder eine fünfte Waschmaschine. In den heutigen Überflussgesellschaften sind fast alle Märkte gesättigt. Und dort, wo noch Bedarf besteht, haben die Menschen oft nicht die Mittel, um das von ihnen Benötigte zu erwerben. Das stellt Unternehmen vor das zentrale Problem des heutigen Wirtschaftens: Um in den sich immer schneller drehenden Märkten bestehen zu können, müssen sie in **gesättigten Märkten wachsen**. Das aber gelingt nur dann, wenn sie immer neue Konsumbedürfnisse wecken, durch deren Befriedigung sie selbst ertragreich wachsen können. Hierzu werfen sie Produkte auf den Markt, deren einziger Nutzen darin besteht, den **Konsumzwang** zu bedienen, von dem unser heutiges Wirtschaften lebt. Das ist die Achillesferse des ökonomischen Handelns. In den Überflussgesellschaften lebt der Erfolg vieler Unternehmen zu großen Teilen vom Konsum um des Konsums willen. Unternehmen müssen dabei Güter produzieren, die überflüssig sind. Es ist das Prinzip der **»Fast Fashion«-Ökonomie**, bei der Unternehmen ihre Kunden dazu animieren, im Sinnsurrogat des Konsums ihr Glück zu suchen.

**Unser heutiger Wohlstand** lebt vom Konsum von Produkten, die überflüssig sind.

## **Fast Fashion**

»Fast Fashion« ist der Begriff für ein Beschleunigungsphänomen der Modemärkte, das auch andere Märkte prägt. Produzenten und Marken wie Zara, H&M, Primark oder GAP versuchen dabei ihre Produkte in immer schnelleren Zyklen zu immer günstigeren Preisen an die Frau respektive den Mann zu bringen. Dabei liegt das Glücksversprechen nicht im Produkt, sondern im Konsumerlebnis des reinen Kaufs.

## **Sinnsurrogate**

Der ökonomische Zwang, in gesättigten Märkten wachsen und sich stets neu erfinden zu müssen, führt dazu, dass Unternehmen die heutigen Überflussmärkte mit immer neuen Produkten und Leistungen überfluten, deren Nutzen oft nur noch ein Sinnsurrogat ist. Denn ihr Konsum lebt aus dem schwarmdummen Zwang, dass wir mit Geld, das wir nicht haben, Dinge kaufen, die wir nicht benötigen, um Menschen zu imponieren, die wir nicht mögen. Die Nobelpreisträger George Akerlof und Robert Shiller nennen das das „*Fischen nach Dummen*“. Es ist für sie das Kennzeichen einer degenerierten Ökonomie, die ihre Nutzenversprechen systematisch auf Manipulationen und Täuschungen aufbaut und dabei die Abreicherungs spirale aus globalisiert ressourcenzerstörendem Wachstum und Konzentration antreibt.

# Der Spiegel des Wohlstands

Der Erfolg unseres heutigen Wirtschaftens führt zur paradoxen Situation, dass die derzeitigen Wertschöpfungsprozesse und die daraus erwachsende Wohlstands- und Wohlfahrtszunahme zunehmend zu globalen Problemen führen, die die Menschheit insgesamt bedrohen. Denn der für das Wirtschaftswachstum benötigte Konsum führt in eine Raubbauspirale, die die Basis unseres Wohlstandes erodieren lässt. Deutlich wird dieses **Paradoxon der destruktiven Wohlstandsschöpfung** an zwei Zahlenreihen, die die Wirkungen unseres Wirtschaftens auf den Punkt bringen: 66 / 2100 / 4 sowie 9 / 2050 / 500.

**Der für das Wirtschaftswachstum** notwendige Konsum führt in Raubbauspinalen, die die Basis unseres Wohlstandes erodieren lassen.

Die erste Zahlenreihe besagt, dass mit einer mittleren Wahrscheinlichkeit von 66% die globale Durchschnittstemperatur im Jahr 2100 um 4° Celsius höher liegen wird als um 1900. Würde diese Sachlage eintreffen, greift die zweite Zahlenreihe. Ausgelöst durch die mit dem Klimawandel einhergehenden Veränderungen der Lebenswelt (fortschreitender Ressourcenraubbau, Artensterben, durch Unwetterkatastrophen, Waldbrände, Wassermangel und Wüstenbildung verursachter Verlust fruchtbarer Mutterböden und Lebensräume sowie daraus resultierende Migration, Konflikte und Kriege) werden im Jahr 2100 von den geschätzt rund 9 bis 10 Milliarden Menschen, die die Erde um 2050 bevölkern werden, migrations-, kriegs- und umbruchsbedingt vielleicht noch eine Milliarde bis möglicherweise lediglich nur noch 500 Millionen überleben.

Im Klartext heißt dies: Unsere ökonomisch für viele höchst erfolgreichen Wirtschafts- und Konsumformen führen dazu, dass innerhalb der nächsten rund 80 Jahre möglicherweise neun von zehn, ja vielleicht sogar 18 oder 19 von 20 Menschen dem zerstörerischen Sog unserer heutigen Formen der Wohlstandsmehrung zum Opfer fallen. Die verbleibenden Menschen werden in diesem Umbruch auf eine Stufe

## Raubbauspinalen

Analysieren wir den Kollaps von Märkten und Gesellschaften, gibt es ein Muster. Deutlich wird dies am gut dokumentierten Kollaps von Gesellschaften, wie er von Jared Diamond beschrieben sowie in der grundlegenden

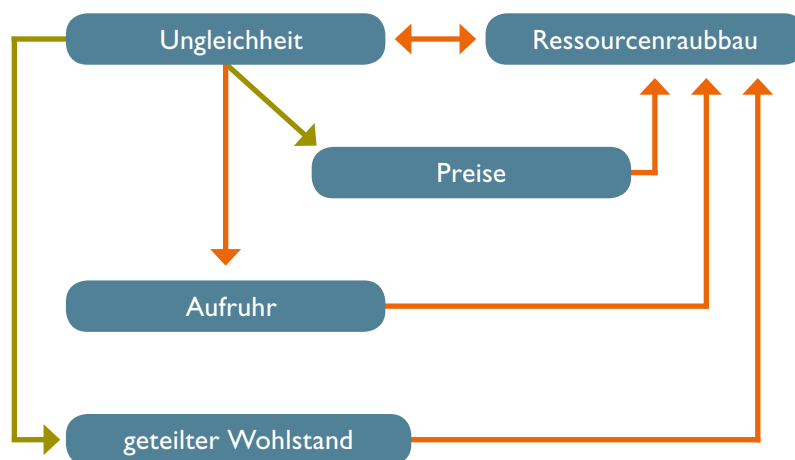
NASA-Studie »Human and nature dynamics (HANDY): Modeling inequality and use of resources in the collapse or sustainability of societies« von Safa Motesharrei, Jorge Rivas und Eugenia Kalnay mathematisch analysiert und prognostizierbar modelliert worden ist.

In den vergangenen Jahrtausenden kollabierten Gesellschaften aus einem von zwei mathematisch kalkulierbaren Gründen. Entweder zerstörten sie, wie die Kultur der Osterinseln, die

zurückkatapultiert, von der wir uns aktuell noch keine konkreten Vorstellungen machen können. Ob das so kommen wird, ist somit eine Frage unserer künftigen Konsum- und Wirtschaftsweisen. Wollen wir eine Zukunft haben, die einen besseren Weg nimmt, als es vorgezeichnet erscheint, benötigen wir **neue Formen des Wirtschaftens**, die mit ökonomisch erfolgreichen Geschäftsmodellen dazu beitragen, dass die Probleme gelöst werden, die unsere heutigen Konsum- und Wirtschaftsgepflogenheiten verursachen.

## Der Catch-22 destruktiver Wohlstandsmehrung

Die Dynamik vom technischen Fortschritt und globalisierten Konsum



eigene Ressourcenbasis oder das Maß an Ungleichheit innerhalb der Gesellschaft führte zu einem Umbruch, wie etwa in Frankreich zu Zeiten der Französischen Revolution.

Im Unterschied zu früher schaukeln sich in der heutigen Globalisierung erstmals in der Geschichte der Menschheit beide Sachverhalte wechselseitig auf. Denn mit immer günstigeren Produkten versuchen die Gesellschaften den Bedarf von Konsumenten so zu befriedigen,

## Zukunftsfähig wirtschaften

erfordert ein Unternehmertum, das neue Wege geht und mit ökonomisch erfolgreichen Geschäftsmodellen dazu beiträgt, dass die heutigen Raubbauspinalen in ein Wirtschaften überführt werden, bei dem in jedem Zyklus mehr und neue Ressourcen geschöpft werden, als im Zyklus genutzt oder verbraucht worden sind.

dass Ungleichheiten aufgefangen werden. Das aber führt zu einem verstärkten Ressourcenraubbau, der die globale Ungleichheit und diese wiederum den Ressourcenraubbau immer weiter anheizen.

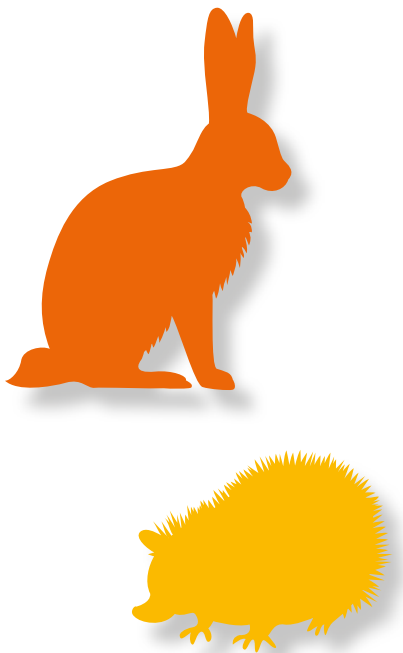
# Von Hasen und Igeln

Das Paradox der destruktiven Wohlstandsschöpfung und die daraus entstehenden Herausforderungen für Unternehmen und die Menschheit beleuchten den entscheidenden **Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen**: es ist ihre **Fähigkeit, neue Wege zu gehen**.

## Kooperation

schlägt selbstbezogenen Wettbewerb!

Neue Wege gehen zu können, erfordert den **Mut**, die bisher bewährten Wege infrage zu stellen. Im Bereich des Wirtschaftens heißt dies, dass Unternehmen die gängigen Routen und Sicherungssysteme für ihren Aufstieg zu den Gipfeln des Erfolgs auf radikale Weise überprüfen. Es heißt, den Wurzeln der heutigen Wirtschaftslogik auf den Grund zu gehen und die aktuell geltende Wettbewerbslogik sowie das dahinterstehende mentale Modell des Wirtschaftens auf den Prüfstand zu stellen.



Das Bild für die geltende Wettbewerbslogik liefert die Fabel vom **Hasen und Igel**. In ihr macht sich der Hase über die krummen Beine des Igels lustig. Der fordert daraufhin den Hasen zum Wettlauf heraus. Wer verliert, zahlt dem Gewinner ein Preisgeld von einem Golddukaten und einer Flasche Brantwein. Überzeugt davon, dass er das Rennen gewinnt, willigt der Hase ein. Den Wettkampf verliert er jedoch, weil er nicht, wie der Igel, die **Wettbewerbslogik** durchbricht, mit der der Hase an den Start geht. Als beide losstürmen, bleibt der Igel nach wenigen Schritten stehen und lässt den Hasen davonziehen. Denn er weiß, dass am Ende des Ackers seine ihm zum Verwechseln ähnliche Frau aus einer Ackerfurche hervorspringen wird, um den Hasen mit den Worten zu empfangen: „Ick bün all hier!“ („Ich bin schon da!“). Der Hase, der dieses Spiel nicht durchschaut, verlangt ein weiteres Rennen und verliert erneut. Gefangen im selbstsicheren Wissen, dass er doch schneller laufen kann als der Igel, drängt er so lange auf die Fortsetzung des Wettkampfs, bis er tot zusammenbricht.

Gescheitert ist der Hase daran, dass er einer Wettbewerbslogik verhaftet blieb, die der Igel ausgehebelt hat. Der Hase hat sich auf sich selbst und seine bewährte Schnelligkeit verlassen. Er hat dabei nicht

begriffen, dass **Kooperation**, sprich das Zusammenwirken mit anderen, selbst jene im Wettbewerb siegen lässt, die in allen wettbewerbsrelevanten Aspekten schwächer und langsamer sind als jene, die sich aufgrund ihrer Stärken selbstgewiss im Vorteil wähnen.

Möchte man daraus eine grundlegende Einsicht ableiten, lautet sie für den Bereich der Unternehmensentwicklung: Es genügt heute nicht mehr, auf die sich abzeichnenden Veränderungen mit den selbstbezogenen Mustern des »Größer, Schneller, Stärker« zu reagieren, sondern mit dem Bewusstsein, dass die bisher erfolgreichen Dominanzstrategien unserer Wettbewerbslogik zur Ausbildung von sich selbst konditionierenden Handlungsmustern führen. Sie treiben unser Handeln in eine Richtung, wo wir das Spiel, wenn wir es wie gewohnt fortführen, verlieren werden. Für die Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle heißt das: Wollen Unternehmen zukunftsfähig werden, müssen sie auch bei den bisher bewährten Rezepten und Strategien für erfolgreiches Wirtschaften neue Wege gehen. Konkret: Streben Unternehmen weiterhin in der bisher bewährten Logik nach persönlichem Erfolg, beschleunigen sie den Weg auch des eigenen Scheiterns. Tragen sie dagegen mit kooperativ angelegten Geschäftsmodellen dazu bei, dass die heutigen Raubbauspinalen sowie die daraus erwachsenden globalen Problemlagen gemindert werden, sichern sie nicht nur ihren eigenen ökonomischen Erfolg ab, sondern auch die Basis für das gemeinsam erfolgreiche Wirtschaften: Kooperation schlägt selbstbezogenen Wettbewerb!

**Zukunftsfähige Unternehmen** durchbrechen die heute gängige Wettbewerbslogik des »Größer, Schneller, Stärker«. Sie gehen neue Wege!

# Mentale Hürden: Das Modell der Ökonomie

Die größte Hürde, die Unternehmen zu überwinden haben, wenn sie zukunftsfähig wirtschaften wollen, ist die Einsicht, dass das **mentale Modell des Wirtschaftens** eine Zwangslogik begründet, die das Paradox der destruktiven Wohlstandsmehrung befeuert. Diese Zwangslogik entspringt vier Vorstellungen, die die Ecksteine des heutigen Wirtschaftsverständnisses bilden: **Knappheit, Wettbewerb, Ertrag und Wachstum.**

Zu einem Handlungsprogramm verdichtet, begründen diese vier Vorstellungen die Prämissen des heutigen ökonomischen Denkens:

1. Prämisse: Menschen und Unternehmen sind rationale Nutzenoptimierer.
2. Prämisse: Güter und Mittel (Ressourcen) sind knapp.
3. Prämisse: Im Kampf um knappe Güter und Mittel stehen sowohl Menschen als auch Unternehmen im Wettbewerb.
4. Prämisse: Die optimale Form des Austauschs knapper Güter erfolgt in freien Wettbewerbsarenen (Märkten), die nach den Regeln von Angebot und Nachfrage organisiert sind.
5. Prämisse: Wettbewerbsvorteile im profitorientierten Kampf um knappe Güter und Mittel führen zu Erträgen, die wiederum als Mittel im Wettbewerb eingesetzt werden können.
6. Prämisse: Kreativität und Intelligenz können Mittelknappheit ersetzen, sodass die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle selbst angestammte „Platzhirsche“ vom Markt fegen kann.

Aus diesen Prämissen erwachsen die zentralen **Glaubenssätze** der Ökonomie:

1. Erfolgreiches Wirtschaften gründet in der Gestaltung von Austauschprozessen, bei denen durch den intelligenten Einsatz knapper Mittel (Organisationsfokus) im Markt (Marktfokus) Engpässe und Bedürfnisse (Kundenfokus) so behoben bzw. befriedigt werden, dass beim Unternehmen Erträge entstehen (Ertragsfokus).
2. Erträge erwachsen nur dann und nur dort, wo die Rückflüsse aus einem Mitteleinsatz höher sind als der Wert der zuvor eingesetzten Mittel.

Diese zwei Glaubenssätze der Ökonomie begründen das **Mantra des Wettbewerbs:**

**Outwit, outsmart, outperform!**

Überlisten, übervorteilen, schlagen!

**Be different or die!**

Unterscheide dich oder stirb!

**Be better or vanish!**

Sei besser oder verschwinde!

Wo sich Unternehmen an diesem Mantra orientieren, beflügeln sie das Paradox der destruktiven Wohlstandsschöpfung. Ihr individuell rationales und als solches oft ökonomisch höchst erfolgreiches Handeln führt dabei in mentale Fallen, die auf der Ebene der Gruppe und des Gesamtsystems zu höchst negativen Effekten führen: **Beschleunigung, Disruption, Konzentration, Ressourcenraubau.**



# Mentale Fallen: Die Psychologie des Wettbewerbs

Das mentale Modell der Ökonomie begründet vier **psychologische Fallen**, die unser wirtschaftliches Handeln prägen:

Wer in Kategorien der **Knappheit** denkt,  
handelt in der Psychologie der **Angst** und **Gier**.  
**Sie oder er beginnt zu horten!**

Wer in Kategorien des **Ertrags** denkt,  
handelt in der Logik der **Externalisierung**.  
**Sie oder er sucht die Kosten seines oder ihres Handelns auszulagern!**

Wer in Kategorien des **Wettbewerbs** denkt,  
handelt in der Logik der **Selbstbezüglichkeit**.  
**Sie oder er konzentriert sich auf den eigenen Vorteil!**

Wer in Kategorien des **Wachstums** denkt,  
handelt in der Logik der **Dominanz**.  
**Sie oder er möchte mehr und mehr auf sich alleine vereinen!**

Im Bann dieser **Psychologie des Wettbewerbs** spekulieren alle Marktteilnehmer darauf, mehr zu gewinnen, als sie investieren. Wenn aber alle aus dem System mehr herausziehen wollen, als sie in es einzahlen, führt das dazu, dass alle systematisch danach streben, die Kosten ihres Wirtschaftens auszulagern (zu externalisieren). Am Ende führt dies zu einer sich mehr und mehr beschleunigenden Spirale der Konzentration von Marktmacht und Erträgen in der Hand von wenigen und der Abreicherung (Minderung) von Mitteln und Ressourcen auf der Ebene des Systems als Ganzem. Hierbei erhalten immer weniger Gewinner alles, finanziert durch die übergroße Zahl der Verlierer, die nichts mehr bekommen. Das führt zu den sich schon heute abzeichnenden Verwerfungen, die die Existenz von immer mehr Unternehmen und möglicherweise die Zukunftsfähigkeit der Menschheit als Ganzes bedrohen.

**Wenn alle systematisch danach streben,** mehr aus dem System herauszuziehen, als sie in es einzahlen, führt dies zu einer sich mehr und mehr beschleunigenden Spirale der Konzentration von Marktmacht und Erträgen in der Hand von wenigen und der Minderung von Mitteln und Ressourcen auf der Ebene des Systems als Ganzem.

# Unternehmen am Scheideweg

## Zukunftsfähige Geschäftsmodelle

bedienen die Verantwortungsmärkte für nachhaltig zukunftsfähiges Wirtschaften. Sie folgen der Logik der Natur und gründen in einem Werteverständnis, das begreift, dass Ertrag und Erfolg eine Funktion von Nutzenstiftungen sind, die sich nicht mit ökonomischen Ertragskennzahlen messen lassen. Aus individuellem Antrieb heraus organisieren zukunftsfähige Unternehmen innovative, sich ökonomisch selbst tragende Nutzen- und Mehrwertstiftungskreisläufe, die die Raubbauspinalen der destruktiven Wohlstandsmehrung erfolgreich durchbrechen helfen. Kunden sowie alle an den Wertschöpfungsketten beteiligten Akteure werden dabei befähigt, aktiv zu den ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Wertschöpfungsprozessen beizutragen. Die Gesamtsumme der Transaktionen zwischen den einzelnen Teilnehmern führt so dazu, dass auf allen Ebenen von Menschen, Unternehmen, der Natur und der Gesellschaft in jedem Zyklus mehr sowie neue und zusätzliche Ressourcen geschöpft werden, als in den Prozessen genutzt und verbraucht worden sind.

Wollen Unternehmen weiterhin erfolgreich wirtschaften, stehen ihnen zwei Wege offen. Sie können das **große Spiel des selbstbezogenen Wettbewerbs** um Marktmacht, Dominanz und Erträge fortführen oder auf das kleine Spiel eines Wirtschaftens umsteuern, bei dem symbiotisch-kooperative Mehrwertstiftungen den Kern ihres wirtschaftlichen Motors bilden. Das große Spiel des selbstbezogenen Wettbewerbs schreibt die heutige Logik des Wirtschaftens fort. Zugunsten des individuellen Erfolgs wird dabei mehr und mehr die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Basis zerstört, die die Unternehmen für ihr eigenes Wirtschaften benötigen. Dabei kommen eine immer größere Anzahl von Unternehmen und Geschäftsmodellen aus dem Tritt, weil sie in diesem Wettbewerb nicht mehr bestehen können.

Unternehmen, die das große Spiel des Wettbewerbs nicht mehr spielen wollen oder spielen können, bleibt das **kleine Spiel der symbiotisch-kooperativen Mehrwertstiftung**. Durch die Vernetzung vielfältigster kleinteiliger Strukturen schaffen sie eine breite Teilhabebasis für die Vielen, die die eigene Geschäftstätigkeit langfristig absichern helfen. Das gelingt dort, wo das Streben nach individuellem Gewinn so ausgestaltet wird, dass es nicht nur das Überleben des eigenen Unternehmens absichert, sondern zugleich auch die Überlebensfähigkeit der Umgebungssysteme, in denen und aus denen heraus das Unternehmen wirtschaftet. Es erfordert Geschäftsmodelle, die die **Verantwortungsmärkte der Bewusstseinsökonomie von morgen** bedienen.

**Bewusstsein und Verantwortung** sind die Basisressource zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle. Diese leben aus der Einsicht, dass die ökonomische Wertschöpfung eine Funktion von primär nichtökonomischen Wertschöpfungen ist.

Diese bewusstseinsgetragenen Verantwortungsmärkte sind die Antwort auf die Herausforderungen, welche sich aus der dramatischen Veränderung der Lebenswelt ergeben, wirtschaften wir weiter so wie bisher. In diesen Märkten sind Bewusstsein und Verantwortung die Basisressource und damit zugleich das Medium und der Motor zur Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle, die auf die Leitthemen der Zukunft einzahlen. Anders als die Wissensmärkte der heutigen Wissensökonomie, die, wie die Beispiele aus der Informationstechnologie, der Life Sciences, der KI sowie der Mensch-Maschine-Systeme zeigen, im Mantra des heutigen ökonomischen Denkens gefangen bleiben, setzen Geschäftsmodelle für die Verantwortungsmärkte von morgen auf umfassende Mehrwertstiftungen, die auch auf den Ebenen der Mit-, Um- und Nachwelt zu Ressourcenschöpfungen führen. Solche **zukunftsfähigen Geschäftsmodelle** leben aus dem Bewusstsein, dass die ökonomische Wertschöpfung eine Funktion von primär nichtökonomischen Werteschöpfungen ist. Die Ausgestaltung zukunftsfähiger Werteschöpfungsprozesse ist deshalb der Kernwertschöpfungsprozess bewusstseinsökonomischer Geschäftsmodelle. Sie bedienen die Verantwortungsmärkte von morgen. Mit dem Motto »Be valuable or die!«, »Sei werthaltig oder stirb!« weist er den Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen.

### **Verantwortungsmärkte**

Waren die Märkte bis in die 1960er-Jahre hinein Anbietermärkte, drehten sich diese mit der ersten Sättigung und der Ölkrise in den 1970er-Jahren. In den 1990er-Jahren wurde der Markt zu einem reinen Nachfragemarkt. Heute haben sich auch diese Märkte radikal gewandelt. Knappheit besteht nicht mehr aufseiten der Angebote, sondern ausschließlich aufseiten der Konsumenten. Ihnen fehlen oft schlicht die Zeit und das Geld für angestrebten Konsum. Selbst wenn sie genug davon

hätten, könnten sie die überbordende Angebotsfülle nicht mehr wahrnehmen und bewerten. Wie die täglich wachsende Zahl von Internetvergleichsportalen zeigt, ist die Konsumwelt von einer Angebotsfülle geprägt, die der Verbraucher nicht mehr wahrnehmen und bewerten kann. Für die Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle hat das Konsequenzen. Denn die Entwicklung

## **Das Mantra**

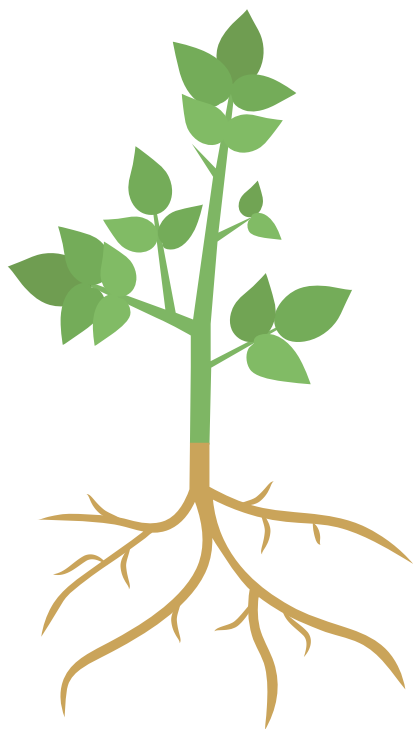
zukunftsfähiger  
Geschäftsmodelle  
lautet: »Sei werthaltig  
oder stirb!«

von im Grunde austauschbaren Produkten und Dienstleistungen für die heutigen Überflussmärkte kommt ebenso an ihre Grenzen wie sinn- und funktionsentleerte Innovationen. Die Herausforderung einer zukunftsfähigen Strategieentwicklung besteht deshalb darin, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die mit ökonomisch erfolgreichen Mitteln einen Nutzen stiften, der auch den Anforderungen an eine gedeihliche Entwicklung der Umwelt, Mitwelt und Nachwelt genügt. Das gelingt dort, wo die Nutzenstiftung auf der Ebene der Unternehmen Erträge abwirft und auf der Ebene der Umgebungssysteme (Umwelt, Mitwelt, Nachwelt) dazu führt, dass die Ressourcenbasis angereichert wird und wächst, anstatt wie heute dazu zu führen, dass sie mehr und mehr erodiert.

# Alles Neu: Lernen von der Natur

Bisher haben wir die Natur im Bild der Ökonomie gelesen. Wir haben unterstellt, dass auch die Natur ein knappheitsfixierter Markt sei, bei dem nur die Harten in den Garten kommen, sprich ins Paradies, wo den Erfolgreichen die Früchte ihrer Arbeit wie pralle Weintrauben von den Büschen und Bäumen hängen. Es ist das Mantra des knappheitsfixierten Wettbewerbs, bei dem jeder mit jedem in Konkurrenz steht. Aber **die Natur lebt nicht (nur) aus dem Geist von Knappheit, Kampf und Wettbewerb. Vielmehr ist sie der Ort, wo aus vielfältigsten Formen der symbiotischen Kooperation die Ressourcen geschöpft werden, von denen sich das System nährt, indem es sich immer weiter anreichert, ausdifferenziert und wächst.**

Zukunftsfähige Unternehmen lernen von der Natur. Sie organisieren symbiotische Nutzenstiftungs- und Ressourcenschöpfungskreisläufe, bei dem der Faktor Mensch sowie substanzielle Mehrwertstiftungen im Zentrum des Geschäftsmodells stehen. Mit diesem Fokus verknüpfen zukunfts-fähige Unternehmen die Logik der Werte (Ethik) mit der Logik der Natur (Ökologie) zu einer neuen Logik des **ethikologischen Wirtschaftens**.



Ethikologische Geschäftsmodelle verknüpfen das ethisch-moralische Konzept eines humanen Wirtschaftens, das sich mit Menschen in den Dienst von Menschen stellt, mit den Naturprinzipien des Lebendigen zu einem ressourcenschöpfenden Erfolgsprogramm. Es lebt aus dem Wissen, dass und warum **Unternehmen lebende Systeme** sind, die nur dort erfolgreich gedeihen, wo sie sich in ihrer Organisation und Planung an den im nächsten Kapitel zu beschreibenden **universellen Erfolgsprinzipien des Lebendigen** ausrichten.

Wo Unternehmen diesen Erfolgsprinzipien der Natur Rechnung tragen, erlangen sie eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit, die für alle ertragreich wirkt, die an den unternehmerischen Aktivitäten mitwirken oder von ihnen betroffen sind.

# Die Paradigmen zukunftsfähigen Wirtschaftens

## Das alte Denken

1. Ego
2. Ertrag (€/\$/£)
3. Knappheit
4. Wettbewerb
5. Dominanz
6. Größe
7. Wachstumszwang
8. Ressourcennutzung
9. Externalisierung

## Das neue Denken

1. System
2. Substanzielle Nutzenstiftung
3. Überfluss
4. Kooperation und Symbiose
5. Partnerschaft
6. Kleinteiligkeit und Vielfalt
7. Mehrwertstiftung
8. Ressourcenschöpfung
9. Teilhabe und Befähigung

## Unternehmen sind lebende

**Systeme.** Sie können nur dann zukunftsfähig gedeihen, wenn sie ihre Geschäftsmodelle an den universellen Erfolgsprinzipien der Natur ausrichten, indem sie sich ökonomisch selbst tragen und mit substanziellen Nutzenstiftungen dazu beitragen, dass die Menschheit überlebensfähig bleibt!