

## Ein betriebswirtschaftliches Alphabet

Dr. Christoph Grossmann, Geschäftsführender Partner GCN

„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“

Albert Einstein, Physiker, \*1879 †1955

35 Jahre der eigene Herr und Meister. Hat das noch Bedeutung, wenn die Generationen Z, Alpha usw. unsere Rente finanziert? Erst recht! Denn was in der Gesellschaft als Generationensolidarität mit Bedacht zu gestalten ist, ist ebenso in Unternehmungen wichtig. Wie entwickelt man eine Unternehmung massgeschneidert weiter und wie gestaltet und lenkt man einen faszinierenden und erfolgreichen Weg in die Zukunft?

Ist Verantwortung etwas, das möglichst verteilt sein soll, damit die Vergangenheit nie nur einen einholen kann? Oder bedeutet Verantwortung tragen vielmehr Vorgaben zu setzen, die vorausschauend sind und zum Vorteil aller Mitwirkenden bei ihrer Ziel- und Zweckerfüllung gereichen? Die Antwort kann nur lauten: Genau! Ja! Ja! Überzeugt, dass man selbst die Zukunft in die Hand nehmen soll – privat, im Unternehmen, in jedem Alter – scheinen in jüngster Zeit zwei Dinge allzu oft vergessen zu gehen: Es ist nicht selbstverständlich, dass einem jemand hilft. Und es gibt Hilfestellungen, die einen definitiv abhängig machen und solche, die einen erneut befreien. Und die besten Lösungen sind massgeschneidert und unverwechselbar.

Was das heisst, ist nicht immer offensichtlich; manches wird übersehen, anderem steht man zu nah und es fehlt eine kritische Betrachtung. Und gelegentlich ahnt man Mängel, aber es fehlen die klaren Worte, sie zu nennen, vielleicht fehlt gar eine geeignete Sprache.

Versuchen wir eine Annäherung: Ein betriebswirtschaftliches Alphabet ist primär eine Metapher, die jedoch vor allem eines will: dazu beizutragen, unabhängig aktiv zu werden und die Zukunft zu gestalten, denn – mit Einstein – „in ihr gedenken wir zu leben“.

Mit zunehmender Lebenserfahrung realisiert man gelegentlich, dass Dinge im Privaten, im Unternehmen und in der Gesellschaft zusammenhängen. Man mag sich über die unerträgliche Leichtigkeit des Seins (Kundera 1988), inzwischen weitergetrieben in den sozialen Medien, in der amerikanischen Gesellschaft zu Zeiten der Vorwahlen oder etwa in den modernen Unterhaltungsspektakel immer mehr befremdet fühlen. Aber es gibt eine geistige Gegenwelt in Form von (freien) Gedanken und Ideen, gestützt durch Erfahrungen, Erkenntnisse und Handlungen, die einfach und hilfreich, ja vielleicht sogar fröhlich, ermunternd und überzeugend sind und zum weiterem Erfolg und Glück beitragen können. Gibt es nur einen Grund, wenigstens nicht den Versuch zu machen, sich auf solche Denkpfade einzulassen?

Denken erfordert Sprache, lieber eine präzise als nebulöse Floskeln. Was liegt somit näher, als es mit einem Alphabet zu versuchen?

Die Physik kennt zwar als basale Einheiten m, g, s – Meter, Gramm und Sekunden für die Beschreibung von Raum, Kraft und Zeit. Als Betriebswirte haben wir jeweils noch f hinzugefügt für freundlich, kundenfreundlich, als fiktive Masszahl für die Ausrichtung des Unternehmens auf die Empfänger der Leistungen, deren Zweck das Unternehmen ist: m, g, s, f.

Vielleicht ist das aber etwas gar kurz und abstrakt, um Unternehmungen zu bedenken. Versuchen wir also doch eine Vertiefung mit allen Buchstaben des Alphabets, Metapher für Form und Verständnis. Der Leser möge dort anstreichen, wo er einen Draht zu eigenen Gedanken findet. Dann ist ein erstes Gespräch mit GCN schon vorbereitet. Reden wir doch darüber, wie man die interessantesten Themen in einem Unternehmen wirksam und ohne zu grossem Aufwand umsetzen könnte.

Und damit auch gleich ein gewisser Ehrgeiz geweckt sei: Da das Jahr 52 Wochen hat, reicht es zweimal, alles durchzugehen, wenn man sich gemütlich mit einem Buchstaben pro Woche befasst; ein Monat reicht für erste Ideen, und ein gutes Projekt kann auch in einmal 26 Wochen gestartet, entwickelt, gestaltet und umgesetzt werden. Aus der Komplexitätsbewältigung kennen wir „only variety absorbs variety“ ([William Ross Ashby](#)), aber auch die Notwendigkeit der ganzheitlichen Betrachtung, der Aktionsorientierung und Parallelität mehrerer Optionen und notwendiger Handlungsstränge. Somit kann ein Einstieg gelassen erfolgen. Was alles würde den dem künftigen Erfolg vorerst möglicherweise dienen? Was ist prioritär zu tun? Was rundet den Plan ab und was fördert seine rasche Umsetzung?

Beginnen wir mit dem betriebswirtschaftlichen Alphabet, jeweils die Form beachtend und dann Bedeutungen erläuternd. Ziel soll es sein, ein paar Buchstaben, Stichworte oder einen kurzen Text zum eigenen Unternehmen zusammenzusetzen, welcher neugierig macht, was und wie in naher Zukunft umgesetzt werden könnte.

- A. Die Spitze ist schmal. Auf einem mittelhohen Balken den Überblick gewinnen ist aber auch schon ganz schön. – Das **A** steht für *Agio* (jenen Mehrgewinn, der bezahlt wird), *Aufwand* (was jede Erfolgsrechnung runter zieht), die *Aktiven* in der Bilanz

(die Liste der vorhandenen und verfügbaren Werte) und die **Aktionäre**. Vergessen wir nicht die Wichtigkeit ausreichender **Analysen**. Manche (pseudo-)unternehmerische **Aktionen** verursachen hingegen aufmerksam beleuchtet mehrheitlich **Alpträume** anstelle von **Anerkennung** - die Assekuranz als Spiegel von Wirtschaft und Gesellschaft, mag davon ein Lied zu singen.

- B. Ein Bett. In früheren Typographien war „das ober Kissen“ sogar kleiner, wie ein Kopfkissen. – **B** steht für die **Bilanz**, also zum einen die Gegenüberstellung von Aktiven und Passiven im Rechnungswesen, zum anderen aber an die **Balkenwaage** erinnernd für eine abwägende Gesamtbeurteilung, zum Beispiel eines mehrjährigen **Bemühens**, einer Strategie und ihrer Umsetzung oder von Projekten. **Bilanzieren** im finanzwirtschaftlichen und im übertragenen Sinn ist ein guter erster Schritt, um den weiteren Weg in die Zukunft zu definieren. Oder eben: Wie man sich bettet, so liegt man - und kann seinen Gedanken in einem **Brainstorming** freien Lauf lassen.
- C. Carmen, Umarmen, eine Klammer bilden. Visuell wäre zu fragen, was neigen wir zu umfassen und was lassen wir aussen vor. – Das kann zu einer Konzentration der Kräfte führen, die sich in einem verbesserten **Cashflow** (Geldfluss) äussern kann, der bekanntlich dann entsteht, wenn Kunden (*customer, client*) rasch bezahlen und Lieferanten verlässlich und preiswert sind. Das **Cashflow-Statement** gibt Aufschluss darüber, bevor es zum **Crash** (Zusammenbruch) kommt.
- D. Ein fetter Buchstabe. Als erster Buchstabe der Artikel der, die, und das oft zu Beginn eines Satzes. – Ohne **Datenbasis** kein vernünftiges Wirtschaften. Spätestens beim Wort **Defizit** ist man wieder an die Grösse und an Volumen erinnert. Aber auch die technologischen, sozialen, ökonomischen und ökologischen

*Dimensionen*, wie im St. Galler Management Modell seit den Siebzigerjahren diskutiert, lassen die Weite unternehmerischen Handelns erkennen.

- E. Vorwärts auf parallelen Achsen, aber ausgehend von einem gemeinsamen Halt, ist das E ein kräftiger, vorwärts gerichteter Buchstabe, am Boden verankert. – *Erfolgsrechnung*. *Energie*. Aber auch Mistgabel und Auspuff. *Eigentum*, *Ertrag*, *Erfolg*, und einfach auch *Elementares entwickeln*.

### Ein Stichwortverzeichnis?

Eigentlich wäre zu diesem Text ein Stichwortverzeichnis fällig. Aber dies würde nie die eigenen Kommentare und Stichworte des Lesers erfassen können. Die **Variante A**

A...

Seite ...

wirkt veraltet. Heute basiert man doch eher auf der **Variante B** mit ctrl f.

Doch besser doch (**Variante C**): Wie so oft, geht es doch ganz einfach darum, zu schneuggen, schnüffeln, schnupfern, herumzustöbern, anzustreichen, zu ergänzen ...

In diesem Sinne viel Spass, wache Gedanken und gute Ideen!

- F. Ein Pfosten mit zwei verschieden langen Fahnen, „flattern lustig im Wind“. – *Freiheit des Handelns*, *Fehler* oder *Faulheit* (man erinnere sich an die alte 2x2-Matrix (von Betriebswirten immer gerne gesehen) mit den Kategorien dumm, klug, faul, fleissig. [General Kurt Freiherr von Hammerstein-Equord](#) (1878 bis 1943) formulierte wie folgt: „Ich unterscheide vier Arten. Es gibt kluge, fleißige, dumme und faule Offiziere. Meist treffen zwei Eigenschaften zusammen. Die einen sind klug und fleißig, die

müssen in den Generalstab. Die nächsten sind dumm und faul; sie machen in jeder Armee 90 Prozent aus und sind für Routineaufgaben geeignet. Wer klug ist und gleichzeitig faul, qualifiziert sich für die höchsten Führungsaufgaben, denn er bringt die geistige Klarheit und die Nervenstärke für schwere Entscheidungen mit. Hüten muss man sich vor dem, der gleichzeitig dumm und fleißig ist; dem darf man keine Verantwortung übertragen, denn er wird immer nur Unheil anrichten.“ Vielleicht etwas gar schnoddrig, aber wer wüsste nicht auch von Beispielen aus Unternehmungen zu erzählen ... Also **F** für *Flop*. Und auch *Führung*, *Fähigkeiten*, *Fantasie* und *Flucht*.

- G. Das **G** ist ein Buchstabe, der umfasst, schwungvoll beginnt und je nach Sichtweise vor dem vollständigen Verschliessen eine abrupte Wende nach Innen macht, oder nach Rückschlägen erneut kühn nach vorne und oben zeigt. – Wir können das verbinden mit *Geld*, *Global*, *gendern*. Aber auch jenen die *gestalten* wird es vertraut vorkommen, von Beispielen einer so gearteten *G-Entwicklung* zu berichten. Es geht darum, die noch lange nicht einfach geläufig ist.
- H. Mehr statische Stabilität, wenigstens in zwei Dimensionen, ist kaum vorstellbar. – Das **H** steht für *Halt*. Auch *Hoch* oder gar *Hitze*. Zweifelsohne sollte der *Hauptzweck* einer *Hierarchie* Stabilität sein.
- I. Schlank und gerade steht das **I**, markiert ein Zentrum, unterteilt links, rechts, vorne, hinten. – Ebenso elegant, schlank und schnörkellos sollten *Ideen* daherkommen und die *Identität* einer Unternehmung erkennbar sein.
- J. Das **J** gibt dem I vor einem Vokal etwas mehr Tonalität. – Kein Wunder, denken wir an das erfassende, kindliche „*Je*“ wenn

etwas besonders herzlich erscheint und natürlich die aufmunternde, unterstützende Bedeutung eines zugerufenen „Ja!“.

- K. Von der Seite betrachtet: klare Haltung, abwehrende Füße und Hände. Von oben interpretiert: breite Schultern und zupackende, einladende Arme. – *Konkurrenzkampf* oder *Können*, mit den *Kunden* umgehen: keine Frage, dass Letzteres das Innovativere und *Konstruktivere* ist. Auch *Kommunikation* weist diese Breite und Widersprüchlichkeit auf. Erst recht *Komplexität*, basierend auf Vielfalt und Dynamik. *Konzeptbasiertes Spielen* auf dieser *Claviatur* erfordert zudem *Kulanz* im Denken und eine Abkehr vom *Kleinkarierten* – ansonsten wohl eher *Konkurse* drohen. Wie erreichen wir die notwendige *Kraft* zum Überleben des Unternehmens? Mit *Konzepten* (klare Haltung, breite Schultern, zupackende, einladende Arme) eher.
- L. Eine Metapher für „So machen wir es (Handbewegung von oben nach unten) und los, vorwärts (Handbewegung von der Mitte unten nach rechts). – Das L steht betriebswirtschaftlich für *Lösung*, *Leistung*, aber auch *Lieferant*, *Logistik*, *Liquidität* und generell für *Lenken*. Wo ist der *Leuchtturm*, der dem Unternehmen den Weg weist?
- M. Beim M geht es rauf und runter, doch hat es einen guten Stand und eine klare Mitte, welche an ein V-Tal erinnert, wo bekanntlich nicht nur Wasser sich ansammelt. – In der empirischen Sozialforschung, welche auch die Zusammenarbeit und das Handeln und Wirken in Unternehmen erforscht, weiss man von zwei Regeln: „Miss es oder vergiss es!“ und „wer *misst*, *misst* *Mis*“. Eigentlich; aber allzu oft hat man den Eindruck, hier wird eine Koinzidenz in einem Teilbereich eines Themas als unverrückbare, ganheitliche Wahrheit präsentiert. Vorsicht ist am Platz, insbesondere wenn *Motive* der Untersuchung unklar

bleiben oder methodisch die Ganzheitlichkeit vernachlässigt wird. So ist eine sorgfältig definierte Datenbasis im *Management* zu betonen, und dann bei der Verwertung der Daten die sorgfältige Anwendung von *Methodik* und *Methode*.

- N.** Das **N** ist ein schnell und kräftig geschriebener Buchstabe. – *Neu. Nicht nie, nicht nein.* Am wichtigsten aber ist *Normatives Management*. Nur mit einer soliden Wertebasierung des unternehmerischen Handelns erfolgt die erfolgreiche Zweckerfüllung über die Zeit. Gendern, Wokeness und paranoide Klimahisterien reichen dafür nicht. *Normen* eben statt *Nebulöses*, sonst droht gelegentlich eine *Nachlassstundung*.
- O.** Das **O** schliesst ein, ohne Durchlass. Es gibt ein drinnen und ein draussen. – Dies entspricht der Abgrenzung von Systemen entlang der „Minima bereichsüberschreitender Flüsse“. In der Betriebswirtschaft muss man aber über die eigenen Systemgrenzen hinaussehen, also *offen* sein. Und dennoch geht es im *Operativen Management* darum, im hier und jetzt präsent zu wirken, kurz drinnen zu sein, in der Aufgabe verwurzelt zu sein und einen Fokus zu haben. Rechnet sich unser Tun und Lassen (*Ökonomie*)? Beachten wir die Umwelt (*Ökologie*)?
- P.** Ein **P** erinnert ganz automatisch an „aufplustern“, an den Pfau. Eben ein schlanker Körper und etwas Aufgeblasenes darauf oder daran. – Im Wort *Plunder* kündigt der Anfangsbuchstabe schon an, dass vielleicht viel weniger dahinter ist. In Hierarchien schlägt das *Peter Prinzip* oftmals so stark durch, dass *Geschäftspotenziale* weder erkannt, geschweige denn genutzt werden; *parametrisieren* bleibt ein Fremdwort. In der Betriebswirtschaftslehre denkt man an die *Passiven* in der Bilanz, die oft auch deutlich weniger ernst genommen werden als die Aktiven, seien es die Fremdkapitalgeber oder Aktionäre. Dabei ermöglichen sie erst die Aktiven und damit den Erfolg.



- Q. Der umkreisende Strich identifiziert genau, Die Verankerung geschieht mit einem kleinen Strich. – Kein Wunder, dass sowohl „*Quatsch*“ wie auch „*Qualität*“ sich dieser Merkmale bedienen. Unterscheiden wir zu Genüge in den Unternehmen? Und was ist aus den *Querdenkern* geworden? Diffamiert im gesellschaftlichen Covid-19-Hype als *Querulanten*? Wagen sie sich heute wieder an die *Quellen der Innovation*?
- R. Das **R** hat eine klare Position, verfügt über abgerundeten Gehalt und ist mit einem weiteren Standbein gut verankert. – Man denkt zurecht an *Recht* und an *Ressourcen*. Unternehmen brauchen eine wirtschaftsfreundliche Ordnung, die Innovation fördert, und sind von jederzeit verfügbaren *Ressourcen* abhängig. Damit wird der *Raum* ihrer Aktivitäten vorbereitet und definiert. *Risikofreude* als unternehmerischer *Resonanzraum* wohnt jedem Unternehmen inne. *Risikoaversion* hingegen scheint heute in Europa weitverbreitet. Ob sich diese in Zukunft gesellschaftlich, wirtschaftlich und technologisch rechnet?
- S. Das **S** zeichnet schlängeln, sich anschmiegen, sich anpassen durchwursteln. – „*Sex sells*“ und „*Snob Appeal*“ sind unverwüsthliche Marketingansätze. Hoffentlich sind die folgenden *S-Stichworte* zwar adaptiv, aber mehr als ein sich Durchschlängeln: *Sozial. Surfen. Stakeholder, Shareholder. Strategie, Strategisches Management. Struktur, strukturiertes Denken*: Letztendlich geht es im Kern um *Solvabilität* als *Sicherheitsanker*.
- T. Das **T** ist der grosse Buchstabe der Komplexitätsbewältigung und versinnbildlicht den ganzheitlichen Überblick, denn es zeigt mit dem horizontalen Balken die notwendige Breite und mit dem vertikalen die Tiefe. Es belegt einen rechteckigen Raum, der oben präzise ist. – *Transfer* und *Transformation* berühren oft

Aspekte von „*Tod und Geburt*“ - *Technologie* dürfte aber das mächtigste Stichwort zum Buchstaben T sein.

- U. Das **U** ist die klassische Form eines Behälters, eines Kübels, worin man vieles einsammeln und halten kann. Die runde Form unten erinnert aber auch daran, dass das Gefäß schwanken oder gar kippen kann. – Das gilt ebenso für eine *Unternehmung*, für *Unterstützung* (etwa in Form der Supportprozesse oder Mitarbeitermotivation) und für den *Umsatz*. Nicht zufällig sind *Umsatz* und *Umsetzung* verwandte Begriffe.
  
- V. Als mächtigste Ausprägung wird das **V** wohl im Begriff V-Tal angesprochen, ein Tal das nicht durch Gletscher entstand, sondern durch kontinuierliche Erosion eines Baches. Man sieht im V auch einen Keil, der nur stabil steht, wenn gehalten. – Im unternehmerischen Wettbewerb geht es um *Vorteile*, im Ganzen immer um *Verantwortung*, im Einzelnen um *Vorgaben* und bei den verfügbaren Ressourcen um deren *Verteilung* (zwischen hier und jetzt versus aussen und morgen, zwischen Kunden, Mitarbeitern und Aktionären). Das *Verwässern* von *Verantwortung* gegenüber Eigentümern, eine um sich greifende *Vollkaskomentalität*, oder gar Scheu vor *Vernetztem Denken*, das *Verlorengehen* in der *Vielfalt* operativer Hektik, ein Mangel an *visionäre Blicken* in Zukunft sind weitere Stichworte. Oder werden *Virtuelle Welten* mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz den *Verlustgefahren* bald entgegenwirken?
  
- W. Die Form des Buchstaben **W** weist auf eine hohe Stabilität und grosse Offenheit nach oben hin. – Denken wir an *Werte* und *Werthaltungen*, erfasst im normativen Management einer Unternehmung, aber auch an *Wissen* bis hin zu den Immaterialgüterrechten, und dann auch an *wollen*, so erkennt man die Wichtigkeit und Bedeutung. Ob „*wokeness*“ als aktuelle

Ausprägung eines **W** ausreicht für Unternehmen, mag bezweifelt werden; wichtiger ist zweifelsohne ein umfassendes, *wertebasiertes Fundament*.

- X. Mit einem **X** wird zuweilen jene Variante gekennzeichnet, welche favorisiert wird. Oder es werden jene Ausprägungen hervorgehoben, die zutreffen oder den eigenen Präferenzen entsprechen. Kurz: ankreuzen. – Man könnte sich daher fragen, ob man im eigenen Unternehmen genügend Kreuze gesetzt hat oder allzu viele Optionen nebeneinander zulässt und damit Kosten generiert, die unnötig sind. Spielen wir Orgel oder nur ein kindliches *Xylophon*?
  
- Y. Viele Dörfer sind dort entstanden, wo Wasser oder Strassen zusammenkommen, also ein **Y** bilden. – In den sozialen Medien steht das **Y** für „Yes“, ja, also Zustimmung. Es symbolisiert einen Punkt, an dem mehrere Linien zusammentreffen, zum Nutzen aller. Einen Standpunkt haben und dabei verschiedene Linien zu vereinen ist aus Sicht der [Komplexitätsbewältigung im Management](#) ein Kernanliegen.
  
- Z. Mit einem **Z** von da bis da durchstreichen, z.B. auf einer Offerte, und sich vorzunehmen: „mach ich selber“. Das **Z** symbolisiert obere und untere Grenzen und ein zu besprechendes Dazwischen. – Stichworte sind „*Zeit ist Geld*“. **Ziel** und **Zweck** (und den Artilleristen dazu geläufig **Zahl** und **Zeit**), aber auch den Anfang der strategisch definitorischen Dreierheit **Ziele**, **Mittel**, **Verfahren**, im Englischen „ends, ways, means“. In Unternehmen muss es darum gehen, die **Zukunft** zur **Zufriedenheit** von Kunden und Leistungsempfängern zu gestalten.

## Wozu ein betriebswirtschaftliches Alphabet?

Die Betriebswirtschaftslehre als unternehmungsbezogener Teilbereich der Ökonomie hat verschiedene erkenntnistheoretische Grundlagen wie die Faktor- oder die Systemtheorie. Darauf aufbauend werden Methoden erforscht und entwickelt und auch für unterschiedliche Branchen differenziert, gelegentlich auch nur neu gegliedert und betitelt, um aktuelle Strömungen aufzugreifen. Zeck ist dabei aufzuzeigen, wie die theoretischen Erkenntnisse in der Praxis umgesetzt werden können und damit die praktischen Fragestellungen systematisch und methodisch fundiert gelöst werden können.

Während einerseits die Wissenschaft und die Unternehmensberater ihre Erkenntnisse, Methoden und Erfahrungen einbringen können, ist andererseits wichtig, dass in den Unternehmungen eine gewisse Spruchreife darüber besteht, wozu das Unternehmen auch in Zukunft bestehen und wie dies angegangen werden soll.

Ein betriebswirtschaftliches Alphabet mag daher Stichworte und Gedanken liefern, um den Austausch zwischen Theorie, Praxis und Unterstützungsmitteln zu verbessern. Dies mag einen Einstieg erleichtern, aber auch wiederholt zu lateralem Denken verhelfen, welches letztlich allein gewährleistet, dass die Entwicklung von Unternehmen ganzheitlich verstanden und gefördert wird.

Und jetzt? Es gibt viele Möglichkeiten, das betriebswirtschaftliche Alphabet zu nutzen:

- Formal könnte man Buchstaben nehmen, die Stabilität signalisieren und dann prüfen, ob im eigenen Unternehmen die

- passende Stichworte Bedeutung haben: YIVWM.
- Oder solche, die Verbinden signalisieren: OQGBD
  - Mit dem Aufgreifen der Stichworte kommt die Frage der Reihenfolge oder gar der Wiederholung der Buchstaben: Schon bin ich nah am „Decknamen“ des notwendigen Projektes, oder beim Logo, oder bei einem gewählten Buchstabenspiel ...
  - Man kann aber auch die angestrichenen Stichworte auflisten, vielleicht sortieren, priorisieren und sich dann überlegen, wie gehen wir das an.
  - Weitere und individuelle favorisierte Themenkreise wird man für sich erkennen und allenfalls gar frei strukturieren.

Bei der Arbeit mit Buchstaben sollte man nicht vergessen: Kein Wort benutzt alle Buchstaben. Ein Satz schon eher. Ein Text wohl (fast) immer. Aber ist unser Unternehmen eher ein Wort, ein Satz oder ein Text? - Manchmal wär einem ein Wort lieber, vor allem immer dann, wenn im Satz und Text auch nicht mehr Buchstaben, geschweige denn Gehalt vorkommen. Die Vielfalt des Lebens und damit des unternehmerischen Erfolgs, systemtheoretisch „ausreichende Varietät“, lässt sich aber am besten mit alle Buchstaben in sinnvollem Verbund fassen und nutzen, also einem Text, der auswählt und verbindet, verdichtet und zur Anleitung wird.

“What you can’t do, teach”. Wenn Berufsleute beginnen, Bücher und Artikel zu schreiben ... Für die akademische Lehre scheint inzwischen die Möglichkeit, der ganzen Welt ein Text im Internet zur Verfügung zu stellen, zu reichen. Aber nichts ist so schön, wertvoll und zufriedenstellend, wie das Tun: Analyse, Konzept und Umsetzung. Wissenschaft – Wissen schafft – und Anwendung, deren Brücken sind viele. Wer aber meint, es gebe Abkürzungen in der Übertragung, wird zumeist Opfer von Irrtümern. Ob Wissenschaft, angewandte Forschung, Entwicklung und Umsetzung bedürfen immer einer gewissen Demut und breiter methodischer Fähigkeiten, gut abgestützt auf erkenntnistheoretischen Grundlagen. Natürlich

kann man gelegentlich erfolgreich nachahmen – ein Garant für die Zukunft ist das wohl eher nicht.

GCN hat sich deshalb seit mehr als 35 Jahren bemüht, auf der Basis solider Methoden, theoretisch fundiert und praxisorientiert jene Unterstützungen zu bieten, die den Unternehmen individuell und massgeschneidert ein Optimum für ihre Weiterentwicklung bieten, vom Sondierungsgespräch über wohldefinierte Stufen bis zum Beratungsprojekt mit Spezialisten. „Kontaktieren Sie uns unverbindlich“ meinen wir ernst, jedes Projekt ist anders und daher individuell massgeschneidert zu gestalten.

Und weil es Leserinnen und Leser geben könnte, die vorab den letzten Abschnitt lesen:

- **SSF**: Strategie, Struktur, Fähigkeiten, mit
- **RKZ**: Raum, Kraft, Zeit, im Rahmen eines Projektes mit
- **AKU**: Analyse, Konzeption, Umsetzung.

Haben wir ihr Interesse geweckt? Sie können uns jederzeit direkt via Telefon und Mail für eine erste Kontaktnahme erreichen: [Dr. Christoph Grossmann](#), [Dr. Rudolf Lürzer](#), [Dr. Georg Kassowitz](#) und [Dr. Rudolf Bätscher](#). Mehr zu GCN, früheren Essays und anderen GCN Publikationen finden Sie [hier](#).

# Essays

über Management  
und Unternehmertum



nach Autoren ...

Suchen und finden

Was heisst es wirklich, die unternehmerische Zukunft zu gewährleisten? Haben wir eine aktuelle Strategie? Passen die Strukturen dazu? Sind die benötigten Fähigkeiten vorhanden?

In Essays greifen wir aktuelle und zeitlose Aspekte unternehmerischen Handelns auf. Manchmal grundsätzlicher Art, manchmal motiviert durch jüngste Beobachtungen. Wir gliedern daher nach Autoren, entlang der Zeitachse, nach Strategie, Struktur und Fähigkeiten sowie anhand der Managementebenen nach Werten, morgen und aussen (Zukunft), hier und jetzt (Gegenwart).



[Link: GCN Essays](#)

GCN Consulting



GCN Consulting GmbH

6900 Bregenz  
Österreich

Telefon: +43 (0)5574 45925

E-Mail: [office@gcn.at](mailto:office@gcn.at)

GCN General Consulting Network AG

Theaterstrasse 2  
8400 Winterthur  
Schweiz

Telefon: +41 (0)52 269 14 69

E-mail: [gcn@gcn.ch](mailto:gcn@gcn.ch)