

# Ewig leben: Sicherheit in unsicheren Zeiten

Mit Stefan Gössel , Prof. Dr. Christian Johner

## Transkript

00:00:00 Sprecher 1

Wenn ich langfristig überleben will als Unternehmen, dann ist die erste Voraussetzung, dass ich nicht sterbe.

00:00:05 Sprecher 1

„Don't die“, wie man so sagt.

00:00:10 Sprecher 2

Medical Device Insights.

00:00:12 Sprecher 2

Ein Podcast des Johner Instituts für Medizinprodukte-Hersteller, Behörden und benannte Stellen.

00:00:20 Sprecher 2

Wir sind in zunehmend unruhigen Zeiten.

00:00:23 Sprecher 2

Und das merken wir, dass sich da so eine tektonische Verschiebung ankündigt.

00:00:28 Sprecher 2

sehen wir einmal bei den Medizinprodukteherstellern, wir sehen es aber auch bei uns selber.

00:00:33 Sprecher 2

Also vielleicht erst zu den Medizinprodukteherstellern.

00:00:36 Sprecher 2

Wir haben ja schon berichtet, dass die Anzahl der Produkte, der neuen Produkte, in den Markt geht, eingebrochen ist.

00:00:42 Sprecher 2

Wir haben sehr, sehr viele MDR-Leichen, wie es oft genannt worden ist, beobachten müssen.

00:00:48 Sprecher 2

Startups, die bankrottgehen, auch große Hersteller, die ihre Produktportfolios radikal zusammenstrei-

chen, Budgets zusammenstreichen.

00:00:56 Sprecher 2

Und wir haben

00:00:57 Sprecher 2

bei uns selber auch ganz viele Indikatoren.

00:01:00 Sprecher 2

Beispielsweise merken wir, dass wir immer mehr Bewerbungen bekommen von Mitbewerbern, von anderen Entwicklungsdienstleistern, aber auch von den Herstellern selber.

00:01:09 Sprecher 2

Wir hören, wie Konkurrenten in Schieflage geraten, teilweise insolvent gehen und dann die Kunden zu uns bringen.

00:01:16 Sprecher 2

Und wir merken, dass die Investorentätigkeit immer mehr Fahrt aufnimmt und wir auch ständige Anfragen bekommen.

00:01:23 Sprecher 2

Bei all dieser

00:01:25 Sprecher 2

Unsicherheit wachsen wir aber sehr stabil und da stellt sich natürlich die Frage, wie kann das sein und wie können andere auch von dieser Stabilität profitieren?

00:01:33 Sprecher 2

Deswegen habe ich meinen Mitgesellschafter, den Stefan Gößl, heute mit eingeladen, der sehr lange in dem Businessbereich ist, der sehr lange eigene Unternehmen hatte, der in Unternehmen gearbeitet hat, viel gesehen hat und den ich jetzt auch gleich fragen will.

00:01:50 Sprecher 2

Stefan,

00:01:51 Sprecher 2

aus deiner Sicht, aus dem was du bisher gesehen hast in den letzten 20 Jahren, was zeichnet Firmen aus, die in so eine Schieflage kommen, die abrutschen oder zumindest drohen abzurutschen?

00:02:02 Sprecher 2

Was sind also sichtbare Auswirkungen?

00:02:04 Sprecher 1

Ja, erstmal haben wir sichtbare Auswirkungen, die wir gerade verstärkt mitbekommen in Deutschland.

00:02:10 Sprecher 1

Es sind in verschiedenen Branchen große Unternehmen betroffen, viel Mittelstand auch betroffen.

00:02:16 Sprecher 1

Und ganz banal, wir sehen rote Zahlen als erste Indikation.

00:02:21 Sprecher 1

Aber jeder kann mal kurz rote Zahlen haben.

00:02:23 Sprecher 1

Wenn das natürlich ein nachträglicher Trend ist, dann wird es schwierig.

00:02:27 Sprecher 1

Irgendwann gibt es verstärkt Insolvenzen.

00:02:30 Sprecher 1

Es werden Geschäftsbereiche zurückgefahren, Standorte geschlossen, Standorte auch ins Ausland verlagert.

00:02:37 Sprecher 1

Muss man auch drüber nachdenken.

00:02:39 Sprecher 1

Und am Ende werden eben Mitarbeitende entlassen, die vielleicht am wenigsten dafür können.

00:02:44 Sprecher 1

Und die Mitarbeiter bekommen immer mehr Druck von oben, der auch in der Regel nicht gerechtfertigt ist und wo ich als einzelner Mitarbeiter gar nicht so viel machen kann.

00:02:54 Sprecher 1

Ich glaube, das sind so die sichtbaren Auswirkungen und die Frage ist ja letzten Endes, was so die Ursachen dafür sind.

00:03:02 Sprecher 1

Was wir glauben und wo wir glaube ich sehr gut abgestimmt sind,

00:03:07 Sprecher 1

Eine zentrale Ursache ist einfach, wenn ich Finanzzahlen als absoluten Fokus behandel, im schlimmsten Fall noch als kurzfristigen Fokus, wenn es Quartalsberichte wichtiger werden als Kunden, erfolgreiche Projekte,

00:03:26 Sprecher 1

wenn es in allen Zielen, in allen Meetings, in der Kommunikation nur noch Anzahlen geht, dann wird es relativ schnell schwierig.

00:03:35 Sprecher 1

Dann geht es häufig nicht mehr um die Kunden und die Daseinsberechtigung von einem Unternehmen ist eben die Probleme von Kunden zu lösen.

00:03:43 Sprecher 1

Und wenn dann auch übergreifend überhaupt keine Mission da ist für das Unternehmen, das heißt ein Grund, warum das Unternehmen überhaupt existiert, dann wird es sehr, sehr schnell

00:03:56 Sprecher 1

schwierig.

00:03:57 Sprecher 1

Wir sehen dann kurzfristigen Aktionismus.

00:04:00 Sprecher 1

Die Teams bekommen Top Down Vorgaben, die sie überhaupt nicht mehr nachvollziehen können, hinter denen sie gar nicht mehr stehen können.

00:04:07 Sprecher 1

Und letzten Endes erinnert es so ein bisschen an Arbeiten wie vor 20 oder 30 Jahren.

00:04:15 Sprecher 1

Es gibt überhaupt keine Skalierung mehr.

00:04:17 Sprecher 1

Also wenn ich 5% mehr erreichen will, dann müssen einfach die Mitarbeitenden 5% mehr

00:04:23 Sprecher 1

Gas geben und das ist schwierig, wenn dann mal eine Delle kommt, dann habe ich eben diese Mitarbeitenden aufgebaut, ich habe die Kosten aufgebaut, ich habe den Overhead und dann passen auf einmal die Umsätze nicht mehr dazu, dann ist schwierig.

00:04:38 Sprecher 1

Auf der anderen Seite, was wir gerade leider auch sehr stark sehen, es werden einfach Innovationen zurückgefahren und wenn es dann noch schwierige regulatorische Rahmenbedingungen gibt, werden die vielleicht noch weiter zurückgefahren.

00:04:51 Sprecher 1

Und ohne Innovation ist halt ganz schnell schwierig.

00:04:56 Sprecher 1

Da kommt man dann nicht mehr raus, weil man das nicht mehr aufholen kann.

00:04:59 Sprecher 1

Und dann wird man nur noch reaktiv in seinen Maßnahmen, in seinem Handeln, holt vielleicht noch einen Top Unternehmensberater rein, wie wir das in der Automotive Welt, glaube ich, auch verstärkt sehen.

00:05:12 Sprecher 1

Meistens, um nicht selber harte Entscheidungen treffen zu müssen, die man wahrscheinlich vor Jahren schon hätte treffen müssen.

00:05:18 Sprecher 1

Und Worst Case endet sowas dann in Manipulationen, wenn man als Mitarbeiter so viel Druck von oben bekommt, dass man Dinge tut, die absolut nicht mehr in Ordnung sind.

00:05:28 Sprecher 1

Und dabei kommen verschiedene Skandale raus, an denen es uns ja nicht mangelt in unserer Landschaft.

00:05:35 Sprecher 1

Das ist, glaube ich, die groben Ursachen für das Ganze.

00:05:41 Sprecher 2

Du hast

00:05:41 Sprecher 2

jetzt auch das Thema Geld angesprochen gehabt.

00:05:44 Sprecher 2

Manche holen ja das Geld auch von Investoren.

00:05:47 Sprecher 2

Wie schätzt du das ein?

00:05:49 Sprecher 1

Also wenn ich einmal einen Investor drin habe, komme ich nie wieder raus.

00:05:53 Sprecher 1

Das ist, glaube ich, was, was man verstehen muss.

00:05:56 Sprecher 1

Wenn ich einen Investor drin habe, ist immer die Frage, was sind die Ziele des Investors und kann ich die abgleichen mit meinen Zielen?

00:06:05 Sprecher 1

Und wir sehen eben in vielen Fällen und sprechen sehr viele Investoren an, in vielen Fällen

00:06:11 Sprecher 1

geben die Ziele vor, die sie angeblich haben.

00:06:13 Sprecher 1

Und wenn man ein bisschen nachforscht, dann merkt man, dass sie diese Ziele gar nicht haben, sondern dass sie rein renditegetrieben sind auf einen kurzen Zeitraum aus unserer Sicht.

00:06:25 Sprecher 1

Also es sind in der Regel zwei bis fünf Jahre, wo man dann eine bestimmte Rendite seinen Geldgebern wiederum erreichen muss.

00:06:33 Sprecher 1

Ich glaube, dann hat man schon verloren, wenn man eine langfristige Mission hat und arbeitet eben mit kurzfristigen Investoren.

00:06:41 Sprecher 2

Mich vieles, was du gerade berichtest, auch an meine Zeiten als Angestellter, wo es eben auch diesen Druck gab, Misstrauen gegeneinander, dann Leute, die eigentlich nur geschaut haben, was will der Chef, ob das jetzt überhaupt irgendwie Sinn ergibt oder nicht.

00:06:57 Sprecher 2

Es war dann ein Melonen-Reporting, er hat immer berichtet, ja alles ganz toll und wusste, dass das Unternehmen sich immer weiter vom Kunden entfernt und man hat sich nur noch um sich selber gedreht, hat

00:07:10 Sprecher 2

hat dann Dinge berichtet, die irgendwie auch so gar nicht ganz stimmten.

00:07:13 Sprecher 2

Also wir haben das als Budgetkosmetik miteinander bezeichnet und das eigentlich das Gegenteil von dem gehabt, was wir hier im Institut haben.

00:07:23 Sprecher 2

Also bei uns haben wir so ein Kreto und das sagt auch unser Geschäftsführer Markus immer, wir brauchen ein Miteinander und ein Füreinander.

00:07:29 Sprecher 2

Und genau das Gegenteil war in vielen dieser Unternehmen tägliche Praxis, also wenn man das überhaupt Praxis nennen darf.

00:07:38 Sprecher 2

Und mit all den Folgen, die du jetzt eben gerade

00:07:40 Sprecher 2

geschildert hast, dass die Unternehmen dadurch in Schieflage kommen.

00:07:44 Sprecher 2

Ich glaube, dieses Thema Kultur, da hast du ganz viele Faktoren jetzt genannt gehabt, dieser Geldfokus, das Thema Investoren hast du genannt gehabt, dieses Zurückfahren von Innovation, viele, viele Punkte.

00:07:56 Sprecher 2

Ich sehe eben, dass eine gute Kultur die Voraussetzung für alles ist.

00:08:00 Sprecher 2

Es ist nicht hinreichend.

00:08:01 Sprecher 2

Also man kann natürlich auch, wir haben das unsere Schweizer Freunde immer genannt, die happy people on a thinking boat, das bringt uns auch nicht weiter,

00:08:10 Sprecher 2

Aber wenn wir keine Kultur haben, dann wird der Rest auch nicht viel besser.

00:08:13 Sprecher 2

Jetzt kann man nur sagen, wir müssen alles ins Negieren, ja, von dem Negativen, dann sind wir schon mal im Positiven.

00:08:19 Sprecher 2

Was siehst du noch als wichtige Punkt, stabil zu werden, vielleicht sogar stabil zu werden, das heißt, bei zunehmendem Druck stabiler zu werden und nicht instabiler.

00:08:31 Sprecher 1

Ja, ich glaube, es fängt alles mit dem Mindset an, also letzten Endes die Eigentümer des Unternehmens.

00:08:37 Sprecher 1

müssen ein Bewusstsein dafür haben, dass Unternehmen nicht von alleine langfristig überleben.

00:08:45 Sprecher 1

Selbst die größten Unternehmen im S&P 500 sterben in der Regel nach 20, 30 Jahren und man muss unheimlich viel Energie aufwenden, überhaupt eine langfristige Überlebenschance zu haben.

00:08:59 Sprecher 1

Und wenn ich langfristig überleben will als Unternehmen, dann ist die erste Voraussetzung, dass ich nicht sterbe.

00:09:05 Sprecher 1

Don't die, wie man so sagt.

00:09:07 Sprecher 1

Das klingt ja sehr, sehr banal, aber letzten Endes kann ich von der Feststellung, kann ich rückwärts arbeiten und kann sagen: Okay, was kann dazu führen, dass ich vielleicht sterbe?

00:09:17 Sprecher 1

Und ich kann mein Sterberisiko minimieren über verschiedene Maßnahmen und über das richtige Mindset.

00:09:25 Sprecher 1

Und was typischerweise passiert, also wie stirbt ein Unternehmen?

00:09:29 Sprecher 1

In den meisten Fällen ist es illiquide.

00:09:32 Sprecher 1

Das heißt, es sind nicht mehr genügend Mittel da, um das Unternehmen fortzuführen.

00:09:36 Sprecher 1

Es gibt Skandale, die ein Unternehmen aus der Bahn werfen können.

00:09:40 Sprecher 1

Es gibt eine Disruption, dass Unternehmen einfach obsolet sind aufgrund neuer Technologien.

00:09:46 Sprecher 1

Oder es gibt, sagen wir mal, einen Streit im Managementteam, dass einfach das Unternehmen nicht mehr arbeitsfähig ist oder nicht mehr handlungsfähig.

00:09:55 Sprecher 1

Und das heißt, um sowas zu vermeiden, muss ich alle großen Entscheidungen auf Unendlichkeit, sagen wir, auf Langfristigkeit auslegen.

00:10:05 Sprecher 1

Das heißt, ich fange nicht an, irgendwo lokal zu optimieren und sage,

00:10:10 Sprecher 1

Wenn wir das und das tun, dann haben wir ein besseres Quartal, obwohl weder der Kunde einen Nutzen davon hat noch die Gesellschaft, sondern einfach nur irgendeine Zahl kurzfristig besser ist.

00:10:20 Sprecher 1

Letzten Endes, was dazu notwendig ist, um so zu handeln, ist Weisheit.

00:10:26 Sprecher 1

Das klingt jetzt nach einem sehr großen Wort.

00:10:29 Sprecher 1

Weisheit bedeutet aber einfach nur, einen langfristigen Horizont zu haben in seinen Entscheidungen.

00:10:35 Sprecher 1

Also was passiert aufgrund dieser Entscheidung, die ich jetzt treffe,

00:10:39 Sprecher 1

in einem Jahr, was passiert in zehn Jahren, was passiert vielleicht in 50 Jahren?

00:10:44 Sprecher 1

Und ich glaube, wenn man dieses Mindset einnimmt in seinen strategischen Entscheidungen, dann hat man schon mal sehr, sehr viel gewonnen.

00:10:51 Sprecher 1

Bei uns ist es, glaube ich, so, wir sind sehr ungeduldig mit Handeln.

00:10:55 Sprecher 1

Also wir wollen ins Handeln kommen.

00:10:57 Sprecher 1

Ohne Handeln passiert nichts.

00:10:59 Sprecher 1

Und wir sind sehr, sehr geduldig mit Ergebnissen, mit Resultaten aus diesem Handeln.

00:11:06 Sprecher 1

letzten Endes, was wir sehr stark erleben über Jahrzehnte hinweg jetzt, dass einfach konsistentes Handeln im Sinne des Kunden führt zu Effekten, die sich compunden, also die einfach immer stärker werden.

00:11:22 Sprecher 1

Und das heißt, je länger ich in diesem Spiel überlebe und konsistent agiere, desto bessere Ergebnisse habe ich am Ende auch.

00:11:30 Sprecher 1

Aber man muss eben die Geduld haben.

00:11:33 Sprecher 1

Und wir haben auch sehr

00:11:35 Sprecher 1

Situationen gehabt, in denen teilweise das Team die Geduld nicht hatte oder einzelne Personen und das ist dann nicht in unserem Sinne verlaufen, was wir sehr schnell abgestellt haben, ja.

00:11:46 Sprecher 2

Also diese Langfristigkeit, das ist ja durch uns beide natürlich bedingt, glaube ich, eines der zentralen Denkmuster, die wir haben.

00:11:53 Sprecher 2

Also immer auf Unendlichkeit das ganze Unternehmen trimmen.

00:11:57 Sprecher 2

Du hast schön berichtet gehabt, dass eine Voraussetzung ist für das unendliche Leben, dass man nicht stirbt und jetzt in dem Fall nach

00:12:05 Sprecher 2

als Unternehmen, weil wir beide werden sterben, aber wir möchten das Unternehmen eben so aufgestellt haben, dass es unser Leben überdauert.

00:12:13 Sprecher 2

Ein weiterer Faktor, den ich sehe, ist die Bereitschaft oder auch vielleicht die Notwendigkeit, sematisch zu investieren.

00:12:21 Sprecher 2

Was hältst du für wichtige Bereiche, um Investitionen zu tätigen?

00:12:27 Sprecher 1

Was vielleicht noch ein Grundmuster ist, dass wir sehr viele kleine Risiken eingehen, die uns, wenn sie eben scheitern,

00:12:35 Sprecher 1

die kein Problem für die Gesamtstabilität darstellen, die aber, wenn sie funktionieren, ein sehr großes Upside haben.

00:12:43 Sprecher 1

Also ich glaube, Amazon ist da Weltmeister drin, das zu tun.

00:12:46 Sprecher 1

Und was wir machen, ist, wir fangen ganz vorne an und sagen, okay, wir haben eine Mission und welche Probleme müssen wir lösen, dieser Mission zu dienen?

00:12:57 Sprecher 1

Das heißt, wir machen aus meiner Sicht gezielte anwendungsnahe Forschung,

00:13:03 Sprecher 1

betreiben wir.

00:13:04 Sprecher 1

Dort investieren wir für unsere Verhältnisse, glaube ich, sehr viel Ressourcen.

00:13:09 Sprecher 1

Sobald wir dort Lösungen haben, rollen wir die aus, investieren weiter in die Umsetzung, dass das Ganze nachher auch in einem kommerziellen Produkt, in einem Service mündet, den die Kunden kaufen können.

00:13:23 Sprecher 1

Und wir bauen systematisch Intellectual Property auf.

00:13:27 Sprecher 1

Also das heißt, dieser Gedanke,

00:13:29 Sprecher 1

Danke, dass wir ein Thought Leader sind, was uns glaube ich am Markt auch bestätigt wird.

00:13:35 Sprecher 1

Das machen wir einmal aus einer Neugier heraus, aus uns selber.

00:13:39 Sprecher 1

Es ist aber für uns auch eine absolute Kern unseres Geschäftsmodells.

00:13:43 Sprecher 1

Das heißt, wir wollen mit Wissen und mit anwendbarer Forschung und mit entsprechenden Produkten, die sich auch unterscheiden am Markt, wollen wir dem Kunden helfen und dort unserer Mission gerecht werden.

00:13:56 Sprecher 2

Absolut.

00:13:58 Sprecher 2

Vielleicht noch ergänzen, wo wir investieren in Talent.

00:14:01 Sprecher 2

Ich nenne es gerne, die Talent Density zu erhöhen.

00:14:05 Sprecher 2

Dann nehmen wir uns wirklich Zeit, die passenden Menschen zu suchen, aufzubauen und zu den Weltbesten zu machen.

00:14:13 Sprecher 2

Da haben wir im Team wirklich ganz viele dieser Weltmeister mit dabei und die kriegt man nicht geschenkt, die kann man nicht irgendwo einkaufen, sondern die bauen wir mit auf und wir investieren auch extrem viel in unsere Kunden, in diese Kundenbeziehungen.

00:14:28 Sprecher 2

zuhören, zuhören und immer wieder geben und geben und geben, Informationen preisgeben und damit natürlich auch unsere Marke und unseren Wert nach außen sichtbar zu machen.

00:14:41 Sprecher 2

Eben geben, ohne irgendwie dann zu denken, jetzt nehme ich wieder.

00:14:44 Sprecher 2

Ich glaube, das sind auch wichtige Investitionen, die wir jeden Tag hier am Institut tätigen.

00:14:50 Sprecher 2

Was kann man noch machen, zu investieren, auf die Kultur

00:14:55 Sprecher 2

achten, langfristig zu denken, um diese Stabilität, die sich wahrscheinlich in diesen Zeiten jetzt alle wünschen, um diese Stabilität zu erreichen.

00:15:04 Sprecher 1

Also ich wohne ja in Darmstadt und wir haben ein schönes Rollenmodell hier.

00:15:08 Sprecher 1

Das ist die Firma Merck, die vor einigen Jahren ihr 350-jähriges Jubiläum gefeiert hat.

00:15:15 Sprecher 1

Dort ist ein Leitspruch Curiosity und Science.

00:15:20 Sprecher 1

Die

00:15:20 Sprecher 1

die sagen, dass Neugier quasi das Anti-Aging ist für ein Unternehmen.

00:15:24 Sprecher 1

Das fand ich sehr schön.

00:15:26 Sprecher 1

Also man kann ganz einfach sich anschauen, was tun Unternehmen, die über 100 Jahre am Markt sind, erfolgreich am Markt sind, was machen die anders, was unterscheidet die?

00:15:36 Sprecher 1

Also da kann man sich sehr viel Inspiration und auch Weisheit abholen, wenn man schaut, was die tun und was eben andere tun.

00:15:45 Sprecher 1

Und dann

00:15:46 Sprecher 1

glaube ich, ganz banal muss man gewisse Polster haben für Zeiten, die nicht so gut sind.

00:15:50 Sprecher 1

Ich glaube, das ist jedem klar.

00:15:52 Sprecher 1

Was ich interessant finde, ist so eine Abwägung zwischen Spezialisierung.

00:15:57 Sprecher 1

Also wir haben gesagt, wir sind intellectual property getrieben.

00:16:02 Sprecher 1

Das heißt, unser Erfolg basiert auf Wissen, was wir erarbeitet haben.

00:16:07 Sprecher 1

Das benötigt oder bedarf einer Spezialisierung.

00:16:10 Sprecher 1

Und auf der anderen Seite haben wir eine

00:16:13 Sprecher 1

Diversifizierung in unseren Kunden.

00:16:16 Sprecher 1

Das heißt, wir haben jetzt nicht einen Kunden, der irgendwie mehr als zehn Prozent vom Umsatz ausmacht.

00:16:21 Sprecher 1

Im Gegenteil noch viel weniger.

00:16:23 Sprecher 1

Wir sind international aufgestellt.

00:16:26 Sprecher 1

Also wir haben jetzt Themen mit der MDR und jetzt geht der Markt Richtung FDA.

00:16:31 Sprecher 1

Das ist für uns sehr, sehr gut.

00:16:32 Sprecher 1

Das kommt uns entgegen.

00:16:34 Sprecher 1

Ich glaube, wir haben

00:16:35 Sprecher 1

größte Unternehmen.

00:16:37 Sprecher 1

Wir haben kleine Unternehmen als Kunden.

00:16:38 Sprecher 1

Also da gibt es eigentlich immer so ein bisschen eine Abwechslung oder das eine fängt das andere auf.

00:16:44 Sprecher 1

Und wir haben auf der anderen Seite sich selbst verstärkende Effekte.

00:16:48 Sprecher 1

Also wir nennen das Flywheels.

00:16:50 Sprecher 1

Das heißt, wenn unsere Beratung einen Top-Job macht und dabei unsere Softwareprodukte nutzt in der Beratung, dann kommen Kunden und sagen, was habt ihr da für Software und dann

00:17:03 Sprecher 1

wir mehr Kunden auf unsere Softwarelösung.

00:17:05 Sprecher 1

Wenn Kunden in Seminare gehen, dann verstehen sie, dass wir besseres Wissen, bessere Didaktik haben als Wettbewerber und sagen Oh, ihr könnt bestimmt auch gut beraten.

00:17:15 Sprecher 1

Und dann nutzen wir in Seminaren wieder Software, wo dann die Kunden sagen Oh, die Software hätte ich auch gerne.

00:17:20 Sprecher 1

Und so gibt es Dinge, die sich gegenseitig verstärken.

00:17:24 Sprecher 1

Und ich glaube, das ist so eine Antifragilität auch tatsächlich, wenn irgendwo ein Impuls reinkommt.

00:17:30 Sprecher 1

gibt es bei uns immer Stellen, die davon profitieren.

00:17:33 Sprecher 1

Solche Themen sind glaube ich wichtig.

00:17:35 Sprecher 2

Ja und wenn du jetzt gerade über Antifragilität sprichst, auch sicherzustellen, dass wir keine unnötigen externen Abhängigkeiten haben, die das Gebäude zum Einsturz bringen könnten.

00:17:45 Sprecher 2

Also wenn man beispielsweise jetzt wieder zurück zum Thema Investor, wenn der natürlich ausreichend Anteile hat, dann kann der Investition untersagen, dann kann er diesen langfristigen Blick kaputt machen, weil er

00:17:59 Sprecher 2

gerechtfertigter Weise natürlich irgendwie auch Renditeerwartungen hat und dann das Unternehmen auf Dinge fokussiert, die vielleicht mit der Mission nicht hundertprozentig aligned sind und auch viel Zeit, muss man ja auch sagen, dann Kosten in Anspruch nehmen, Aufmerksamkeit für den Investor.

00:18:16 Sprecher 2

Und diese Zeit brauchen wir, die wollen wir nämlich haben für unsere Kunden vor allem, natürlich auch für unser Team.

00:18:23 Sprecher 2

Und das sind alles Punkte, wo wir uns, glaube ich,

00:18:26 Sprecher 2

nicht nur stabil, sondern antifragil gemacht haben.

00:18:30 Sprecher 2

Also wichtig ist, oder ein wichtiger Teil oder eine wichtige Säule, müsste man es vielleicht sogar nennen, der Stabilität sind einfach die Zufriedenheit von dem Team, das ist die Zufriedenheit der Kunden und als Voraussetzung hatten wir auch genannt gehabt vorhin eben die Güte und die Werte und die wir einhalten.

00:18:48 Sprecher 2

Also es gibt eben nicht nur eine technische und intellektuelle Qualität, sondern meines Erachtens auch eine moralische, die zu dieser Stabilität mit

00:18:56 Sprecher 2

beiträgt.

00:18:57 Sprecher 2

Einen weiteren wichtigen Punkt finde ich, ich habe das gerade schon ein bisschen angedeutet gehabt, um stabil zu sein, ist immer direkt am Kunden zu sein.

00:19:05 Sprecher 2

Und das machen ja auch wir zwei.

00:19:07 Sprecher 2

Also das ist jetzt nicht, dass beispielsweise das Beratungsteam an der Front steht, sondern wir zwei machen das auch.

00:19:13 Sprecher 2

Also Fit for Future, da bin ich selber mehrmals pro Woche im direkten Austausch.

00:19:18 Sprecher 2

Wir beide lernen auch, was gebraucht wird und merken, wo die Reise hinget und Unternehmen werden dann instabil,

00:19:26 Sprecher 2

das Außenumfeld, inklusive der Kunden woanders hinget, wo das Unternehmen gerade ist, da führt das zu einem Riss.

00:19:32 Sprecher 2

Also das, glaube ich, das ist sehr wichtig, diese absolute Besessenheit, könnte man es wahrscheinlich sogar nennen, direkt dran zu sein und sich im positivsten Sinne auszusetzen.

00:19:43 Sprecher 1

Ja.

00:19:43 Sprecher 1

Ja, definitiv.

00:19:44 Sprecher 1

Also im Lean Management nennt man das ja „going to the gamber“, das heißt, ich gehe quasi als Chef ans Fließband und gucke, was passiert da überhaupt in den Konzernen, in denen ich beraten habe.

00:19:55 Sprecher 1

Damals war eigentlich immer so eine Sollbruchstelle ab einem Bereichsleiter oder Senior Vice President.

00:20:02 Sprecher 1

es kaum noch Kundenkontakt und entsprechend sind dann die Produkte und Innovationen auch nicht am Kunden ausgerichtet gewesen und waren auch selten so erfolgreich, wie sie hätten sein können.

00:20:13 Sprecher 1

Das merken wir ja selber auch, dass jedes Gespräch mit einem Kunden ist für uns eine Inspiration.

00:20:19 Sprecher 1

Das weckt so einen Spark, wo wir sagen, oh, da können wir rangehen, da können wir helfen und das müssen wir auf jeden Fall beibehalten.

00:20:27 Sprecher 2

Also die Kompromisslosigkeit eben mit

00:20:30 Sprecher 2

diesem Fokus nach außen, aber die Kompromisslosigkeit auch nach innen, wenn es eben gerade so Verletzungen von Werten gibt, also da darf man auch bei dem Leistungsträger gibt es kein Pardon, also wenn jemand da einfach gegen Kultur, gegen Spielregeln, gegen Werte verstößt, dann ist es nicht die richtige Person und wenn die noch so viel Wissen in sich vereint.

00:20:50 Sprecher 2

Frage jetzt vielleicht auch für die Zuhörigen, was können Sie jetzt daraus für sich ableiten?

00:20:54 Sprecher 2

Also wir haben jetzt eine ganze Menge an Punkten genannt gehabt, die wir als Erfolgsfaktoren

00:20:59 Sprecher 2

Faktoren bei uns zumindest identifiziert haben.

00:21:03 Sprecher 2

Also was man schauen kann, sind diese Faktoren vielleicht auch im eigenen Unternehmen hilfreich und vielleicht noch ein weiterer Gedanke: Man sollte sich immer überlegen, wem will man arbeiten?

00:21:15 Sprecher 2

Sei es jetzt als Person oder mit wem will man arbeiten als Unternehmen.

00:21:19 Sprecher 2

Stefan, du bist jetzt viele Jahre schon dabei, deswegen hast du wahrscheinlich nicht mehr ganz den neutralen Blick, aber weil du viele andere Unternehmen

00:21:27 Sprecher 2

gesehen hast, trotzdem die Frage, was würdest du sagen, was unterscheidet das Institut von den anderen Unternehmen, die du alle gesehen hast?

00:21:35 Sprecher 1

Eine ganze Menge.

00:21:35 Sprecher 1

Also ich glaube, Getriebenheit in der Mission, das ist der Kern, das hatten wir schon gesagt.

00:21:41 Sprecher 1

Also wir haben eine sehr, sehr starke Mission, die sehr viel Energie freisetzt und letzten Endes, die, glaube ich, uns alle morgens aufstehen lässt und anpacken lässt.

00:21:50 Sprecher 1

Das ist wichtig.

00:21:52 Sprecher 1

Wie macht sich das bemerkbar?

00:21:54 Sprecher 1

Viele Kunden sind überrascht, wenn sie erst mal mit uns arbeiten, auch im Softwareumfeld, weil wir, glaube ich, noch nicht so bekannt sind dafür, dass wir Enterprise-Softwarelösungen haben.

00:22:05 Sprecher 1

Und sie sind überrascht, wie schnell wir zu Ergebnissen kommen, wie genau wir sie verstehen, wie präzise wir ihre Probleme lösen.

00:22:14 Sprecher 1

Ich glaube,

00:22:15 Sprecher 1

Wenn man zum Beispiel Softwaresysteme einführen will, dann gibt es ja immer diese großen Entscheidungs-Scoring-Matrizen und so weiter.

00:22:24 Sprecher 1

Man muss sich überlegen, will ich mit diesem Partner 10 oder 20 Jahre eng zusammenarbeiten?

00:22:31 Sprecher 1

Und das ist die Kernfrage.

00:22:33 Sprecher 1

Und nein, lautet die Antwort darauf oder so, weiß nicht, dann würde ich noch mal weitergucken.

00:22:39 Sprecher 1

Und ich glaube, die Kunden, die mit uns

00:22:42 Sprecher 1

langen Themen arbeiten, die wollen genau das, die schätzen das.

00:22:47 Sprecher 1

Und aus dem Team von den Mitarbeitern gibt es, glaube ich, so viele Argumente bei uns zu arbeiten.

00:22:53 Sprecher 1

Das sollen besser die Leute sagen.

00:22:55 Sprecher 1

Aber es ist natürlich eine Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber, ist eine große Entscheidung, die kann das Leben beeinflussen.

00:23:02 Sprecher 1

Vielleicht muss ich irgendwo anders hinziehen, muss die Familie mit umziehen und so weiter.

00:23:07 Sprecher 1

Aber ich glaube, dass wir sehr

00:23:08 Sprecher 1

sehr, sehr vielen Menschen eine tolle berufliche Heimat bieten und dass das auch in der Stimmung vom Team deutlich wird und die Kunden uns auch spiegeln, dass sie das spüren.

00:23:20 Sprecher 1

Und das ist für uns als Gesellschaft natürlich fantastisch und macht eine Menge Spaß.

00:23:24 Sprecher 1

Wir haben.

00:23:24 Sprecher 2

Ja auch jetzt eine 20-jährige Geschichte, da sind wir sozusagen durch einige Krisen, die es in der Welt gab, durch und dabei immer gewachsen.

00:23:32 Sprecher 2

Das heißt, wir sind tatsächlich

00:23:34 Sprecher 2

antifragile also das heißt wir wachsen unter Druck ich glaube wir können wenig oder auch die alle jetzt hier zuhören wir können wenig daran ändern was aus in der Welt passiert also die ganzen politischen Entscheidungen die wir jetzt auch gerade wieder hatten können technologische Trends kaum beeinflussen sei es auf den demografischen Wandel auch den Wettbewerber also da können die meisten nicht so viel machen wir selber haben dann gewissen Einfluss mittlerweile geschaffen also auch Richtung

00:24:04 Sprecher 2

Gesetzgebung, wo wir tatsächlich aktiv sind, aber diese Möglichkeit haben sicher nicht alle.

00:24:09 Sprecher 2

Aber was glaube ich jeder hat, also jede Person, jedes Unternehmen, ist die Freiheitsgrade eben zu nutzen, auf diese äußeren Umstände zu reagieren, die ich gerade eben beschrieben habe, sich fit zu machen, die Kultur zu leben, von der ich gerade gesprochen habe, konsequent diese Innovation zu tätigen, mit diesem langfristigen Blick, Stefan, wie du es gerade eben beschrieben hast und sich auch die

00:24:33 Sprecher 2

die Partner, sei es jetzt Dienstleister oder Arbeitgeber zu suchen, mit denen diese Übereinstimmung in diesen Werten und in dieser Zielrichtung auch tatsächlich gegeben ist.

00:24:44 Sprecher 2

Und dass man damit eben auch in schwierigen Zeiten stabil leben kann.

00:24:48 Sprecher 2

Ich glaube, diesen Beweis haben wir gebracht.

00:24:50 Sprecher 2

Also es gibt Sicherheit auch in unsicheren Zeiten.

00:24:54 Sprecher 2

Stefan, tausend Dank, dass du mit dabei warst.

00:24:56 Sprecher 2

Danke dir.

