

Thomas Otte



# Selbstähnliche Unternehmensführung

Das Strategiegeheimnis erfolgreicher  
kleiner und mittelgrosser Unternehmen

- Dauerhaft erfolgreich durch die eigenen Leistungsbesonderheiten
- Die geistig-immateriellen Grundlagen für langfristig erfolgreiches Unternehmertum
  
- **Praxisbuch**



## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	S. 7
<b>Einführung</b>	
Veränderungen nicht nur standhalten können, sondern stetig davon profitieren	S. 10
Selbstähnlichkeit – der Universalschlüssel für den Unternehmer	S. 12
Grundsatz I	Das Unternehmen ist ein lebendes System – prinzipiell ewig lebend
	Gehorsame und ungehorsame Systeme S. 14
	Besonderheit schafft Ewigkeit S. 21
Grundsatz II	Der Universalschlüssel für Langfristig starke Unternehmen – Selbstähnlichkeit® S. 29
	Von oben nach unten S. 29
	Von oben nach unten und von unten nach oben – Selbstähnliche Unternehmensführung S. 32
	Selbstähnlichkeit erkennen und verstehen S. 34
	Selbstähnlichkeit praktisch anwenden S. 44
	Die Intelligenz auf der Ebene der Funktionen entfalten S. 53



### Grundsatz III Die lebenswichtigen Subsysteme

Ungleichgewicht ist  
lebensnotwendig S. 63

Hauptorgane des  
Unternehmens S. 69

Markt oder Kundschaft S. 75

Steuerungsbeziehungen S. 82

### Grundsatz IV Inhalt und Struktur der Besonderheit

Materielle Vergleiche sind  
gefährlich S. 92

Überzeugungen und Gefallen S. 95

Prozess der Glaub-Würdigkeit S. 104

## **Die eigene Unternehmens-Identität finden und wirksam nutzen – die Herausarbeitung der Quellen der Unternehmenskraft**

Quelle I Das Kernleistungsversprechen S. 119  
Arbeitsfragen S. 121  
Fallbeispiele S. 125

Quelle II Die Orientierungswerte S. 129  
Arbeitsfragen S. 131  
Fallbeispiele S. 136

Quelle III Der eigene Stil S. 141  
Arbeitsfragen S. 145  
Fallbeispiele S. 149



## **Das Reproduktionsprogramm des Unternehmens – die Selbstähnliche Unternehmensstrategie**

Phase I	Das richtige Produkte-/ Leistungssortiment	S. 155
	Arbeitsfragen	S. 157
Phase II	Das richtige Preisgefüge	S. 165
	Arbeitsfragen	S. 168
Phase III	Die richtige Distribution	S. 173
	Arbeitsfragen	S. 176
Phase IV	Die bestpassende Werbung	S. 181
	Arbeitsfragen	S. 185
Phase V	Die beste Kundschaft	S. 189
	Arbeitsfragen	S. 194

## **Das Beweisprogramm der selbstähnlichen Unternehmensstrategie – die Kunden und der Markt sehen, glauben und wertschätzen**

Phase $\infty$	Marken-Welt – jedes Element dient dem Grossen und Ganzen – dynamisch und dauerhaft	S. 199
	Baustruktur und Wirkmechanik einer Marken-Welt	S. 205
	Arbeitsfragen	S. 210
	Fallbeispiele	S. 212
	Das Cockpit der wirksamen Besonderheiten	S. 219
	Weiterführende Literatur	S. 227



## Einführung

### **Veränderungen nicht nur standhalten können, sondern stetig davon profitieren**

Was ist Ihnen lieber? Sie erhalten a) ein gutes Konzept zur Unternehmensführung. Das Konzept liefert Ihnen die Empfehlungen zur Entwicklung einer langfristig robusten Strategie. Das Ganze geschieht auf der Grundlage aller heute vorhandenen Informationen und Zukunftsprognosen.

Oder Sie erhalten b) das Konzept zur Selbstähnlichen Unternehmensführung. Dieses Konzept erlaubt es Ihnen, eine Strategie zu entwickeln, die nicht nur robust ist gegenüber heute Unbekanntem und Unvorhersehbarem. Mit der Strategie der Selbstähnlichen Unternehmensführung *profitiert* Ihr Unternehmen von Unbekanntem, von Unvorhersehbarem, von Wandel, Marktturbulenzen, hohem Veränderungsdruck, Diskontinuität und grossen Übergängen, bspw. bei massiven technologischen Veränderungen oder bei der Unternehmensnachfolge.

Die hier vorgestellte Verfahrensweise darf u. E. als universell gültig angesehen werden. Das bedeutet, sie funktioniert erfolgreich in jeder Branche (gewinn- oder nicht gewinnorientiert), bei jeder Tätigkeit, in jeder Unternehmensgrösse und auf jeder Zeitskala (kurz-, mittel- und langfristig)<sup>1</sup>.

Die selbstähnliche Führungskonzeption ermöglicht es, dass Ihr Unternehmen auch heftige äussere und innere Veränderungen in der Weise nutzt, dass es zum einen nicht nur nicht ge-

---

<sup>1</sup> Die unterliegenden Prozesszusammenhänge stammen aus der Theorie dynamischer Systeme, deren wesentliche Merkmale Fraktalität und Selbstähnlichkeit sind. Die Prozesse sind auf allen Skalen (Zeit, Grösse und Substrat) beobachtbar. Es handelt sich um homologe Phänomene. Siehe hierzu auch das Grundlagenbuch des Verfassers ‚Marke als System – ihre Eigenkräfte regeln den Markt‘. 1. Aufl. 1993/2009



schwächt wird, wie es anderen Unternehmen in Turbulenzen geschieht. Ihr Unternehmen wird tatsächlich *fortlaufend stärker* Einführung

im Wandel der Zeit. Obendrein sind Sie und Ihre Führungsverantwortlichen mit der selbstähnlichen Führungsstrategie weitestgehend *unabhängig* von praktisch ausnahmeslos falschen Prognosen über die künftige Entwicklung der Märkte, der Technologien oder der Materialien.

Warum Prognosen immer falsch sind? Prognosen können stets lediglich das *heute* vorhandene Wissen verwenden, und dies auch – beim besten Willen – nur sehr teilweise. Um erfolgreich Prognosen stellen zu können, müsste man jedoch auch alles Künftige, also bspw. alle neuen Ideen, Materialien, Erfindungen u. ä., kennen. Zudem müssten alle Wechselwirkungen bekannt sein zwischen dem Heute und seinen Teilen *und* alle Wechselwirkungen zwischen dem Heute, seinen Teilen und dem Morgen und allen seinen relevanten Teilen. Und das geht eben nicht.

Diese Zusammenhänge komplex zu nennen wäre eine krasse Untertreibung. Taleb nennt die Zusammenhänge zutreffend opak, d. h. intransparent, nicht durchsichtig, blickdicht. Damit bleiben Prognosen konzeptbedingt auf dem Niveau von schlichten Fortschreibungen des Heute. Und das macht sie unbrauchbar als Grundlage für langfristig tragfähige Strategien. Hier zeigt sich der Vorteil der Selbstähnlichen Unternehmensführung: Sie rüstet Ihr Unternehmen so aus, dass es ohne Prognosen und ohne allzu detaillierte Zukunftsannahmen auskommt und gleichwohl blüht, wächst und gedeiht.



## Selbstähnlichkeit – der Universalschlüssel für den Unternehmer

Selbstähnlichkeit<sup>2</sup> ist *das* universelle Prinzip. Selbstähnlichkeit ist das Hauptmerkmal sowie das zentrale Evolutionskriterium eines jeden unbelebten und belebten Gegenstands oder Systems. Es ist offenkundig, dass Mutter Natur in den Jahrmilliarden ihres Wirkens eine ungeheure Vielfalt an höchst vitalen *und* höchst effizienten Formen und Lebewesen hervorgebracht hat.

In der Physik, der Theorie dynamischer, nichtlinearer Systeme, der Mathematik, insbesondere der fraktalen Mathematik von Benoît Mandelbrot war Selbstähnlichkeit bereits seit Anfang der 1980er-Jahre ein fruchtbares Forschungsfeld.

In umfangreichen Forschungen in den Jahren 1987-91 gelang es erstmals, dieses zentrale Prinzip der *Natur* auf die *Sozio-Kultur* zu übertragen und zwar auf die Ökonomie und speziell die Marken- und Unternehmensführung<sup>3</sup>. Selbstähnlichkeit ist – auch und besonders für erfolgreiche Unternehmen – das zentrale Merkmal und das entscheidende Evolutions-/Entwicklungskriterium aller wirkungsvollen Elemente, Strukturen und Prozesse. Alle natürlichen Systeme sind stets selbstähnlich. Jede Gattung kann ausschliesslich selbstähnlich evolvierend dauerhaft erfolgreich überleben. Alles andere stirbt eher schnell als langsam aus.

Wer tiefere Erklärungen zu den Hintergrundzusammenhängen der Selbstähnlichen Unternehmensführung sucht, der findet diese in dem Grundlagenwerk des Verfassers „Marke als System – Grundlagen der Selbstähnlichen Marken-Führung; Grundlagen der Marken-Soziologie“, Thomas Otte, 1. Aufl. 1993/2009. Man möge lediglich das Wort ‚Marke‘ durch Unter-

---

<sup>2</sup> „Selbstähnlichkeit“ bzw. das „Prinzip der Selbstähnlichkeit“ sind eingetragene Marken des Verfassers.

<sup>3</sup> Siehe dazu „Marke als System – Grundlagen der Selbstähnlichen Marken-Führung; Grundlagen der Marken-Soziologie“, Thomas Otte, 1. Aufl. 1993/2009



Selbstähnlichkeit – der Universalschlüssel für den Unternehmer

‚nehmen‘ ersetzen. Die dort geschilderten Gesetzmässigkeiten sind allgemeingültig.

Selbstähnliche Evolution, selbstähnliche Unternehmensführung, ist also *die* Bedingung der Möglichkeit für ein langes, profitables Unternehmensleben. Dies gilt natürlich ausschliesslich unter der Voraussetzung, dass sonst im Unternehmen keine groben kaufmännischen Fehler gemacht werden. Lemminge evolvieren auch stets selbstähnlich, bringen sich aber doch öfters selbst um. Ebenso sterben die weitaus meisten Unternehmen keines natürlichen Todes, sondern werden durch fehlwirksames Tun oder Unterlassen der Führungsverantwortlichen aus dem Markt entfernt. Der ‚Markt‘ kann kein Unternehmen zerstören, solange das Unternehmen adäquat geführt wird.

Alle Elemente des Unternehmens auf die einfachen Wirkzusammenhänge der Selbstähnlichkeit<sup>®</sup> zu verpflichten, erlaubt es im Ernstfall einer einzigen Führungsperson, einem einzelnen Unternehmer, mit wenig Aufwand alle Prozesse innerhalb seiner Organisation auf unternehmensindividuelle Weise zu initiieren, zu begleiten und dauerhaft wertschöpfend zu führen.





Dieses **Praxisbuch** ist im Besonderen für Inhaber und Geschäftsführer kleiner und mittelgrosser Unternehmen geschrieben. Sie stehen meist in einem harten Wettbewerb und sind in turbulenten Märkten tätig. Von Grossunternehmen oft heftig bedrängt sehen sie sich in der Lage des David, der sich dem Riesen Goliath gegenüber sah. Das kann nur dann gut ausgehen, wenn der Kleinere eine hochintelligente und wendige Strategie beherrscht.

Die **Selbstähnliche Unternehmensführung** zeigt dem Leser einen klärenden und befreienden Weg zur natürlichen Quelle der eigenen Unternehmenskraft, dem *Selbst* des Unternehmens. Dort angelangt wird mit einfachem, systematischem Vorgehen eine vollkommen eigenständige, extrem schlagkräftige und wendige Strategie entwickelt. Dabei werden alle einzigartigen, geistig-immateriellen Merkmale und Leistungsbesonderheiten der Unternehmung in marktwirksame und profitable Stärke verwandelt. Für dauerhaft erfolgreiches Unternehmertum.

Die Strategie stellt zudem sicher, dass Ihr Unternehmen *dank* heftigem Wettbewerb, turbulenter Märkte und unvorhersehbarem Wandel weiter an Stärke gewinnt. Dazu werden kein grosses Werbebudget, kein riesiges Sortiment und kein omnipräsenter Aussendienst benötigt.

Die Selbstähnliche Unternehmensführung ist für entschlossene und kluge Macher. Für Inhaber, die ihr Unternehmen sicher in die Hände eines Nachfolgers legen möchten. Für Menschen, die heutigen und künftigen Herausforderungen mit überlegener Intelligenz begegnen wollen.

## **Praxisbuch**

- **Finden Sie heraus, was Sie wirklich einzigartig macht und lassen Sie dies erfolgreich wirksam werden.**
- **Lernen Sie, wie Sie als Unternehmer Ihren Nachfolger wirkungsvoll in die geistig-immateriellen Grundlagen Ihres eigenen Erfolges einführen.**
- **Erfahren Sie, wie Sie von heftigem Wandel profitieren.**

