

# Werner Ottos Unternehmerprinzipien

*„Bringe jedes Problem  
auf einen einfachen Nenner“*

**W**er Werner Ottos Handlungsweisen verstehen und den Schlüssel zu seinem beispiellosen Erfolg finden will, muss sich mit seinen zwölf Unternehmerprinzipien vertraut machen. Wer sie sorgfältig durchgeht, kann mit jedem Punkt einen anderen Handlungsschritt im Unternehmerleben Werner Ottos finden. Die Prinzipien haben ihn während seines ganzen Lebens begleitet und sind dabei immer als Ganzes zum Einsatz gekommen. Allerdings bietet auch jedes Prinzip für sich genommen wertvolle Lebens- und Handlungsanleitungen, die sich auch heute noch jeder Unternehmer ins Stammbuch schreiben kann.

## **1. Erkenne dich selbst**

Erkenne deine Fehler! Versuche, deinen Fehlern, also dir selbst, ins Gesicht zu sehen! Wir können uns nur in der Leistung steigern, wenn wir uns gründlich mit unseren Schwächen auseinandersetzen. Tüchtige, aktive Menschen machen die meisten Fehler; aber sie unterscheiden sich von den unfähigen dadurch, dass sie sich mit ihren Fehlern auseinandersetzen. Sie wandeln sie in Erfahrung um. Sie holen aus dem entstandenen Schaden wenigstens das Positive, das Erfahrungsgut für sich heraus. Nur wer Wissen sammelt, kann sein Können steigern.

Manche Menschen haben panische Angst, sich selbst erkennen zu wollen; ihr Selbstbewusstsein ist so schwach entwickelt, dass sie bei jedem Fehler eine Gegenposition beziehen. Sie wollen eigenes Versagen nicht wahrhaben, weil sie glauben, dann nicht mehr vor sich selbst bestehen zu können. Damit ist ihnen der Aufstieg verwehrt. Nur wer sich selbst an die Stirn klopfen und zu sich sagen kann: „Wie war es möglich, dass mir dieser Fehler passiert ist?“, wird weiser. Wer es erreicht, durch Beobachtung das Fehlermaß bei seinen Handlungen zu reduzieren, ist erfolgreich. Har-

## Werner Ottos Unternehmerprinzipien

te Selbsterziehung und eine Portion Selbstironie sind für den Erfolg wichtig: Selbstzufriedenheit löst keinen Fortschrittswillen aus. Erkenne dich selbst – das bedeutet auch, die eigene Begabung und die eigenen Stärken zu erkennen. Wie viele ungenutzte Talente mag es geben! Nicht etwa, weil der Betreffende keine Chancen hatte. Oft liegt es daran, dass die Gelegenheit fehlte, sich selbst zu erkennen, sich mit anderen zu vergleichen. Einer meiner fähigsten Mitarbeiter saß als Verwaltungsleiter im Otto Versand. Die Verwaltungskarriere hatte ihm nie Gelegenheit gegeben, seine wahren Fähigkeiten zu erkennen. Ich erinnere mich, dass er wie ein eingesperrter Löwe in seinem Arbeitszimmer auf und ab ging. Seine Leistung in der Verwaltung war nur durchschnittlich. Aber als er in unserem jungen Grundstücksunternehmen eingesetzt wurde, zeigte sich seine wahre Begabung. Über Nacht wurde er ein Vollblutunternehmer, der mit Elan und klarem Blick für die Realitäten in wenigen Jahren unsere Shoppingcenter-Gruppe aufbaute.

### 2. Sich freiarbeiten

Es ist ein Erfolg, wenn es wieder gelingt, einen Bereich in tüchtige Hände zu übergeben. Ein Unternehmensleiter soll ständig darum bemüht sein, sich freizuarbeiten. Es gilt, die richtigen Mitarbeiter zu suchen, die ihm die Aufgaben abnehmen. In ein Ressort, das von einem Vorgesetzten gut geleitet wird, soll man sich nicht einmischen. Der Mitarbeiter, der dafür verantwortlich ist, wird manches anders machen, manches nicht so gut, dafür vieles wieder umso besser. Nur, wer sich freigearbeitet hat, verfügt über Zeit, sich kreativ neuen Aufgaben zu widmen, die für das Wachstum des Unternehmens wichtig sind. Als ich Anfang der 60er Jahre eine einigermaßen funktionierende Geschäftsführung aufgebaut hatte, verlegte ich mein Büro aus dem Otto Versand heraus, um die Fäden zu den Leitern der verschiedenen Ressorts abzuschneiden, zu denen ich vorher engsten Kontakt hatte, die immer wieder unter Umgehung der neuen Geschäftsführer versuchten, Entscheidungen direkt von mir zu bekommen.

In der Praxis sah das so aus: Ich traf im Fahrstuhl einen meiner alten Mitarbeiter. Er schilderte mir ein neues Projekt, das mir sehr sinnvoll erschien. Wenn ich ihm dann auf die Schulter klopfte und gutes Gelingen wünschte, erlebte ich eine Stunde später eine Überraschung. Der zuständige Geschäftsführer kam zu mir und beschwerte sich, dass ich schon

wieder andere Anweisungen gegeben hätte. Dabei stellte sich dann heraus, dass das Projekt aus vernünftigen Gründen abgelehnt worden war, der Mitarbeiter es aber nicht aufgeben wollte und aufgrund des Kontaktes mit mir dem Geschäftsführer erklärt hatte, es sei mein Wunsch, dass dieses Projekt doch durchgeführt werde.

Diese Fälle ereigneten sich ständig, auf den verschiedensten Ebenen in allen möglichen Variationen; ich hatte ja vorher selbst sämtliche Fäden in der Hand gehabt und alles angewiesen. Die Überleitung meiner Funktion an die Geschäftsführung hätte einige Jahre Reibereien und Ärger gekostet. Es blieb mir nichts anderes übrig, als durch meinen Auszug den persönlichen Kontakt zu den alten Mitarbeitern abzuschneiden, damit die Geschäftsführung ungestört durch Eingriffe arbeiten konnte.

Als fünf Jahre später in Hamburg-Wandsbek ein neuer Verwaltungsbau bezogen wurde, war die Geschäftsführung schon so gut eingespielt und hatte die Fäden so fest in der Hand, dass ich mit meinem Büro wieder in das gemeinsame Gebäude ziehen konnte. Die räumliche Distanz vom Otto Versand hatte mich vom Tagesgeschäft freigemacht, so dass ich mich den großen Problemen widmen konnte, deren Lösung das Unternehmen nach vorne brachte. Ich verfügte jetzt über die Zeit, um eine erstklassige Mannschaft aufbauen zu können. Mit Abstand konnte ich die Leistung der einzelnen Führungskräfte viel besser beobachten.

### **3. Diskutiere und informiere**

Kein Gedanke ist so gut, dass er nicht in einer Diskussion verbessert werden könnte. Manche Unternehmer sind gescheitert, weil sie überheblich waren und glaubten, alles besser zu wissen. Auch angeblich „unwichtige“ Leute gilt es in die Diskussion mit einzubeziehen. Man erlebt manchmal Wunder, welche hervorragenden Gedanken von Mitarbeitern aus dem dritten Glied entwickelt werden.

Im Jahr 1969 besichtigten wir ein Grundstück, auf welchem wir einen Verbrauchermarkt errichten wollten. Die Geschäftsführer unserer „Realkauf“-Kette trugen ihr Konzept vor. Es gab eine Diskussion zwischen ihnen und den Vorstandsmitgliedern des Otto Versands. Die Debatte gefiel mir nicht, weil wir zu keiner klaren Aussage kamen. Es ging um die Lage des Grund-

## Werner Ottos Unternehmerprinzipien

stücks und damit um die Verkaufschancen in diesem Verbrauchermarkt. Die Ansichten waren sehr umstritten.

Ich drehte mich um und sah am Rande unserer Gruppe eine junge Mitarbeiterin aus unserer Marktforschungsabteilung. Sie war vermutlich mitgekommen, weil sie die Unterlagen für das Projekt mit erarbeitet hatte. Ich forderte sie auf, ihrerseits Stellung zu nehmen. Da gab sie einen so exzellenten, klaren Bericht, dass wir auf der Stelle die Entscheidung treffen konnten.

Ihre gründliche, fundierte Aussage hatte mich so beeindruckt, dass ich sie sofort zur Prokuristin machen wollte. Als sie am nächsten Tag in mein Arbeitszimmer kam und mein Angebot hörte, war ihre Antwort ungefähr so: „Das ehrt mich sehr, Herr Otto, dass Sie mir diese Position anbieten, aber ich habe mich gerade entschieden, die Firma zu verlassen. Ich will mich mit einem eigenen Marktforschungsinstitut selbstständig machen.“ Inzwischen ist Elisabeth Lange Inhaberin eines bekannten, erstklassigen Marktforschungsinstitutes.

Diskussion ist auch Information. Nur am praktischen Fall, der mit den Mitarbeitern durchgesprochen und gemeinsam erarbeitet wird, können Mitarbeiter geschult und für größere Aufgaben vorbereitet werden. Dabei ist es unerlässlich, eine Diskussion so zu führen, dass die Gesprächspartner zu Wort kommen. Mancher glaubt, eine Diskussion geführt zu haben, wenn er seine Meinung im Kreis seiner Mitarbeiter ausbreitet, die inzwischen so gedrillt sind, dass keiner zu widersprechen wagt. Eine richtige Diskussion bedeutet, dass man eine These in den Raum stellt, die Antithese von seinen Hörern erfahren muss und letztlich die Diskussion in einer Synthese enden lässt. Durch einen wirklich fruchtbaren Gesprächsverlauf ergibt sich ein besseres Ergebnis als die erste, von einem selbst vertretene Ansicht. Auch wenn die eigene Meinung von den übrigen Diskussionsteilnehmern durch andere wichtige Fakten untermauert wird, hat sich das Gespräch gelohnt; man ist dann sicherer.

Ich bin in Diskussionen so manches Mal auf die Linien der anderen eingeschwenkt, weil sie viel bessere Vorschläge vorbrachten. Da es immer um das Richtige und Beste für das Unternehmen geht, wurde der Vorschlag

mit den besseren Argumenten angenommen. Wir sind dadurch dem Erfolg oft einen Schritt nähergekommen.

#### 4. Vereinfache die Probleme

Bringe jedes Problem auf einen einfachen Nenner. Wir arbeiteten an einem Konzept für unsere Shoppingcenter. Dabei brachten wir das Vermietungsproblem auf einen einfachen Nenner: „Der Kunde, der unser Shoppingcenter besucht, muss jeden Artikel, den er mindestens einmal im Jahr kaufen möchte, bei uns vorfinden, und das wenigstens in zwei verschiedenen Geschäften, so dass eine Konkurrenz im Center besteht.“

Mit dieser einfachen Regelung wurde die Voraussetzung für einen Branchenmix geschaffen, welcher sich ausschließlich auf die Center-Besucher ausrichtet und daher garantiert, dass sich das Center gut entwickelt. Es dürfen im Center nicht nur Juweliere aufgenommen werden, die hohe Mieten zu zahlen bereit sind; die Umsätze würden schnell zurückgehen. Der Kunde muss auch Bäckereien und Fischläden vorfinden, selbst wenn diese Geschäfte nur eine niedrige Quadratmetermiete zahlen können. Das Center ist mit dieser knappen Anweisung auf den Kunden ausgerichtet worden. Die erfolgreiche Entwicklung unserer Einkaufscenter hat die Richtigkeit dieser einfachen Regelung bewiesen.

Als wir im Jahr 1976 in New York unser erstes Bürohaus kauften, wagte es niemand, in New York zu investieren. Es hieß damals, New York sei bankrott. Die New Yorker Bankiers waren äußerst nervös und daher froh, wenn sie sich von den Gebäuden schnell trennen konnten, die sie zwangsweise zur Sicherung ihrer Hypotheken übernommen hatten. Deshalb konnte man Bürohäuser zu einmalig günstigen Preisen erwerben.

Das Schlagwort „Eine Weltstadt ist bankrott“ hört sich erschreckend an. Es bedeutet aber nicht, dass die städtischen Einrichtungen wie Feuerwehr, Schule und Polizei ihre Aufgaben nicht mehr erfüllen würden. Die U-Bahn wird weiterfahren wie bisher. Über zehn Millionen Menschen müssen weiterhin versorgt werden. Auf den einfachen Nenner gebracht heißt es: Der Bankrott einer Stadt bedeutet nicht den Untergang einer Stadt; er kann noch nicht einmal den wirtschaftlichen Rückgang einer Stadt bedeuten, weil man nicht die Arbeitsplätze von Millionen Menschen gefähr-

## Werner Ottos Unternehmerprinzipien

den kann. Man wird zwar Sparmaßnahmen einleiten, aber sie werden keine spürbare Belastung für die Bevölkerung bewirken. Auf keinen Fall wird man die Unternehmen mit Sondersteuern belegen. Eher ist mit dem Gegenteil zu rechnen: Man wird um jedes neue Unternehmen, das seinen Sitz in die Stadt verlegen möchte, kämpfen.

Wenn man es so einfach formuliert, wird klar, dass es problemlos war, sich in diese Stadt einzukaufen. Man hielt mich damals für mutig; dabei gehörte nicht viel Mut dazu. Ich habe nichts weiter getan, als das Problem auf einen einfachen Nenner gebracht.

Nach einigen Jahren hatte sich gezeigt, dass ausgerechnet unsere New Yorker Objekte die höchste Rendite unserer Anlagen erbrachten. Wir erlebten eine faszinierende Wertsteigerung unserer Bürogebäude.

### **5. Systematisiere und erhalte so der Firma wertvolles Know-how**

Schaffe für wichtige, sich wiederholende Entscheidungen Checklisten. Wir haben Ende der 50er Jahre angefangen, Shoppingcenter zu bauen. Bei der Erstellung der ersten beiden Center habe ich selbst eine Checkliste entworfen. Diese Liste umfasste die wesentlichen Fragen, auf die wir eine Antwort haben mussten, um ein erfolgreiches Shoppingcenter zu erstellen. Als wir das dritte Center bauen wollten, überholten die Geschäftsführer unserer Shoppingcenter-Gruppe mit mir die Checkliste; jetzt war sie vollkommen und enthielt unser ganzes Know-how.

In vier Stufen mussten jedes Mal Vorlagen erarbeitet werden, die alles für die Entscheidung Wissenswerte beinhalteten: eine Vorstufe zur Analyse des Standortes, die nächste Stufe für den Grundstückskauf, die dritte für den Bau und die letzte Stufe war eine Nachkontrolle, ob sämtliche Daten erreicht worden waren.

In dieser Checkliste steckte unser umfassendes Wissen, unsere ganze Erfahrung. Auch ein neuer Mitarbeiter konnte nicht in den Fehler verfallen, einen wichtigen Punkt bei der Projektbearbeitung zu übersehen. Die Checkliste schrieb genau vor, welche Fakten untersucht und erarbeitet werden mussten. Es ging so, dass zum Beispiel in der Stufe 2, Absatz 3a, der Stadtplan mit Standorteinzeichnung vorliegen musste, unter b der

Umkreis mit den Standorten der Konkurrenzzentren. Die Tatsache, dass die Vorlage dieser Karten an dieser Stelle zu erfolgen hatte und nicht an einer anderen, war wohl überlegt. Was nützten die besten Stadtpläne, die vielleicht in der Stufe 1 verteilt wurden, wenn in der Stufe 2 Entscheidungen getroffen werden mussten, die dem Ausschussmitglied erst klar wurden, wenn er noch einmal auf die Landkarte sehen konnte.

Ich habe im Laufe meiner Unternehmertätigkeit sehr viele Richtlinien ausgearbeitet und bei späterer Durchsicht festgestellt, wie langfristig diese Richtlinien ihre Gültigkeit behielten.

Es ist immer lohnend, sich die Zeit zu nehmen, gewonnene Erkenntnisse klar zu fixieren. Das bedeutet die Erhaltung eines wertvollen Know-hows. Die Mitarbeiter, insbesondere die neuen, können jederzeit darauf zurückgreifen und müssen nicht erst wieder auf umständlichem Weg Erfahrungen neu sammeln.

## **6. Übe konstruktive Kritik durch Mängelanalyse**

Wenn uns irgendeine Aktion, beispielsweise die Herausgabe eines neuen Sonderkatalogs oder die Aufnahme einer neuen Aktivität, wie sie der Einstieg ins Touristikgeschäft oder der Kauf einer Immobilie auf fragwürdigem Gelände darstellte, nicht gelungen war, haben wir uns zusammengesetzt und intensiv Ursachen und Gründe untersucht und diskutiert, warum dieses oder jenes nicht planmäßig verlaufen ist.

Das ständige Durchleuchten und Ausloten von Abläufen und Aktionen, die nicht unseren Vorstellungen entsprachen, also nicht so erfolgreich waren, wie wir es uns gewünscht hatten, verhalf uns in den vielen Jahren zu einem großen Erfahrungspotenzial. Wir haben eine hervorragende, exakt arbeitende Mannschaft aufgebaut, die über ein ausgezeichnetes Beurteilungssystem und über erstklassige analytische Fähigkeiten verfügt.

Kritik ist nicht ein Verdammen irgendeiner falschen Maßnahme; ihr eigentlicher Sinn besteht darin, die Leistungen unserer Entscheidungsgremien ständig durch Erkenntnisse aus Fehlern zu verbessern. Derartige Diskussionen müssen daher auf sachlicher Basis stattfinden.

## Werner Ottos Unternehmerprinzipien

Ein ähnliches Verfahren habe ich in einer befreundeten kanadischen Grundstücksgruppe vorgefunden. Sämtliche Fehler, die am Bau entstanden, wie zum Beispiel Dämmplatten, die Feuchtigkeit durchließen, nicht funktionierende Ventilatoren oder mangelhafte Badezimmerarmaturen wurden registriert. Einmal im Monat fand eine Diskussion des Vorstands über diese Fehler statt. Unwichtige strich man von der Liste, wichtige typische Mängel wurden in ein Fehlerbuch aufgenommen, das die zuständigen Stellen erhielten. Dadurch konnte eine ständige Optimierung erreicht werden. Das Unternehmen wurde durch den Bau sehr guter Apartments bekannt. Seine Qualitätsarbeit zeigte sich später auch auf anderen Bau-sektoren. Inzwischen ist diese Unternehmensgruppe einer der größten Grundstücksentwickler auf dem amerikanischen Kontinent geworden.

Eine Unternehmensleitung kann sich nur optimieren, wenn sie bereit ist, Mängel nicht als Schicksalsschlag oder böswilliges Versagen eines Mitarbeiters hinzunehmen, sondern als Lernmodell.

Bei meinen Besuchen von Lieferantenfirmen besichtigte ich gern die Betriebe und war oft erstaunt, wie empfindlich reagiert wurde, wenn ich auf irgendeinen Mangel hinwies. Mir ist diese Verhaltensweise unverstän-dlich, da ich stets für die Kritik eines Außenstehenden dankbar war. Ob-wohl Betriebsfremde nicht über das Wissen des Insiders verfügen, sehen sie manchmal aus der Distanz Verbesserungsmöglichkeiten im Unterneh-men, die der interne Spezialist aufgrund einer gewissen Betriebsblindheit nicht mehr wahrnimmt. Darum sollte jeder Unternehmer für einen wert-vollen Ratschlag, den er umsonst erhält, dankbar sein.

### 7. Handle konsequent

Verfolge ein gesetztes Ziel mit aller Konsequenz, löse eine als notwendig erkannte Aufgabe zäh und zielstrebig. Wir brauchten für das Unternehmen einen erstklassigen Werbechef. Der war nach dem Krieg schwer zu bekom-men. Zu viele Leute tummelten sich in der Werbebranche, die unseren Aufgaben nicht gewachsen waren. Ich verfolgte konsequent mein Ziel und habe mich laufend von den Mitarbeitern getrennt, die nicht in der Lage waren, diese Position meinen Erwartungen entsprechend auszufüllen. Der 13. Werbechef, der innerhalb von rund sieben Jahren eingestellt wurde, war der richtige Mann. Die meisten hätten schon beim dritten oder vierten



Mal kapituliert. Ich war konsequent. Dadurch bekamen wir Wolfgang Thill, der dann 20 Jahre lang die Werbung des Otto Versands gesteuert hat. Wir sahen es als unsere Hauptaufgabe an, den Kunden das Optimale zu bieten. Vom Einkauf wurde manchmal der Versuch gemacht, Preisbrecher in niedrigen Qualitäten aufzunehmen, um eine stärkere Umsatzsteigerung zu erzielen. Ich habe mich stets dafür eingesetzt, dass das Prinzip, nur vollwertige Ware für den Kunden zu kaufen, in allen Bereichen gewahrt wurde. Es bedeutete, kompromisslos und konsequent für die Qualität des Warenangebots zu kämpfen. Das Unternehmen konnte nur wachsen, wenn wir genügend gut ausgebildete Führungskräfte für die auf uns zukommenden Aufgaben zur Verfügung hatten. Bei Vorträgen und Ansprachen vor den Leitenden habe ich immer wieder darauf hingewiesen, dass es die wichtigste Aufgabe eines leitenden Mitarbeiters ist, sich selbst eine gute Mannschaft für seinen Bereich aufzubauen, dass er nur wachsen kann, wenn er selbst einen erstklassigen Unterbau hat. Mein ständiges „ceterum censeo“ lautete: „Bauen Sie sich gute Mitarbeiter auf. Nur auf den Schultern tüchtiger Leute steigen Sie bei uns nach oben.“

Heute verfügen wir über eine hervorragende Mannschaft. Wir haben ein ausgezeichnetes Ausbildungssystem. Meine Konsequenz hat sich gelohnt.

### **8. Vorsicht vor versteckten Risiken**

Risiken werden besonders gefährlich, wenn sie aus einer Unternehmung kommen, die man selbst für völlig sicher hielt. So genannte Risikoobjekte haben mir noch nie eine schlaflose Nacht verursacht. Objekte, in denen wir Risiken sahen, wurden abgesichert; dafür hatten wir einen Rückzugsplan in der Tasche. Wir grenzten das Risiko ein, indem wir Alternativen für den Krisenfall erarbeiteten. Dagegen gab es manchmal Probleme mit todsicheren Geschäften.

Wir bauten unser erstes großes Shoppingcenter, das wir als unwahrscheinlich Erfolg versprechend einschätzten. Die Lage war einmalig. Wir erkannten es richtig, und die spätere Entwicklung des Centers hat es auch bewiesen. In dem Bewusstsein, dass man sich um diesen Standort reißen würde, bauten wir zwei Warenhäuser in dieses Center, ohne uns bei den in Frage kommenden Betreibern abgesichert zu haben. Friedrich Roesch, der ein sehr gutes Gespür für Marktverhältnisse und ihre Entwicklung

## Werner Ottos Unternehmerprinzipien

besitzt, hatte die Qualität des Standortes sofort erkannt und übernahm das eine der Warenhäuser für den Kaufhof. Aber auf dem anderen saßen wir fest. Wir konnten andere geeignete Interessenten nicht überzeugen.

Zu jedem Geschäftsabschluss gehören zwei. Der andere muss auch den Vorteil für sich erkennen. Wie viel Möglichkeiten gibt es, dass der Partner an der anderen Seite des Verhandlungstisches den Vorteil nicht einsehen will oder kann! Es beginnt mit der Tatsache, dass ihm die Intelligenz dazu fehlt, bis zu der Zwangssituation, dass er gerade eine Pause in seinem Expansionsvorhaben einlegen muss. Es gibt viele Gründe, nein zu sagen oder nein sagen zu müssen.

Der Nichtverkauf dieses Warenhauses hätte unseren Ausbau damals ins Stocken bringen können, hätten wir nicht zufällig eine andere Lösung gefunden.

Große Gefahren stecken in so genannten risikolosen Bürgschaften. Man gibt die Bürgschaft in guten Zeiten für eine gute Sache, sonst gäbe man sie ja nicht. Wann wird man nun wegen dieser Bürgschaft zur Kasse gebeten? Natürlich dann, wenn die Unternehmung, für die man sich verbürgt hat, in Schwierigkeiten gerät. Wann passiert das? In schlechten Zeiten, also zu Zeiten, in denen man entweder selbst alles zusammenhalten muss, um den Sturm zu überdauern, oder aber die Chance nutzen möchte, mit eigenen flüssigen Mitteln irgendwo günstig zu investieren.

In der Bürgschaft für eine gute Unternehmung liegt ein verstecktes Risiko. Sie ist finanziell nicht so gut abgesichert, um eine Krise zu überstehen; sonst benötigte diese Unternehmung keine Bürgschaft. Andererseits ist sie so gut, dass erst eine Krise nötig ist, um sie in Schwierigkeiten zu bringen. Die Bürgschaft wird dann im ungünstigsten Augenblick fällig.

Das gleiche gilt für Firmen einer Unternehmensgruppe, die nicht untereinander haften sollten; das ergibt in einer kritischen Lage den so genannten Reißverschluss-effekt. Wir haben es bei einem guten, soliden Fabrikanten erlebt, dessen drei gesunde Firmen bei einer kleinen Schwierigkeit bei seiner vierten Firma insolvent wurden. Es kamen mehrere Faktoren zusammen. Die vierte Firma war aus einem Liquidationsfall hinzugekauft

worden und noch nicht stabil genug. Die Branche befand sich in einer kleinen Krise, die Kredit gebende Bank war durch mehrere Konkurse, bei denen sie Geld verlieren musste, besonders hart. Der Finanzchef hatte aus Bequemlichkeit als Sicherheit für die Kredite der einzelnen Gesellschaften sämtliche Firmen gemeinsam haften lassen. So geriet eine gesunde Unternehmensgruppe unnötig in Konkurs.

## 9. Halte alles in Fluss

„Panta rhei – alles fließt“ habe ich mir in der Jugend zum Wahlspruch gemacht, als ich im Griechischunterricht auf den Satz von Heraklit stieß. Ich hatte das Glück, in die heutige dynamische Epoche hineingeboren und von Natur aus veränderungsfreudig zu sein. Die hinter uns liegende Ära hat sich durch gewaltige Neuerungen auf allen Gebieten ausgezeichnet. Nur wer selbst bereit war, mit zu verändern, wer bereit war, in diesem Strom mit zu schwimmen, und nicht am Alten klebte, konnte Erfolg haben.

Wenn wir heute an die gute alte Zeit denken, empfinden wir sie als gemütlich und statisch, aber nur, weil wir sie mit Abstand sehen. In Wirklichkeit wird es in den letzten 2.000 Jahren kaum eine Zeit ohne Veränderungen gegeben haben. Lediglich das Tempo der Veränderungen dürfte unterschiedlich gewesen sein. Also auch die Veränderung war veränderlich. Bewegung ist alles. Ein Unternehmer muss sich auf die ständige Veränderung seiner Umwelt einstellen. Der Markt, die Produkte, die Wirtschaftspolitik, die Währungsverhältnisse – alles unterliegt einer ständigen Veränderung. Was morgen passiert, gilt es allerdings heute zu wissen. Man muss genügend Zeit mitbringen, um sich mit der Frage zu beschäftigen, wie die Umweltverhältnisse morgen aussehen werden. Damit das Unternehmen darauf vorbereitet werden kann.

Das Hauptaugenmerk eines Unternehmers muss auf die Zukunft gerichtet sein. Der Unternehmer darf sich nicht mit den Problemen von heute zu stark belasten. Er darf nie versuchen, etwas hundertprozentig zu erfüllen. Das hieße: ständig an alten Dingen kleben. Das kostet zu viel Nerven, Geld und Zeit. Der Unternehmer muss genug Zeit übrig haben, zu erkennen, welche Veränderungen in seinem Unternehmen vorgenommen werden müssen, um die Zukunft für sich zu gewinnen. Unter diesem Gesichtspunkt genügt es, wenn man eine Aufgabe schnell und ordentlich

## Werner Ottos Unternehmerprinzipien

erfüllt, statt an ihrer Perfektionierung zu hängen. Es ist bedeutend wichtiger, neue Aufgaben in Angriff zu nehmen. Sie fallen ständig an. Es ist erstaunlich, wie manche Großunternehmen ihre gesamte Entwicklung in Fluss halten und sich stets auf dem neuesten Stand befinden, während es oft vorkommt, dass ein kleines Unternehmen erstarrt und zugrunde geht, weil der Inhaber die Zeichen der Zeit nicht erkannt hat.

Vergessen wir nie, dass alles um uns fließt. Wie sich unsere Lebensgewohnheiten und Sitten, Gesetze, Staatsformen und übernationale Bindungen in einem ständigen, evolutionären Prozess ändern, so müssen sich auch unsere Unternehmen verändern.

### 10. Teile und wachse

Manches Familienunternehmen könnte sich zu einem Großbetrieb entwickeln, wenn der Inhaber sich entschließen könnte, Partner in seine Firma aufzunehmen. Unsere Entwicklung wäre kaum möglich gewesen, wenn ich nicht immer die Bereitschaft zum Teilen gehabt hätte. Schon zeitig verkaufte ich Anteile am Otto Versand und verfügte damit über das Kapital, mit dem ich nicht nur die Grundlage für eine weitere Expansion schaffen, sondern auch eine Diversifikation vornehmen konnte, um der Unternehmensgruppe in Krisenzeiten mehr Sicherheit zu bieten.

Der zweite große Beteiligungsverkauf erfolgte, als ich aus unserer deutschen Shoppingcenter-Gruppe 50 Prozent der Anteile abgab und das Geld in unsere Übersee-Gesellschaften investierte. Beide Umschichtungen führten zu einer wesentlichen Stärkung der Otto-Gruppe.

Bei unseren Anteilsverkäufen stoßen meine Mitarbeiter oft auf Misstrauen und wir werden gefragt, warum wir derartig interessante Anteile überhaupt abgeben. Wir hätten es doch nicht nötig. Das stimmt allerdings nicht, wir haben es immer wieder nötig, Mittel freizubekommen. Denn der Expansionsdrang und die Fähigkeit, noch interessantere Aufgaben anzupacken, ist in unserer Firmengruppe stets größer gewesen als die Mittel, die uns zur Verfügung standen. Wer in seinem Unternehmen ein erstklassiges Know-how hat, darf dieses nicht ungenutzt lassen; sonst verblasst es. Eine tüchtige Mannschaft möchte gefordert sein, ihr Sportgeist muss durch Expansionsmöglichkeiten wachgehalten werden. Stillstand ist Rück-

gang. Trotz unserer Erfolge reichten die besten Gewinne nicht aus, um die vielfältigen Weiterentwicklungen zu finanzieren. Trotz hervorragender Kreditwürdigkeit habe ich mich immer gescheut, mit einem zu großen Kreditvolumen zu arbeiten.

Das Grundgesetz, genügend Eigenmittel zu besitzen, um krisenfest zu sein und Herr im Hause zu bleiben, kann man bei großem Expansionsdrang nur einhalten, indem man Partner am Eigenkapital beteiligt. Ich war stets bereit, wenn wir Mittel benötigten, Partner aufzunehmen.

### **11. Intelligenz ersetzt nicht Erfahrung**

Vor 20 Jahren war ich bestimmt nicht weniger intelligent als heute. Wenn ich allerdings zurückdenke, wird mir bewusst, wie unsicher ich einigen Entscheidungen gegenüberstand. Damals habe ich manche Chancen nicht gesehen, manche Risiken nicht erkannt. Risiken und Chancen, die zu beurteilen heute für mich ein Leichtes wäre. Bin ich in diesen 20 Jahren intelligenter geworden? Ich glaube nicht. Nur der Wissensstand hat sich verbessert. Heute habe ich 20 Jahre mehr Erfahrung aufzuweisen.

Diese Erkenntnis gewann ich vor nicht allzu langer Zeit; dabei ist sie wichtig. Sie zeigt, wie wichtig es ist, Mitarbeiter richtig an neue Aufgaben heranzuführen. Das habe ich nicht immer beachtet und daher manchen Rückschlag erlebt. Oft war ich von der Intelligenz eines neuen Mitarbeiters beeindruckt und habe ihn zu zeitig größere Entscheidungen treffen lassen. Die negativen Auswirkungen blieben nicht aus.

Inzwischen, und das ist eine meiner Erfahrungen, vermeide ich nach Möglichkeit, in Positionen, die selbstständige Entscheidungen verlangen, Mitarbeiter einzusetzen, die noch nicht über unser spezifisches Wissen verfügen. In der Führungsgruppe unserer Unternehmen hat sich ein großes Erfahrungspotenzial gesammelt. Dieses wertvolle Know-how darf nicht durch Unkenntnis und Unerfahrenheit neuer Kräfte ungenutzt bleiben. Es ist für das Unternehmen vorteilhafter, wenn ein neuer Mitarbeiter im zweiten oder dritten Glied bei uns beginnt. So hat er genügend Zeit, um betriebsinterne Erfahrung zu sammeln, bevor er in die Spitze aufrückt und folgenschwere Entscheidungen trifft. Wir sind ständig bestrebt, den Führungsnachwuchs in unserem Haus heranzubilden. Unsere langjähri-

## Werner Ottos Unternehmerprinzipien

gen Mitarbeiter haben einen bedeutenden Vorsprung vor den betriebsfremden. Sie verfügen über genau die Erfahrung, die sie bei uns benötigen. Die Dynamik unserer Unternehmensgruppe sorgt dafür, dass ihr Wissen immer auf dem neuesten Stand ist. Die folgenden zwei Beispiele sollen zeigen, wie wenig der Intellekt die Erfahrung ersetzen kann:

Ein neu eingestellter junger und auch vom Werdegang her tüchtiger Mitarbeiter sollte für unsere Überseeesellschaften Diversifikationsmöglichkeiten im Erdölgeschäft untersuchen. Das geschah in Form einer Beteiligung, die wir als Test ansahen. Er kam begeistert aus Kanada zurück und schilderte, wie sicher die Geologen in ihren Messungen seien, wie redlich es in der Ölbranche zugehe und dass ein Handschlag das Geschäft besiegele. Nach nicht allzu langer Zeit stellte er allerdings fest, dass es sich in dieser Branche genau umgekehrt verhält. Wir wurden nicht nur mit betrügerischen Geologen-Gutachten konfrontiert, sondern hatten darüber hinaus den Eindruck, dass das Ölgeschäft eines der härtesten und rücksichtslosesten ist. Nur unserer grundsätzlichen Vorsicht hatten wir es zu verdanken, dass dieser Ausflug ohne Erfahrung in ein neues Gebiet nicht zu viel Lehrgeld gekostet hat.

Das zweite Beispiel erlebte ich während der ersten großen Krise nach dem Krieg. Als ich diese Krise prophezeite, glaubte es mir keiner. Viele meiner Mitarbeiter und Geschäftsfreunde hielten meine Ansicht für übertrieben pessimistisch. Die Erkenntnis, dass dieser gewaltige Boom einmal ein Ende haben könnte, ging über ihre Vorstellungskraft. Sie waren kluge, intelligente Männer, aber ihnen fehlte die Erfahrung, die ich Anfang der 30er Jahre gewonnen hatte.

### **12. Behalte Überblick und Weitblick**

In den vorhergehenden Ausführungen ist dieses Thema schon verschiedentlich angeklungen. Es ist wichtig, es als letztes Kapitel nochmals zusammenzufassen.

Wenn man vom Zusammenbruch eines vorher erfolgreichen Unternehmens hört und sich mit dem Hintergrund des Zusammenbruchs beschäftigt – und das sollte jeder tun –, um aus den Fehlern anderer zu lernen, lässt sich immer wieder feststellen, dass diesen Unternehmern eine weit-