

MEMORANDUM

zur  
**24. Sylter Runde**  
([www.sylter-runde.de](http://www.sylter-runde.de))  
zum Thema

**Systemische Wertschöpfung – Geschäftlicher Erfolg in offenen Netzstrukturen?**

am 20. und 21. November 2008  
im Hotel Vier Jahreszeiten, Westerland/Sylt

**Ausgangslage**

Mit dem Begriff der „Systemischen Wertschöpfung“ greift die Sylter Runde ein Phänomen auf, das durchaus häufig in der Geschichte der Wirtschaft beobachtet werden kann: Herkömmliche lineare Lieferanten-Kunden-Beziehungen brechen auf und Unternehmen bilden offene Wertschöpfungsnetze mit dem Ziel, gemeinsam mit anderen Unternehmen, Kunden und öffentlichen Einrichtungen Wert zu schaffen. Beispiele für Formen der systemischen Wertschöpfung sind Joint Ventures, Strategische Allianzen, Genossenschaften, Business Webs, regionale Cluster und Open Source Gruppierungen. Es lassen sich jedoch auch historische Beispiele finden, wie die Deutsche Hanse und die Organisation der Salzstraße.

Ob und unter welchen Umständen eine systemische Wertschöpfung erfolgreich sein kann, ist unklar. Einerseits zeigen Beispiele, dass Unternehmen in einer systemischen Wertschöpfung ihre Kompetenzen bündeln und ihren geschäftlichen Erfolg gemeinsam steigern können. Die systemische Wertschöpfung führt Menschen verschiedener Organisationen zusammen, um vorhandene Ressourcen, insbesondere die Ressource Wissen, Talente und Potenziale effektiver zu nutzen. Sie schafft eine Struktur, die aufgrund ihrer Flexibilität negative äußere Einflüsse und Veränderungen besser bewältigen kann. Andererseits kommt es im Zuge systemischer Wertschöpfungsbemühungen immer wieder zu spektakulären Fehlschlägen. Um die Verbreitung einer systemischen Wertschöpfung zu fördern und ihr Potenzial für Unternehmen wie für die Gesamtwirtschaft zu erschließen, ist es daher notwendig, Faktoren für den Erfolg systemischer Wertschöpfung zu kennen.

Die 24. Sylter Runde hat sich zusammengefunden, um das Phänomen der systemischen Wertschöpfung inhaltlich zu beschreiben, Erfolgsfaktoren zu erarbeiten und damit einen Impuls für ihre Verbreitung innerhalb des deutschen Wirtschaftsraumes zu geben. Die Teilnehmer der Sylter Runde sind zu der Auffassung gelangt, dass eine systemische Wertschöpfung helfen kann, die Flexibilität und den Erfolg einzelner Unternehmen ebenso wie der deutschen Gesamtwirtschaft zu steigern. Das Memorandum fasst daher die Ergebnisse dieser Sylter Runde

zusammen, um eine öffentliche Diskussion über die systemische Wertschöpfung anzuregen und ihre Anwendung zu fördern.

## **Systemische Wertschöpfung**

Der Begriff der systemischen Wertschöpfung bildet den Ausgangspunkt des Gesprächskreises. Er wurde von den Initiatoren Norbert Szyperski und Jürgen Krahe eingebracht, um eine Reihe von Wertschöpfungsformen unter ein Dach zu bringen, in deren Rahmen Unternehmen sich vernetzen, um gemeinschaftlich einen Wert zu schaffen. Dies ist notwendig, da einzelne Formen systemischer Wertschöpfung zwar bereits in der Wissenschaft und Praxis untersucht, jedoch nicht in Zusammenhang gebracht und diskutiert werden. Der Begriff der systemischen Wertschöpfung bildet eine Grundlage, die bisher getrennten Diskussionsstränge zusammenzuführen, einem gemeinsamen Blickwinkel zu finden und Implikationen gemeinschaftlich-unternehmerischen Handelns abzuleiten.

Der Begriff der systemischen Wertschöpfung berührt die zentrale Aufgabe eines jeden Unternehmens – die *Wertschöpfung*. Der Begriff der Wertschöpfung bezeichnet einen Prozess, in dem ein subjektiv bewerteter Nutzen für verschiedene Akteure geschaffen wird. Der Prozess ist ausgerichtet auf die Befriedigung bewusster oder unbewusster Bedürfnisse. Dabei ist eine Wertschöpfung nicht frei von exogenen Einflüssen. Vielmehr bilden Gesetze, kulturelle Gegebenheiten, individuelle Präferenzen und der Markt einen Rahmen, innerhalb derer Wertschöpfung stattfinden kann.

Als Erweiterung des Begriffs der Wertschöpfung bezeichnet eine *systemische Wertschöpfung* das Schaffen eines Wertes in einem offenen und komplexen System eigenständiger Akteure, in dem diese die Chance haben, für sich einen Wert zu gewinnen. Eine systemische Wertschöpfung zeichnet sich dadurch aus, dass die einzelnen Akteure die Art und die Höhe des gemeinsam final geschaffenen Wertes weder eindeutig vorhersehen noch determinieren können. Sie können sie aber vermuten und die Umstände der Wertschöpfung beeinflussen und somit in einer systemischen Wertschöpfung unternehmerisch agieren.

Eine systemische Wertschöpfung kann auf zwei Ebenen stattfinden: sowohl zwischen Unternehmen als auch innerhalb eines Unternehmens. Eine *interorganisationale systemische Wertschöpfung* findet zwischen Akteuren auf einem Markt statt, die rechtlich eigenständig sind. Diese Akteure können Unternehmen, öffentliche Akteure oder Individuen sein. Im Gegensatz zu herkömmlichen Ansätzen werden Werte nicht in einer streng linearen Aneinanderreihung von Unternehmen geschaffen. Vielmehr gruppieren sich die Unternehmen netzartig um ein gemeinsames Wertschöpfungsziel. Im Rahmen einer *intraorganisationalen systemischen Wertschöpfung* wird auf eine strenge Weisungshierarchie innerhalb einer Organisation verzichtet. Vielmehr erhalten die Teilorganisationen und Mitarbeiter eines Unternehmens ein

starkes Maß an Eigenständigkeit. Die Organisation und Führung erfolgt in einer Verwirklichungshierarchie, die über eine gemeinsame Zielbildung und Verwirklichung geschaffen wird und die auf ein gemeinsames Wertschöpfungsziel ausgerichtet ist.

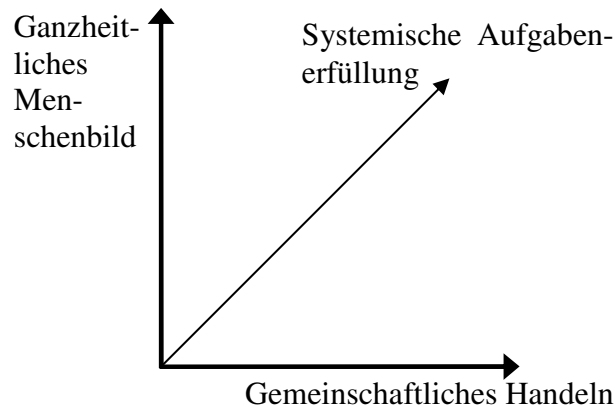


Abb. 1: Systemische Aufgabenerfüllung

Um den Unterschied zwischen der systemischen und herkömmlichen Formen der Wertschöpfung zu verdeutlichen, kann auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung abgestellt werden. Sowohl auf der interorganisationalen als auch auf der intraorganisationalen Ebene hebt sich die systemische Aufgabenerfüllung in zwei Dimensionen ab (vgl. Abb. 1): Zum Ersten geht eine systemische Aufgabenerfüllung mit einem *gemeinschaftlichen Handeln* einher. Es ist die Voraussetzung, um aus dem Wertbeitrag eigenständiger Akteure einen gemeinsamen Wert zu schaffen. Zum Zweiten erfordert die systemische Wertschöpfung ein *ganzheitliches Menschenbild*. Die Beiträge einzelner Akteure zur Aufgabenerfüllung können durch formale Vereinbarungen nicht ausreichend festgelegt werden. Die Bereitschaft zur Teilnahme hängt damit von einer Vielzahl individueller, auch nicht rationaler Faktoren ab, die neben Nutzenerwägungen auch kulturelle und psychologische Einflüsse einbeziehen.

### **Erfolgsfaktoren einer systemischen Wertschöpfung**

Die Sylter Runde hat anhand von zwei Fallstudien die wesentlichen Erfolgsfaktoren identifiziert. Diese Erfolgsfaktoren sollen zum Ersten Unternehmen Anregungen geben, wie sie eine systemische Wertschöpfung zu gestalten und sich in ihr zu bewegen haben, um erfolgreich zu sein. Zum Zweiten sollen die Erfolgsfaktoren Ansätze liefern, um eine Verbreitung der systemischen Wertschöpfung zu fördern. Die Erfolgsfaktoren können in drei Ebenen strukturiert werden: das Umfeld des Wertschöpfungssystems, das Wertschöpfungssystem selber und die Menschen, die an der Wertschöpfung beteiligt sind (vgl. Abb. 2).

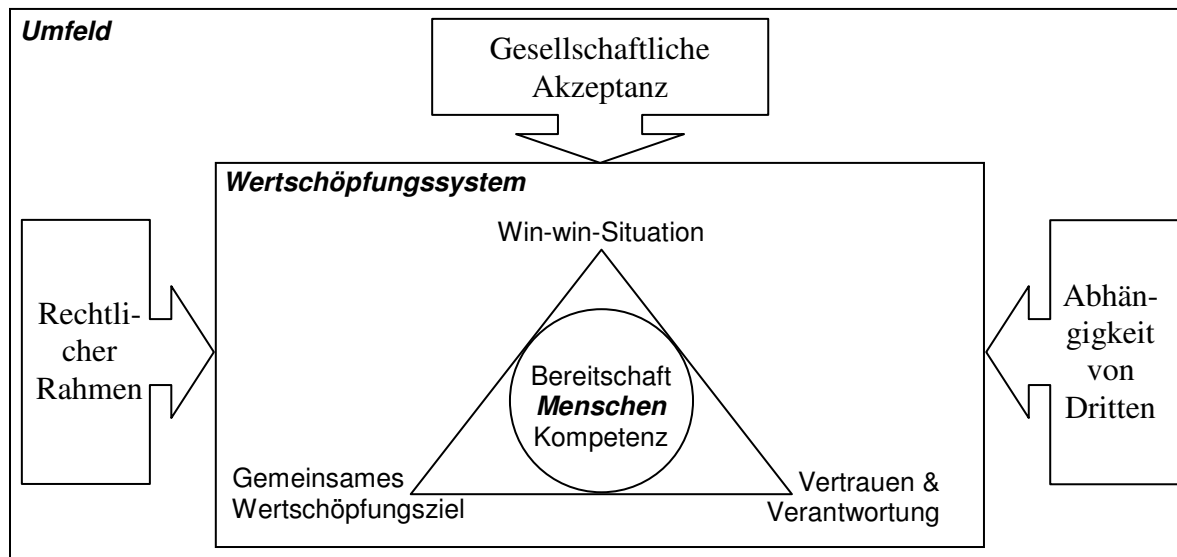


Abb. 2: Erfolgsfaktoren systemischer Wertschöpfung

Wie in der einführenden Definition festgestellt, erfolgt eine Wertschöpfung innerhalb eines *Umfeldes*, das auf die Wertschöpfung und seinen Erfolg einwirkt. Auf der Ebene *Umfeld* hat die Sylter Runde drei Erfolgsfaktoren ermittelt:

- *Rechtlicher Rahmen*: Eine systemische Wertschöpfung basiert auf einem gewandelten Verhältnis zwischen den beteiligten Akteuren. Dies gilt sowohl für deren kooperatives Verhalten, als auch für den Umgang mit (gemeinsamem) geistigen Eigentum. Derartig veränderte interorganisationale Strukturen sind abhängig vom existierenden rechtlichen Rahmen – insbesondere den Regelungen zum Wettbewerbsrecht, dem Urheberrecht und dem gewerblichen Rechtsschutz.
- *Gesellschaftliche Akzeptanz*: Ein gewisses Maß an gesellschaftlicher Akzeptanz für eine systemische Wertschöpfung ist notwendig, um geeignete Partner und das Vertrauen von Kunden in das geschaffene Produkt zu gewinnen.
- *Abhängigkeit von Dritten*: Projekte offener Wertschöpfung können von nicht unmittelbar beteiligten Anspruchsgruppen, z. B. öffentlichen Einrichtungen, abhängig sein. Diese Anspruchsgruppen können durch ihren Einfluss, z. B. durch das Setzen von monetären Anreizen, ein Wertschöpfungssystem verzerren oder fördern.

Das *Wertschöpfungssystem* ist gekennzeichnet durch schwach oder gar nicht formalisierte Vereinbarungen. In extremen Ausprägungsformen der systemischen Wertschöpfung, z. B. der Open Source Softwareentwicklung oder dem Enzyklopädie-Projekt Wikipedia, finden sich Akteure sogar spontan zu einer gemeinsamen Wertschöpfung zusammen. Anstelle einer formalen Koordination müssen folglich andere Mechanismen treten, um aus dem Beitrag Einzelner eine gemeinsame Wertschöpfung zu schaffen. Folgende Faktoren, die zu einer erfolgrei-

chen gemeinsamen Wertschöpfung führen, wurden auf Ebene des Wertschöpfungssystems identifiziert:

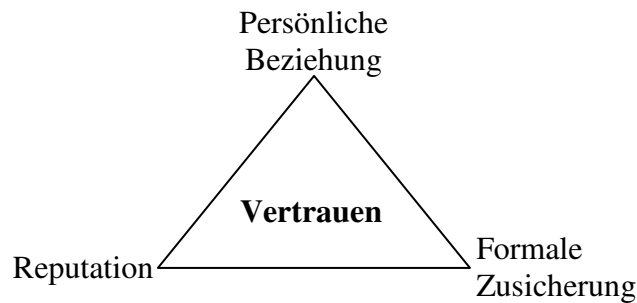
- *Gemeinsames Wertschöpfungsziel:* Damit trotz schwacher oder gar nicht formalisierter Vereinbarungen ein gemeinsamer Wert geschaffen werden kann, ist ein gemeinsames Wertschöpfungsziel notwendig. Dieses Ziel muss als Kristallisationspunkt der Wertschöpfung für alle beteiligten Akteure erkennbar sein. Darüber hinaus müssen die Akteure sich diesem gemeinsamen Ziel verpflichtet fühlen. Ist dies der Fall, kann sich eine gemeinsame Kultur bilden, in der die beteiligten Akteure gemäß ihrer jeweiligen Rolle im Wertschöpfungssystem ihren Beitrag zum Gesamterfolg erbringen.  
Um ein gemeinsames Wertschöpfungsziel zu etablieren, ist ein idealistisches Moment notwendig. Starke Promotoren müssen das Ziel gemeinsam ausrufen und eine bindende Kultur schaffen und vorleben. Sie dürfen das Ziel jedoch nicht diktieren. Es muss vielmehr mit dem Eintritt neuer Akteure, mit der Veränderung von Interessen bestehender Akteure oder mit gewandelten Umgebungsbedingungen Schritt halten.
- *Win-win-Situation:* Die Beteiligung an einer systemischen Wertschöpfung erfolgt im Allgemeinen nicht aus altruistischen Erwägungen heraus. Die Akteure sind vielmehr getrieben von der Aussicht auf einen eigenen, individuellen Nutzen. Eine systemische Wertschöpfung kann daher nur dann existieren, wenn sich eine Win-win-Situation bildet, d. h. alle Akteure innerhalb des Wertschöpfungssystems einen höheren Nutzen erzielen können, als wenn sie alleine agieren würden. Der aus der Teilnahme resultierende Vorteil muss für alle Beteiligten vor und während der Teilnahme an der systemischen Wertschöpfung erkennbar sein. Eine kurzfristig nur auf eigene Interessen ausgerichtete Handlung von Akteuren kann den Erfolg einer systemischen Wertschöpfung gefährden, wenn bedeutende andere Akteure ihren eigenen Nutzen dadurch einbüßen. Ein mittelbar oder unmittelbar kooperatives Verhalten der Beteiligten ist damit erfolgskritisch für eine systemische Wertschöpfung.
- *Vertrauen & Verantwortung:* Da kaum oder gar nicht formalisierte Vereinbarungen vorliegen und die beteiligten Akteure auf einen eigenen Nutzen bedacht sind, sind gegenseitiges Vertrauen und Verantwortung der Akteure eine notwendige Bedingung für den Erfolg der systemischen Wertschöpfung. Die Akteure müssen auf eine für alle Beteiligten positive Verteilung des geschaffenen Wertes vertrauen können und dürfen keine einseitigen Aneignungsbemühungen befürchten müssen. Alle Beteiligten müssen ihrer Verantwortung für das Wertschöpfungssystem gerecht werden. Das Handeln in systemischen Wertschöpfungsprozessen darf mithin nicht durch Machtinteressen, sondern muss durch gegenseitige Wertschätzung und Achtung geprägt sein.

Erfolgsfaktoren ergeben sich auch bezüglich der an einer systemischen Wertschöpfung beteiligten *Menschen*. Nicht selten scheitern systemische Wertschöpfungsbemühungen trotz geeig-

nerer Rahmenbedingungen und einem geeigneten Wertschöpfungssystem, weil die beteiligten Menschen nicht willens oder in der Lage sind, sich aufeinander einzulassen und in einem gemeinsamen Interesse zu handeln. Die Bereitschaft und Kompetenz der beteiligten Menschen haben mithin einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Wertschöpfung.

- *Bereitschaft*: Der erste Erfolgsfaktor auf der Ebene Person ist deren Bereitschaft, mit anderen beteiligten Menschen zu kooperieren. Diese Bereitschaft muss sowohl emotional, als auch rational vorhanden sein. Voraussetzung für eine emotionale Bereitschaft ist eine generelle positive Einstellung gegenüber der systemischen Wertschöpfung. Die Menschen müssen willens sein, sich in einem Wertschöpfungssystem zu bewegen, sich den anderen Menschen zu öffnen und in einem komplexen, informellen System Orientierung zu finden. Dies setzt eine gewisse Bereitschaft zum eigenen Wandel voraus, da einzelne Akteure nicht das gesamte System dominieren können bzw. sollten, sondern sich jeder auch von den Überzeugungen und Werten Dritter beeinflussen lassen muss. Hinzu tritt die rationale Bereitschaft. Die Beteiligten sollten sich motivieren lassen. Diese Motivation sollte nicht ausschließlich extrinsisch erfolgen. Vielmehr sollte ein Agieren in einer systemischen Wertschöpfung als eine Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung und ein eigener Beitrag zum Wohl des Gesamtsystems als persönlicher Gewinn betrachtet werden.
- *Kompetenz*: Neben der Bereitschaft der beteiligten Menschen bedarf es einer fachlichen und sozialen Kompetenz, in einem Netzwerk gemeinsam mit Anderen zu agieren und einen Beitrag zum Wertschöpfungsziel zu leisten. Die fachliche Kompetenz betrifft maßgeblich die Fähigkeit, einen Beitrag im Rahmen der jeweiligen Rolle eines Wertschöpfungssystems zu erbringen. Die soziale Kompetenz betrifft vorwiegend die Persönlichkeit des Menschen. Von Bedeutung sind neben einer generellen sozialen Kompetenz auch ein gewisses Maß an Toleranz Anderen und deren Schwächen und Fehlern gegenüber.

Die aufgeführten Erfolgsfaktoren sind in einem unterschiedlichen Maße für verschiedene Formen der systemischen Wertschöpfung von Bedeutung. Es hat sich herauskristallisiert, dass *Vertrauen* als notwendige Voraussetzung eine besondere Rolle in der systemischen Wertschöpfung spielt. Vertrauen kann dabei auf drei Wegen geschaffen werden: durch die Steigerung von Reputation, den Aufbau persönlicher Beziehungen sowie durch formale, rechtlich durchsetzbare Zusicherungen (vgl. Abb. 3). Von allen drei Wegen ist die Herstellung von Vertrauen über persönliche Beziehungen am schwierigsten. Jedoch kann nur diese ein Höchstmaß an Vertrauen schaffen.



*Abb. 3: Wege zum Vertrauen*

## **Systemisches Führen**

Neben der Ermittlung von Erfolgsfaktoren systemischer Wertschöpfung hat die Sylter Runde einen Fokus auf die intraorganisationale systemische Wertschöpfung gelegt. Ihr Prinzip, dass die beteiligten Akteure selbstständig agieren, ist kaum mit herkömmlichen Paradigmen der Unternehmensführung vereinbar. Herkömmliche Paradigmen basieren auf Weisungshierarchien und Organisationseinheiten, welche ein selbstständiges Handeln von Mitarbeitern stark einschränken und zu inflexiblen Entscheidungsstrukturen führen.

Ein systemisches Führen rückt den Mitarbeiter als Person in den Vordergrund. Der Mitarbeiter wird als Mensch innerhalb seiner Rolle in einem Team bzw. einer Organisationseinheit betrachtet. Das systemische Führen erfolgt dabei nicht über Weisungen, sondern im Rahmen einer Verwirklichungshierarchie. Die Führung erfolgt über die Zielbildung und seine Teilverwirklichung durch die Führungskraft. Diesem gemeinsamen Ziel müssen sich alle Mitarbeiter verpflichtet fühlen, in ihrer Erfüllung einen eigenen Vorteil erkennen und ein gegenseitiges Vertrauen zur Führungskraft aufbauen. Die Führungskraft wird damit nicht über das System erhoben, sondern selbst als ein Teil des Systems betrachtet, das den entsprechenden Einflüssen ausgesetzt ist.

Ein systemisches Führen stellt gewandelte Anforderungen an die Organisationsstruktur von Unternehmen. Sie erfordert eine selbstständige Organisation von organisatorischen Einheiten. Jede Einheit besitzt mithin eine eigene Aufbauorganisation mit Funktionsbereichen und Teams sowie eine eigene Ablauforganisation. Die übergeordnete Organisationsinstanz stellt lediglich einen Rahmen bereit, in dem sich die untergeordnete Einheit bewegen kann. Die Entscheidung über die Kompetenzen, Kreativität und die Verantwortlichkeiten, mit derer Wert erstellt wird, bleibt den organisatorischen Einheiten selbst überlassen. Dieses selbstverantwortliche Handeln schafft eine optimale Voraussetzung für eine intrinsische Motivation der beteiligten Menschen. Auf diese Weise werden Teamstrukturen und Projektorganisationen unterstützt.

## Forderungen

Die Sylter Runde ist zur Überzeugung gelangt, dass eine systemische Wertschöpfung ein erhebliches Potenzial für den Erfolg von Unternehmen sowie sozialen Organisationen und somit für die Gesamtwirtschaft und schließlich die gesamte Gesellschaft in sich birgt. Sie führt zu flexiblen Strukturen, die nachhaltig stabiler sein können als fest geregelte Strukturen, wenn die einzelnen Akteure die Konsequenzen ihres Handelns bedenken. Die durch das gemeinsame Ziel gebundenen Akteure können gemeinsam agieren, ihre Kompetenzen bündeln und auf Umwelteinflüsse adäquat reagieren, um die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten optimal zu nutzen.

In der Hoffnung, eine öffentliche Diskussion über die systemische Wertschöpfung anzuregen und die Verbreitung entsprechender Wertschöpfungsformen zu fördern, stellen die Sylter Runde und ihre Unterstützer auf Basis der erarbeiteten Erkenntnisse folgende Forderungen:

- *An Bildungsträger:* Bereits heute lernen Schüler, Auszubildende und Studenten verstärkt eigenverantwortliches Arbeiten. Diese Entwicklung ist weiter zu fördern. Dabei sollte verstärkt auf eine systemische Aufgabenerfüllung durch Schüler, Auszubildende und Studenten hingewirkt werden, in deren Rahmen die Teilnehmer eigenverantwortliches Arbeiten in selbst organisierten Gruppen lernen.
- *An die Wissenschaft:* Die systemische Wertschöpfung stellt einen anzustrebenden Paradigmenwechsel dar. Es ist erforderlich, die herkömmlichen in der Wissenschaft zu findenden Organisationsformen und Führungsinstrumente zu überdenken, anzupassen und neue zu entwickeln. Dabei sollten insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt werden: (1) Die Unternehmensführung sollte wertorientiert erfolgen und die Mitarbeiter ganzheitlich betrachten. (2) Eine Organisation sollte weitmöglichst ohne feste/mechanische Strukturen auskommen. Starre Regeln und Takte sind in komplexen Arbeitsbereichen häufig nicht zielführend. (3) Das Subsidiaritätsprinzip sollte als Maxime Einzug in Organisationsstrukturen halten. Die Forschung zum Bereich Free/Open Source Software kann als eine Erkenntnisquelle zur Entwicklung neuer Organisationsstrukturen dienen.
- *An die Unternehmer:* Eine systemische Wertschöpfung stellt eine Alternative zu herkömmlichen Formen der Wertschöpfung dar. Sie ist insbesondere dann vorteilhaft, wenn eine einheitliche Gesamtplanung aufgrund eines nicht überschaubaren Systems in einem dynamischen Umfeld schwer oder gar nicht möglich ist.<sup>1</sup> Unternehmen sollten daher Formen einer systemischen Wertschöpfung stärker in Erwägung ziehen. Die einzelnen Mitarbeiter sollten nicht länger anonymisiert hinter einer „Mauer“ agieren.<sup>2</sup> Vielmehr

---

<sup>1</sup> Ein Beispiel ist das „Wicked-Problem“ aus „Dilemmas in a general Theory of Planning“ über Probleme, die nicht mit traditionellen analytischen Ansätzen gelöst werden können (vgl. <http://www.poppendieck.com/wicked.htm>).

<sup>2</sup> Vgl. auch das Cluetrain Manifesto unter <http://cluetrain.com/>.



sollte die Technik des Internets genutzt werden, um das eigene Wissen mit Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens, z. B. Kunden, Lieferanten, Komplementäre, Forschungseinrichtungen und sogar Konkurrenten zu teilen und deren Wissen zu nutzen. Auf diese Weise können Unternehmen ein Wertschöpfungspotenzial gewinnen, das über die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens hinausgeht.

- *An die Unternehmer:* Damit eine systemische Wertschöpfung auch innerhalb von Unternehmen eingesetzt werden kann, sollten neuartige Organisations- und Führungsstrukturen entwickelt werden. Diese Strukturen sollten nicht mehr primär auf Weisungen basieren. Vielmehr stehen Kommunikation und Motivation im Vordergrund. Der Führungsstil muss sich somit wandeln zu einer wertorientierten Unternehmensführung, die neben monetären Anreizen insbesondere auch die Wertschätzung und Ausstrahlung des Führenden gegenüber dem Geführten beinhaltet. Dies setzt ein authentisches Handeln des Führenden voraus. Innerhalb dieses Führungsstils darf jedoch nicht aus den Augen gelassen werden, dass nicht alle Mitarbeiter diesen Führungsstil annehmen können, der Führungsstil folglich noch stärker den Persönlichkeiten und Fähigkeiten des Einzelnen angepasst werden muss.
- *An die Kommunalpolitik:* Die Kommune hat das Bild einer systemischen Wertschöpfung und einer systemischen Führung mitzuprägen. Ihr kommt eine Vorbildfunktion zu, zum einen bezüglich des öffentlichen Auftretts ihrer Mitglieder und zum anderen bezüglich der Organisation kommunaler Einrichtungen. In kommunalen Einrichtungen sollte die Entwicklung von Menschen stärker gefördert werden, um Talente nicht zu vergeuden und Persönlichkeiten zu entwickeln. Bürger der Region sind somit als Leistungsträger der Gemeinschaft und nicht nur als Steuerzahler und Wähler zu betrachten. Eine geografische Clusterbildung sollte noch stärker gefördert werden. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass diese Verbünde nicht aus Zwang oder nur vorgeblich entstehen dürfen, um Fördermittel abzuschöpfen. Um das Potenzial einer systemischen Wertschöpfung zu nutzen, ist es zwingend notwendig, dass Cluster wirklich gelebt werden.
- *An die Gesellschaft:* Im Zentrum der systemischen Wertschöpfung steht der Mensch und seine Kompetenz, eigenverantwortlich und selbstständig zu handeln. Die systemische Wertschöpfung stellt damit hohe Voraussetzungen an den Einzelnen. Um diesen Voraussetzungen gerecht zu werden, muss die Gesellschaft die Ressource Bildung besser nutzen und möglichst weite Teile der Gesellschaft mit den für eine systemische Wertschöpfung notwendigen Kompetenzen ausstatten. Die Aussagen in dem Memorandum der 3. Sylter Runde „Turn Around Deutschland!“ bieten dazu wichtige Anregungen.

Die Teilnehmer der 24. Sylter Runde sowie ihre Unterstützer sind der Überzeugung, dass die systemische Wertschöpfung einen wesentlichen Beitrag für den geschäftlichen Erfolg von Unternehmen und den Erfolg des gesamten Wirtschafts- und Gesellschaftssystems leisten

kann. Die systemische Wertschöpfung bringt Menschen aus verschiedenen Kontexten zusammen, die ihre (Wissens)-Ressourcen, ihre Kreativität und Fähigkeiten bündeln und so gemeinsam einen höheren Wert schaffen, als es den einzelnen Akteuren möglich ist. Sie weist durch die ganzheitliche Betrachtung der Organisationen bis hin zum kleinsten Glied der Wertschöpfungsnetze – den Menschen als Individuum – anpassungsfähige und mithin langfristig stabile Strukturen auf. Sie ist damit weniger anfällig für systemische Ungleichgewichte und sollte insbesondere bei komplexen Strukturen als eine alternative Wertschöpfungsform ernsthaft erwogen werden, umso durch verantwortungsvolles Handeln Finanz- und Wirtschaftskrisen sowie ähnliche Fehlentwicklungen möglichst weitgehend zu vermeiden.

Die Teilnehmer der Sylter Runde und ihre Unterstützer hoffen, mit diesem Memorandum ein Bewusstsein für dieses Potenzial der systemischen Wertschöpfung gefördert und Handelnden konkrete Hinweise gegeben zu haben, wie sie ihr Potenzial besser erschließen können. Die Forderungen sollen einen öffentlichen Diskurs zur systemischen Wertschöpfung befeuern und zu ihrer Verbreitung führen.

Westerland/Sylt, im Januar 2009

#### Unterzeichner

- Oliver Dehning, Hannover
- Josefina Dieners-Konerth, Köln
- Jürgen Krahe, Köln
- Uwe Lobeck, Dresden
- Steffen Muhle, Köln
- Katrin Neukamm, Düsseldorf
- Cuno Pfister, Zürich
- Ilya Szyperski, Westerland/Sylt
- Norbert Szyperski, Westerland/Sylt
- Heinz-Jürgen Weigt, Karlsruhe
- Marion Willems, Bad Homburg

#### ***Dieses Memorandum wird auch unterstützt von:***

Oliver Günther, Berlin/ Berkeley,CAL  
Harald von Kortzfleisch, Koblenz  
Klaus Backhaus, Münster  
Thilo Tilemann, Wiesbaden  
Stefan Wrobel, Sankt Augustin  
Lothar Eschbach, Bensberg  
Clemens Szyperski, Redmond, WA  
Gerhard Hohmann, Lohmar  
Christoph Thomas, Bonn

Thilo Diekmann, Hamburg  
Frank P. Schmitz, Berlin  
Detlef Schoder, Köln  
Evelin Kroschel-Lobodda, München  
Carl Rhomberg-Kauert, Bonn  
Lambert T. Koch, Wuppertal  
Philip Koepff, Sonthofen  
Eckart Helfferich, Mainz

Stand: 28.02.2009