

# Lebensfähigkeit

Referenzkarte

Fassung: Firma · Ausg. 09/2026

## Der Fünf-Punkte-Check — für Unternehmen

Ob eine Firma, ein Team oder ein Projekt lebensfähig ist, hängt nie nur an ihm selbst — sondern daran, ob es seinen Zweck für die, die es betrifft (Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer), unter den gegebenen Umständen noch erfüllt. Fünf Fragen prüfen das, immer in derselben Reihenfolge.

### P1

ZWECK

GATE

#### Wofür genau — und für wen?

FALLE

Lösung statt Zweck: Kodak sagte „Filme entwickeln“ statt „Bilder festhalten“ — und verpasste die Digitalkamera.

Ohne P1 sind P2–P5 wertlos — sie messen dann nur, wie gut ihr das Falsche macht.

#### FÜR DICH

☐ Zweck in einem Satz — ohne Produkt oder Kanal zu nennen. Adressaten beim Namen nennen, nicht „der Kunde“, sondern wer konkret.

### P2

IDEAL-ZUSTAND

#### Wie soll es aussehen — und bis wann?

FALLE

Adjektive ohne Zahl und ohne Datum. „Wachsen“, „krisenfest“, „digital“ zählen nicht.

#### FÜR DICH

☐ Eine Zahl, ein Datum. Nicht „mehr Cashflow“, sondern „Liquiditätsreserve > 3 Monatsausgaben, ab Q1 2027“.

### P3

MESSMITTEL-FÄHIGKEIT

#### Wird es gemessen — oder nur geschätzt?

FALLE

Zwei Führungskräfte schätzen dieselbe Lage unterschiedlich ein — das ist keine Messung, das ist eine Meinung.

#### FÜR DICH

☐ Nicht verhandelbar: Cashflow, Auftragslage, Personalverfügbarkeit, Rechtsfähigkeit, Lieferanten- und Kundenbeziehungen. Werte aus dem System schlagen Bauchgefühl.

### P4

SCHWACH-PUNKT

#### Wo ist gerade das schwächste Glied?

FALLE

Der Durchschnitt lügt. Umsatz wächst, während eine einzelne Lieferantenbeziehung bricht — im Schnitt sieht trotzdem alles gut aus.

#### FÜR DICH

☐ Nicht mitteln. Jede Vital-Größe einzeln, sortiert nach Abstand zum Soll — die schwächste bestimmt das Risiko, nicht der Schnitt.

### P5

BEWEGLICHKEIT

#### Wie schnell reagiert die Firma auf Abweichung?

FALLE

Nur laute Signale zählen (Kündigung, Mahnung) — leise, schleichende Signale (sinkende Wiederbestellrate) werden jahrelang ignoriert.

#### FÜR DICH

☐ Eine Sammelstelle für Signale aus vier Quellen — Mensch, Maschine, Markt, Assistent — und pro Signal die Zeit bis zur Reaktion messen.

#### WAS DIESE METHODE NICHT KANN

- Ersetzt keine Fachexpertise — macht sie nur sichtbar.
- Verhindert keinen falschen Zweck — wer P1 falsch beantwortet, bekommt nur schneller schöne Zahlen fürs Falsche.
- Funktioniert nicht ohne Mess-Disziplin und eine Sammelstelle für Signale.

Ausführliche Herleitung mit Belegen unter [thomasarends.de](https://thomasarends.de)

Teil einer Reihe von Referenzkarten: Lebensfähigkeit (privat) · Erlaubter Raum · ADRA · Universeller Graph · FMEA

Thomas Arends · September 2026