

Valentin Schackmann
Werner Ziegler *Hrsg.*

Praxisorientiertes Managementwissen

Die Existenz von Unternehmen in
schwierigen Zeiten sichern



Springer Gabler

Praxisorientiertes Managementwissen

Valentin Schackmann · Werner Ziegler
(Hrsg.)

Praxisorientiertes Managementwissen

Die Existenz von Unternehmen in
schwierigen Zeiten sichern

Hrsg.
Valentin Schackmann
HfWU Akademie e. V.
Nürtingen, Deutschland

Werner Ziegler
HfWU Akademie e. V.
Nürtingen, Deutschland

ISBN 978-3-662-68131-2 ISBN 978-3-662-68132-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68132-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Vorwort

Pandemie, Naturkatastrophen, Krieg in der Ukraine, hohe Inflation, starke Preissteigerungen und Ungewissheiten im Energiebereich, Lieferkettenprobleme, zunehmender Protektionismus, Angst vor Künstlicher Intelligenz, generelle Unzufriedenheiten mit der bestehenden Situation und Existenzängste bestimmen das Leben in der ersten Hälfte der 20er-Jahre des 21. Jahrhunderts. Es verwundert deshalb wenig, dass viele Menschen den Eindruck haben, Chaos und Unordnung bestimmen die Welt.

Natürlich macht dies alles vor der Wirtschaft nicht Halt. Für Entscheider und Verantwortliche in den Unternehmen bringen solche Rahmenbedingungen erhebliche Fragen mit sich. Diese dürfen weder ignoriert noch unbeantwortet bleiben. Es gilt vielmehr, lösungsorientierte Antworten zu finden. Dafür ist Wissen erforderlich – Wissen aus sehr vielen Bereichen! Erschwerend kommt hinzu, dass solche (Er-)Kenntnisse oft eine kurze Halbwertszeit haben. Das heißt, eine permanente Erneuerung, eine permanente Auffrischung und Ergänzung ist erforderlich. Noch nie hatte der Spruch vom lebenslangen Lernen so viel Bedeutung wie heute. Für verantwortungsvolle Persönlichkeiten, gerade auch für solche in Führungspositionen, stellt das lebenslange Lernen eine unverzichtbare und unantastbare Maxime dar. „Lebenslanges Lernen!“ ist ein moderner kategorischer Imperativ für alle Manager!

Die Weiterbildungsakademie der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) bietet seit über 20 Jahre die Möglichkeit, berufsbegleitend aktuelles Wissen zu erlangen und dabei akademische Bachelor- und Masterabschlüsse zu erhalten. Die Vielfalt des Angebotes hat sich in den letzten Jahren stark vergrößert, weil der Markt einen entsprechenden Bedarf aufgezeigt hat. Initiatoren dieser Weiterbildungen sind immer Professoren unserer HfWU, die als einschlägige Fachleute gelten und gleichermaßen wissenschaftlich fundiert und pragmatisch sind. Entsprechend rekrutieren sich unsere Autoren überwiegend aus dem Kreis dieser Professoren, ergänzt um Lehrbeauftragte der HfWU sowie weitere Experten.

Die Herausgeber danken allen Autoren für ihr Engagement beim Verfassen ihrer Beiträge. Unser Ansinnen ist es, Führungskräften, Geschäftsführern, Gesellschaftern und Mitarbeitern zu helfen, aktuelles Wissen zu erlangen und eine übergeordnete,

integrierende Perspektive einzunehmen, um verantwortungsvoll sowie zukunftsorientiert entscheiden und handeln zu können. Wir hoffen, unserem Anspruch gerecht zu werden.

Geislingen
im September 2023

Valentin Schackmann
Werner Ziegler

Inhaltsverzeichnis

1	Management ist Entscheidung und Verantwortung	1
	Valentin Schackmann und Werner Ziegler	
2	Menschliche Entscheidungen verstehen und Entscheidungsfallen vermeiden	43
	Nikolaj Lunze	
3	Unternehmertum – ein vielschichtiges, zeitloses und nachhaltiges Konzept	145
	Valentin Schackmann	
4	VUCA, Stress und Ressourcen: Analysen und Gestaltungsempfehlungen für Führungskräfte aus wirtschaftspsychologischer Sicht	199
	Rüdiger Reinhardt	
5	Corporate Governance: Implikationen verantwortungsvoller Unternehmensführung – State of the Art	255
	Stefan Marx und Frank Reinhardt	
6	„Management by Future“	293
	Klaus Gourgé	
7	Internationalisierung und Globalisierung	311
	Erskin Blunck und Lars Hauschild	
8	Die acht Felder der Innovation	343
	Claus Gerberich	
9	Das Management von Transformation	359
	Thomas Ginter und Alexander Romppel	

10 Digitalisierung von Unternehmen	379
Stefan Detscher, Marc Elsäßer, Anastasia Markemann und Lena Schwarz	
11 Betriebswirtschaftliche Konzepte mit Schwerpunkt Finanzwesen	417
Valentin Schackmann	



Management ist Entscheidung und Verantwortung

1

Valentin Schackmann und Werner Ziegler

Inhaltsverzeichnis

1.1	Hinführung zum Thema	2
1.1.1	Definitionen und Begriffe	2
1.1.2	Entscheiden als Tätigkeitskern eines Managers	6
1.1.3	Grundsatzentscheidungen im Überblick	6
1.1.4	Existenzsichernde Entscheidungen treffen	9
1.1.5	Verantwortungsvoll managen und entscheiden	15
1.1.6	Zwischenfazit	19
1.2	Eigenverantwortung gerecht werden	20
1.2.1	Überblick	20
1.2.2	Ethik	21
1.2.3	Gesundheit	22
1.2.4	Bildung	22
1.2.5	Kommunikation	24
1.2.6	Macht	25
1.2.7	Betriebswirtschaftliches Rüstzeug	27
1.2.8	Methodisches Rüstzeug	28
1.2.9	Management ist Handwerk	32
1.3	Verantwortung für andere tragen	33
1.4	Fazit	38
	Literatur	38

V. Schackmann (✉) · W. Ziegler
WAF e. V., Nürtingen, Deutschland
E-Mail: valentin.schackmann@hfwu.de

W. Ziegler
E-Mail: werner.ziegler@hfwu.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

V. Schackmann und W. Ziegler (Hrsg.), *Praxisorientiertes Managementwissen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-68132-9_1

1.1 Hinführung zum Thema

1.1.1 Definitionen und Begriffe

Was ist Management?

Bei einer handlungsorientierten Betrachtung lautet die Antwort: Management ist eine lenkende Aufgabe. Dieser Bedeutungsinhalt ergibt sich auch aus der etymologischen Sichtweise, die auf den italienischen Sprachwurzeln beruht: „maneggiare“ bedeutet „an der Hand führen“ (vgl. zum Beispiel [9]). In personalisierter Form sind Manager folglich Menschen, die andere Menschen „an der Hand führen“. Sie müssen damit eine Richtung vorgeben und im weiteren Sinne dafür sorgen, dass Aufgaben erledigt werden.

Bei einer institutionalisierten Betrachtung ist Management die Gesamtheit aller Manager einer Organisation. Das Topmanagement ist die oberste Leitungsebene, welche das Unternehmen führt. Je nach Rechtsform handelt es sich um Unternehmer, Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung. Diese Ebene wird erforderlichenfalls um mittlere und untere Managementebenen ergänzt. Abzugrenzen sind Organe, die nicht zum Management zählen, sondern der externen Führung zuzurechnen sind. Dazu gehören Haupt- beziehungsweise Gesellschafterversammlung und der Aufsichtsrat als Kontrollgremium beziehungsweise Beiräte als Beratungsgremium.

Das Management zeichnet sich dadurch aus, dass seine Aufgaben dispositiven, das heißt anordnenden, verfügenden Charakter haben. Diese Sichtweise geht einher mit derjenigen des dispositiven Faktors im Gefüge der Gutenberg'schen¹ Produktionsfaktoren: „Elementarfaktoren sind objektbezogene menschliche Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoffe, der dispositive Faktor umfasst die Unternehmensführung, daraus ergeben sich Planung, Organisation und Kontrolle als derivative (abgeleitete) Faktoren“ [36]. Die Aufgaben der obersten Hierarchieebene sind darüber hinaus nicht nur anordnend, sondern auch originär. Dies heißt, sie sind nicht von anderen (vorgegebenen) Zielen abgeleitet, jedoch den vorgegebenen Normen unterworfen.

Was genau Managementaufgaben sind und wie der Personenkreis der Manager zu sehen ist, kann bei zahlreichen Autoren nachgelesen werden. Die Suche nach dem Begriff „Management“ erbringt fast 50.000 Treffer im Katalog der Bibliothek der HfWU Nürtingen-Geislingen. Im elektronischen Zeitschriftenkatalog finden sich über 2200 Ergebnisse. Bei Google werden unglaubliche 10.550.000.000 Ergebnisse gemeldet.

Für Kompositionen, in denen Management vorkommt, gibt es kaum Grenzen, wie folgende Beispiele zeigen:

¹Erich Gutenberg (1897–1984) gilt als Begründer der modernen deutschen Betriebswirtschaftslehre nach dem Zweiten Weltkrieg.

Nach Unternehmenshierarchien:	Top-, Middle und Lower Management
Nach Unternehmensbereichen:	Supply Chain Management, Fertigungsmanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement, Facilitymanagement, Fuhrparkmanagement, Außendienstmanagement, Servicemanagement, Filialmanagement
Nach Planungshorizonten:	Strategisches Management, taktisches Management, operatives Management
Nach Orientierung:	Wertorientiertes Management (Value Based Management), Werteorientiertes Management, Umweltmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement (Sustainability Management)
Nach Branchen:	Krankenhausmanagement, Pflegemanagement, Bankmanagement, Versicherungsmanagement
Nach sonstigen Aspekten:	Zeitmanagement, Gesundheitsmanagement, Freizeitmanagement, Life-Balance-Management

Dominierende Sprache im Management ist das US-Englische. Die Übersetzung deutscher Bezeichnungen für Managementpositionen wie Führungskraft, Vorstand oder Geschäftsführung führt oft zu Verwirrungen. Zur Begriffsklärung haben wir in Abb. 1.1. wichtige Bezeichnungen und Positionen in beiden Sprachen zusammengestellt, ohne Vollständigkeit zu garantieren.

Einen weiteren Hinweis für die sprachliche Begriffsklärung liefert die Vermögensschadenshaftpflicht für die Geschäftsleitung, die auch in Deutschland unter Directors-and-Officers-Versicherung – D & O-Versicherung – bekannt ist (vgl. [43]). „Directors“ sind Direktoren und damit die oberste Leitungsebene, also in der Unternehmenswelt Vorstand oder Geschäftsleitung. „Officers“ sind leitende Angestellte, also Führungskräfte unterhalb der Direktorenebene, zum Beispiel Abteilungsleiter, Gruppen- oder Teamleiter.

Peter F. Drucker ist DER Management-Vordenker unserer Zeit!

Viele Managementdenker haben Weltruf (eine schöne Übersicht ist bei Management-Vordenker zu finden) [29]. Wir glauben, es besteht Einigkeit darin, dass unter den dort genannten Persönlichkeiten **Peter F. Drucker** eine Sonderstellung einnimmt. Er gilt als Pionier des modernen Managements.

Wir konzentrieren diesen Buchbeitrag auf Grundsätzliches zum Management, vom dem wir glauben, dass es zeitlos ist und nicht den Charakter von Managementmoden hat. Damit konzentrieren wird uns auf die Wurzeln von Management, die vielfältig Drucker zuzuschreiben sind: „Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren“ (5, S. 19 f.) [5]. Diese Aussage ist allgemeingültig und nicht allein auf Unternehmen beschränkt. Sie gilt für jegliche Or-

Deutscher Begriff	US-Englischer Begriff
Vorsitzender des Vorstands	Chairman of the Board of Management / chief executive officer (CEO)
Vorstandsvorsitzender	
Geschäftsführer	Managing Director
Direktor	Director
Bereichsleiter	Division Manager
Abteilungsleiter	Head of Department / department manager
Gruppenleiter	Group manager
Teamleiter	Team leader
Manager	Manager
Führungskraft	Executive
Oberstes / Oberes Management	Top / Upper Management
Mittleres / Unteres Management	Middle / Lower Management
Leiter der Informationsabteilung	CIO: Chief Information Officer
Vorstand für das operative Geschäft	COO: Chief Operating Officer
Vorstand für Finanzen	CFO: Chief Financial Officer
Kaufmännischer Leiter	CCO: Chief Commercial Officer
Verantwortlicher für Marketing	CMO: Chief Marketing Officer
Verantwortlicher für Technologie	CTO: Chief Technology Officer

Abb. 1.1 Auswahl deutscher und englischer Managementbezeichnungen, übersetzt durch DeepL Translate. (Abgerufen am 27.02.2023, 08.21 Uhr MEZ)

ganisationen oder auch Einrichtungen des dritten Sektors, also zum Beispiel Nonprofit-Organisationen oder Behörden (vgl. [5, S. 24]). Zeitlos gültig sind auch die von Drucker formulierten Managementprinzipien, die wir verdichtet zusammengefasst haben (vgl. [5, S. 27 ff.]) [1]:

1. Menschen in die Lage versetzen, gemeinsam Leistung zu erbringen
2. Die Verwurzelung von Menschen in ihrer Kultur akzeptieren und beachten
3. Bekenntnis zu gemeinsamen Zielen und Werten vorleben und verlangen
4. Weiterentwickeln erfordert lernen und lehren gleichermaßen
5. Eine Organisation funktioniert nur mit Kommunikation und Verantwortung aller Beteiligten
6. Ergebnisse müssen messbar sein und laufend verbessert werden
7. Eine Organisation verursacht Kosten, Ergebnisse entstehen nur durch die Außenwelt

Management und Leadership: Gegensätze oder Ergänzungen?

John P. Kotter wird häufig als Begründer des Begriffs „Leadership“ genannt (vgl. zum Beispiel [11]) [10]. Die deutsche Übersetzung für „Leadership“ ist laut dem Übersetzungsprogramm DeepL „Führung“. Alternativ wird „Leitung“ angeboten (Vgl. DeepL) [3]. Kotter stellt die Begriffe „Manager“ und „Leader“ pointiert einander gegenüber und polarisiert damit. Auf den Punkt gebracht: Management bedeute eher Ordnung und Konstanz, während Leadership für Wandel und Bewegung stehe. Im oberen Teil von Abb. 1.2 sind die polarisierenden Merkmale sowie die prinzipielle Verteilung von Management- und Leader-Stereotypen einander gegenübergestellt.

Tatsächlich sind beide Sichtweisen richtig und in einer Organisation gleichermaßen erforderlich. Das eine ist ohne das andere nicht komplett. Nur sind Schwerpunkte je nach Tätigkeitsfeld und -ebene unterschiedlich ausgeprägt, worauf der untere Teil von Abb. 1.2 hinweist.

Eine Polarisierung ist falsch. Damit schließen wir uns der Sicht von Malik an, der eine Synthese der Bedeutungsinhalte für angemessen hält, den Begriff „Leadership“ sogar nahezu gefährlich nennt (vgl. [21, S. 58 ff.]). Dass die Übersetzung in die deutsche Sprache nicht unproblematisch ist, liegt auf der Hand. Für die Realität bedeutet das – wie

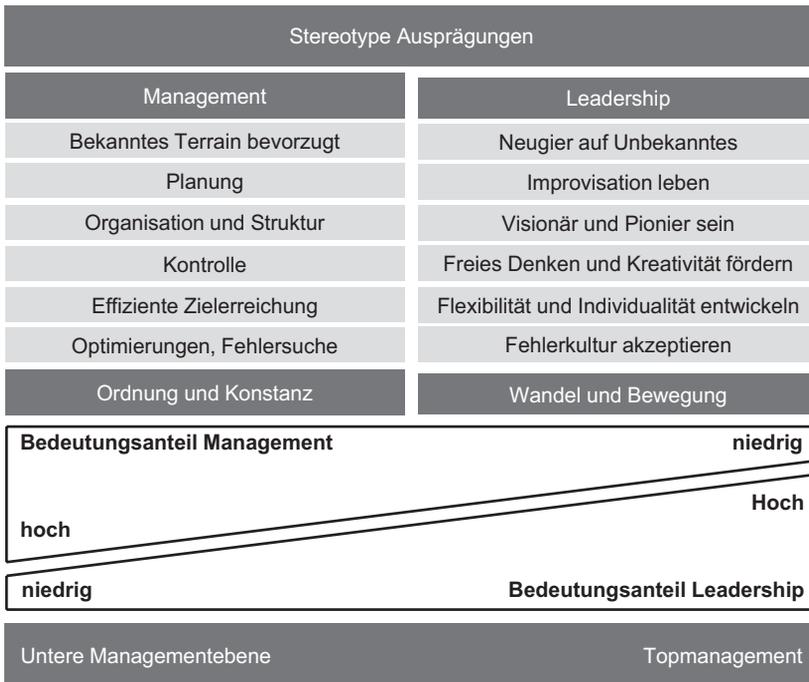


Abb. 1.2 Management und Leadership. (Ähnlich bei Malik, F. Gefährliche Managementwörter. 2. Aufl., Frankfurt am Main 2004, S. 60)

meistens –, dass es auf die konkrete Konstellation ankommt und prinzipiell alle Ausprägungen richtig sind: Selbst das Topmanagement darf sich nicht allein auf Visionen, Kreativität und Individualität fokussieren. Auch zurückblicken, planen, organisieren und kontrollieren gehören zum Tätigkeitsspektrum. Richtig mit anpacken ist sicher auch nicht von Schaden. Umgekehrt müssen auch untere Managementebenen improvisieren können, kreativ sein und eine Fehlerkultur angemessen akzeptieren. Insgesamt ist das Topmanagement eher mit Leadership-Eigenschaften gefordert, ohne dass Managementkomponenten fehlen dürfen. Bei den unteren Führungsebenen überwiegt weitgehend die Managementkompetenz. Nie heißt es aber: entweder ... oder! Zu Ende gedacht sind diese Charakteristika nicht nur für Führungskräfte, sondern für *alle* Mitarbeiter wichtig!

1.1.2 Entscheiden als Tätigkeitskern eines Managers

Wenn nur ein einziges Wort für die Tätigkeit von Managern verwendet werden darf, schlagen wir „entscheiden“ vor, sind zwei Wörter zulässig, „verantwortungsvoll entscheiden“. Entscheiden ist ein nicht zu vermeidender, originärer Bestandteil der Tätigkeit eines Managers. Anders gesagt, wer nicht entscheiden möchte, ist als Manager ungeeignet. Im Entscheiden gipfelt jede Managementtätigkeit, seien es große Entscheidungen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens oder kleine Entscheidungen, zum Beispiel ob der Weg in das eigene Büro morgens länger wird, weil dadurch beiläufig erfolgende Gespräche mit den eigenen Mitarbeitern als wichtig erachtet werden, oder der direkte Weg ohne Blick nach links und rechts, also möglichst ohne solche Kontakte, präferiert wird.

1.1.3 Grundsatzentscheidungen im Überblick

Banal und doch extrem bedeutsam ist Folgendes: Wichtige Entscheidungen, insbesondere Grundsatzentscheidungen, die die Existenz der Unternehmung berühren, dürfen weder losgelöst noch isoliert getroffen werden. Dies bedeutet, dass derartige Entscheidungen Ganzheitsentscheidungen sein und zur Vision und Mission passen müssen. Und dies wiederum heißt, dass die Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen und seine Teilbereiche ebenso zu berücksichtigen sind wie auf die übrigen Ziele.

Auch wenn ein früherer – und nicht zu Unrecht hochgeschätzter – Bundeskanzler einmal meinte „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, sind ebensolche für die Sicherung eines Unternehmens im wahrsten Sinne des Wortes fundamental. Und nicht nur dies, sie sind Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns und jeglicher Planungen. Wir schließen uns deshalb ausdrücklich nicht Herrn Helmut Schmidt an, sondern folgenden Herren:

- Lothar J. Seiwert (bekannter Experte für das moderne Zeit- und Lebensmanagement, siehe <https://lothar-seiwert.de/>): „Visionen wecken Energie, lösen Aktivitäten aus und reißen andere mit. Eine Vision, an die Sie fest glauben, setzt gewaltige geistige wie emotionale Energie frei.“
- Peter F. Drucker: „Jede Unternehmung braucht einfache, klare und sie zusammenhaltende Ziele. Diese müssen leicht verständlich und herausfordernd sein, um eine gemeinsame Vision zu begründen.“
- Federico Fellini (berühmter Filmregisseur): „Der einzige Realist ist der Visionär“ (Nicodemus, Dlf).

Angesichts der großen Vielzahl einschlägiger Publikationen (zum Beispiel „Werther, D. und Junginger, B. Vision – Mission – Werte: Die Basis der Leitbild- und Strategieentwicklung. Experten präsentieren ihre besten Methoden. 2. Auflage, 2020“ oder „Ulbrich, N. und Leuz, F. Workbook Leitbildentwicklung – inkl. Arbeitshilfen online: Werte, Vision und Mission im Unternehmen gestalten und integrieren (Haufe Fachbuch), 2020“ und weitere) gehen wir an dieser Stelle nur in sehr geraffter Art und Weise auf die wesentlichen Begriffe ein.

- Vision: Zukunftsbild eines Unternehmens mit seiner Einzigartigkeit und seiner Identität. Es wird der Idealzustand beschrieben mit der Frage, was die Unternehmung überhaupt darstellen soll. Nicht zu verwechseln ist die Vision mit der „Utopie“. Letztere kann man als einen (noch) nicht durchführbaren Plan bezeichnen. Darauf weist schon der griechische Wortstamm hin: „ohne Ort“. Ein Unterschied besteht auch zu „Illusion“. Sie bezeichnet eine Wunschvorstellung, eine Sinnestäuschung, ja sogar Wahn. In diesem Zusammenhang sollte stets folgendes japanische Sprichwort beherzigt werden: „Visionen ohne Taten sind Träumereien, Taten ohne Visionen können schnell zu Alpträumen werden.“
- Mission/Philosophie/Unternehmenspolitik/Leitbild/Leitlinien: Dies sind schriftliche Festlegung der Antworten auf folgende Fragen: Was wollen wir für wen sein? Warum gibt es uns? Was ist uns wichtig?
Nichts anderes meint der Duden, wenn es dort heißt: „... Philosophie ist das forschende Fragen und Streben nach Erkenntnis des letzten Sinnes, der Ursprünge des Denkens und Seins ...“ Mission, Unternehmensphilosophie, -politik und -leitbild sind auch wichtige Kommunikationsmittel, nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern für alle Stakeholder² (s. unten) wichtig.

In der Strategie müssen die Visionen und das Leitbild ihre Konkretisierung erhalten. Es geht um eine langfristige und vor allem ganzheitliche Planung. Es geht um die Suche

²Stakeholder sind alle Personen beziehungsweise Personengruppen mit Interesse an einem Unternehmen, zum Beispiel, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Anwohner, Presse, Staat.

und den Erhalt von Erfolgsmöglichkeiten. Es geht um das Aufspüren von Kriterien zur Abhebung von den Wettbewerbern (Unique Selling Position – USP). Es geht um eine Engpassorientierung und es geht um perspektivisches Einschätzen. Bereits vor 35 Jahren ist Hanns Hub in seinem Buch „Unternehmensführung“ ausführlich darauf eingegangen. Hanns Hub war von 1973 bis 2001 Professor für Organisation und Führungslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (vgl. [14]).

Aus der Strategie, die wettbewerbs- und marktorientiert sein sollte und nicht immer veröffentlicht ist, werden die langfristigen Ziele abgeleitet. Diese werden in der operativen Durchführungsplanung konkretisiert und enden im operativen Durchführungsplan mit Budget. Vision, Leitlinien, Strategie und die ganz konkreten Durchführungspläne, alles muss in einer Zielpyramide zu finden, gewissermaßen aus einem Guss sein. Erforderlich ist es dabei, den normativen Rahmen zu berücksichtigen. Dieser reicht von bestehenden Normen, wie zum Beispiel gesetzlichen und statutarischen Rahmenbedingungen, die als Corporate Responsibility – darunter Corporate Governance, Corporate Social Responsibility/Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship – bekannt sind (vgl. zum Beispiel [19]), bis hin zur Unternehmenskultur, die als „unsichtbare Kraft“ Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen wesentlich mitbestimmt (vgl. zum Beispiel [18]). Wie wichtig letztgenannter Aspekt ist, wird in einem Zitat nach Drucker deutlich: „Die Kultur verspeist die Strategie zum Frühstück.“ Nur so können isolierte und Ad-hoc-Entscheidungen vermieden und Strategien vernünftig zum Leben gebracht werden. Rückkopplungen und laufendes Überdenken sind selbstverständlich.

Abb. 1.3 zeigt die Hierarchie dieser Überlegungen und die Einbettung in den normativen Rahmen auf.

Weil die vorgenannten Entscheidungen fundamental und von überragender Bedeutung sind, befasst sich Nikolaj Lunze in diesem Buch ausführlich mit dem Prozess der Entscheidungsfindung. Der Titel seines Beitrages lautet „Menschliche Entscheidungen verstehen und systematische Entscheidungsfallen vermeiden“. Zusammengefasst geht es um folgende Inhalte: „Die Erhöhung der Entscheidungsqualität gehört in aktuellen Studien zu den wichtigsten Verbesserungspotenzialen für Unternehmen und Organisationen. Der Versuch, diese Potenziale für das Management zu nutzen, erfolgte über die letzten Jahrzehnte vorwiegend durch betriebswirtschaftliche Perspektiven und Lösungsansätze. Oft fehlte es am grundlegenden Verständnis über menschliche Kognition und Denkprozesse, denn schlussendlich werden die meisten Entscheidungen noch vom Homo sapiens selbst getroffen. Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse der menschlichen Entscheidungsfindung der letzten 70 Jahre Forschung aus Evolutions-, Kognitions- und Entscheidungspsychologie praxisorientiert zusammen. Es bietet ein Grundverständnis über das menschliche Denken und Urteilsfehler, die uns und unseren Mitmenschen bei Entscheidungen systematisch unterlaufen können. Das Wissen, wie unsere Denkprozesse ablaufen und wie wir sie verbessern können, betrifft jeden Menschen zu jeder Zeit an jedem Ort“ (Lunze 2023)

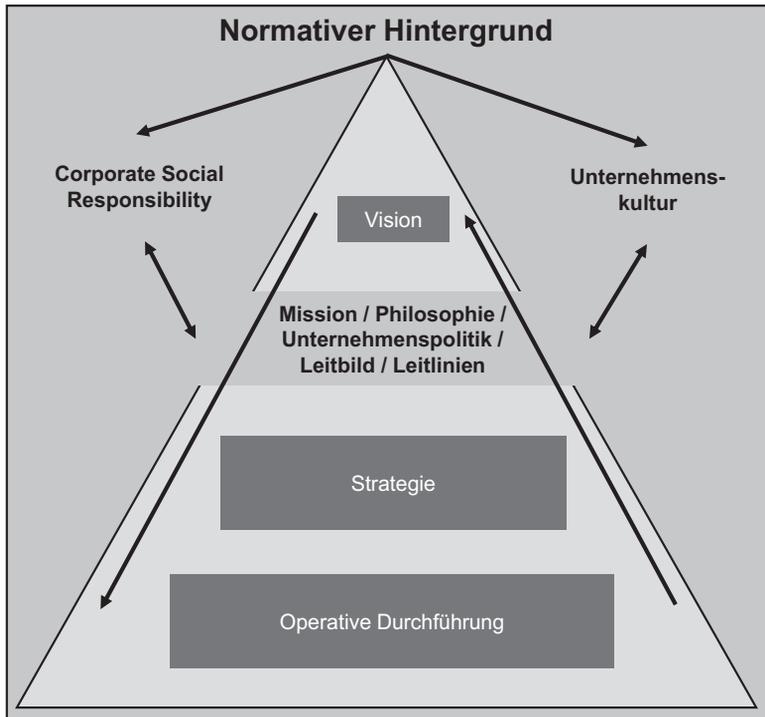


Abb. 1.3 Grundsatzentscheidungen im normativen Rahmen

1.1.4 Existenzsichernde Entscheidungen treffen

Die Existenz eines Unternehmens ist ungewollt beendet, wenn der Weg zum Amtsgericht anzutreten ist, um Insolvenz anzumelden. Dieser Gang ist erforderlich, bei

1. Zahlungsunfähigkeit beziehungsweise drohender Zahlungsunfähigkeit,
2. Überschuldung.

Zur Vermeidung dieser Situation müssen operative Ziele zu Zahlungsfähigkeit beziehungsweise Liquidität und Gewinn beziehungsweise Kapitalstruktur formuliert und erreicht werden.

Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts

Drucker liefert eine interessante Einschätzung zum Thema Gewinn: „Der Gewinn ist nicht die Erklärung, die Ursache oder der Beweggrund der Vorgehensweise von Unternehmen und deren wirtschaftlichen Entscheidungen, sondern dient lediglich dazu, die Richtigkeit dieser Entscheidungen einzuschätzen.“ Es gibt nur eine richtige Definition

für den Zweck eines Unternehmens: *Es muss einen Kunden finden* (vgl. [5, S. 35 ff.]). Gewinne entstehen nicht von selbst. Gewinne müssen erarbeitet werden. „Gewinne sind die ‚Kosten des Überlebens‘“ [42]. Simon bezieht sich damit auf Drucker, für den Gewinn lebenswichtig ist: „Er trägt die Kosten der Zukunft, die Kosten dafür, im Geschäft zu bleiben“ [5, S. 57 f.]. Freude über Gewinn kommt erst auf, wenn die Gewinnhöhe ausreicht, erforderliche Investitionen auszuüben und die Zahlungsfähigkeit zu sichern. Es geht keineswegs um Gewinnmaximierung, vielmehr muss „genügend“ Gewinn beziehungsweise eine Mindestrentabilität erzielt werden. Identifikation und Analyse von Zukunftstrends, Investitionen, Digitalisierung, Projekte, die Transformation von Unternehmen, der Aufbau von Governance-Strukturen und generell der Umbau in eine CO₂-neutrale Tätigkeit haben eine Gemeinsamkeit: Sie erfordern Finanzmittel. Hier schließt sich der Kreis: Diese Finanzmittel müssen erwirtschaftet werden. Dafür sind Gewinne beziehungsweise Cashflow erforderlich.

An dieser Stelle erscheint es uns notwendig, auf die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Gewinn, Cashflow und Liquidität hinzuweisen:

- Gewinn stellt in der Betriebswirtschaft das Ergebnis des wirtschaftlichen Handelns in einer Abrechnungsperiode (Geschäftsjahr) dar. Gewinn ist also die Differenz zwischen den Erträgen und den Aufwendungen eines Unternehmens.
- Der Cashflow zeigt dagegen, welche liquiden Mittel in einem Geschäftsjahr tatsächlich zu- und abgeflossen sind. Der Gewinn ist also um all die Vorgänge zu bereinigen, die weder zu einem Mittelzufluss (zum Beispiel Zuschreibungen, Auflösung von Rückstellungen) noch zu einem Mittelabfluss (zum Beispiel Abschreibungen, Bildung von Rückstellungen) führten.
- Geht es bei Gewinn und Cashflow um eine Zeitraum-Betrachtung, geht es bei der Liquidität um eine Zeitpunkt-Betrachtung. Liquidität (vom lateinischen liquidus = „flüssig“) ist die Gesamtheit aller flüssigen Mittel (Barbestände, Bankguthaben und Ähnliches), die dazu dienen können, den Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachzukommen. Die Bedeutung der Liquidität ist nicht hoch genug einzuschätzen. Dies ist schon daran abzuleiten, dass Zahlungsunfähigkeit ein absoluter Insolvenzgrund ist (wie bereits oben ausgeführt wurde).

Gewinn und Liquidität stehen nicht immer in einem direkten Zusammenhang. Wir verweisen auf folgende Publikationen: orgaMax Liquidität vs. Gewinn, blog deltra.com, 29.01.2021; Hermann Simon: Am Gewinn ist noch keine Unternehmung kaputtgegangen, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York, 2020; Michael, Prümer: Cash-Flow Management, Gabler Verlag Wiesbaden, 2005.

Die Geschichte der Insolvenzen zeigt, dass manche Unternehmen zwar einen (wenn meist auch geringen) Gewinn aufwiesen, aber nicht über die notwendigen flüssigen Mittel zur Zahlung der fälligen Verpflichtungen verfügten. Meist waren es die Investitionen, die die Gewinn- und Verlustrechnung nur mit der Abschreibung belasteten, aber in voller Höhe Liquidität abfließen ließen. Es sei an die Worte eines pleitegegangenen

Unternehmers erinnert: „Wenn wir fünf Euro eingenommen haben, haben wir sieben investiert.“

Gewinn steht grundsätzlich dem Eigenkapital zu

Über die Gewinnverwendung entscheiden die Eigenkapitalgeber, die auch Ausschüttungen zum Beispiel an Belegschaften veranlassen können. Eine spezielle Gruppe von Eigenkapitalgebern sind Aktionäre, englisch Shareholder. Damit ist die Brücke zum Shareholder-Value-Ansatz geschlagen. Spätestens seit der Finanzkrise 2008/2009 ist der Shareholder Value nicht unumstritten. Der schlechte Ruf in der Öffentlichkeit ist unseres Erachtens unverdient. Shareholder Value wird häufig in einem Atemzug mit „Heuschrecken“ genannt. Dieser Begriff wurde von Franz Müntefering, ehemals führender Politiker der SPD, geprägt und steht dafür, „dass Finanzinvestoren angeblich wie ein Insektenschwarm über gesunde Firmen herfallen, sie kahl fressen und dann einfach weiterziehen“ [41]. Damit sieht er allerdings die Kurzfristigkeit dieser Investoren als Übel an. Jack Welch, ehemals Vorstandsvorsitzender von General Electric und am Ende des 20. Jahrhunderts einer der weltweit stärksten Befürworter des Shareholder Value, nannte 2009 Shareholder Value „die blödeste Idee der Welt“ (O. V. FAZ 14.03.2009) [31]. Beiden Sichtweisen ist zu widersprechen, weil ihnen eine falsche Einordnung der zeitlichen Dimension zugrunde liegt.

Wir sehen den Shareholder Value im Einklang mit der Erfordernis, Gewinn erzielen zu müssen, als vernünftig an, wenn eine **langfristige Orientierung** eingenommen wird. Dann sind Finanzanleger beziehungsweise -investoren weder Heuschrecken, noch handelt es sich bei Shareholder Value um „die blödeste Idee der Welt“. Dieser Gedanke wird auch von Alfred Rappaport so gesehen, mit dessen Name Shareholder Value eng verbunden ist: „Wo kein Wert für den Kunden, dort auch kein Wert für den Eigentümer. Zufriedene Kunden sind die Quelle langfristiger Cashflows eines Unternehmens“ [37, S. 9]. Damit kommt der Nachhaltigkeitsgedanke zum Tragen, häufig gelebt von Hidden Champions.

Unter dieser Nebenbedingung ist es auch nicht nötig, einen „Stakeholder-Kapitalismus“ zu formulieren, wofür zum Beispiel das World Economic Forum in seinem Davoser Manifest 2020 plädiert hatte (vgl. [13]). Der Stakeholder-Ansatz, auch gesellschaftsorientierter Ansatz genannt, wird oftmals als Gegenentwurf zum Shareholder-Value-Ansatz gesehen. Diese Sichtweise geht davon aus, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen bei der grundsätzlichen Formulierung von Unternehmenszielen gleichberechtigt berücksichtigt werden sollten und nicht nur die Interessen der Shareholder.³

³Auch das Schlagwort **ESG** ist in diesen Zusammenhang einzuordnen. Darunter ist zu verstehen, dass als Orientierungen für Unternehmensentscheidungen Umwelt (**E**nvironment), Soziales (**S**ocial) und nachhaltige Unternehmensführung (**G**overnance) angesehen werden.

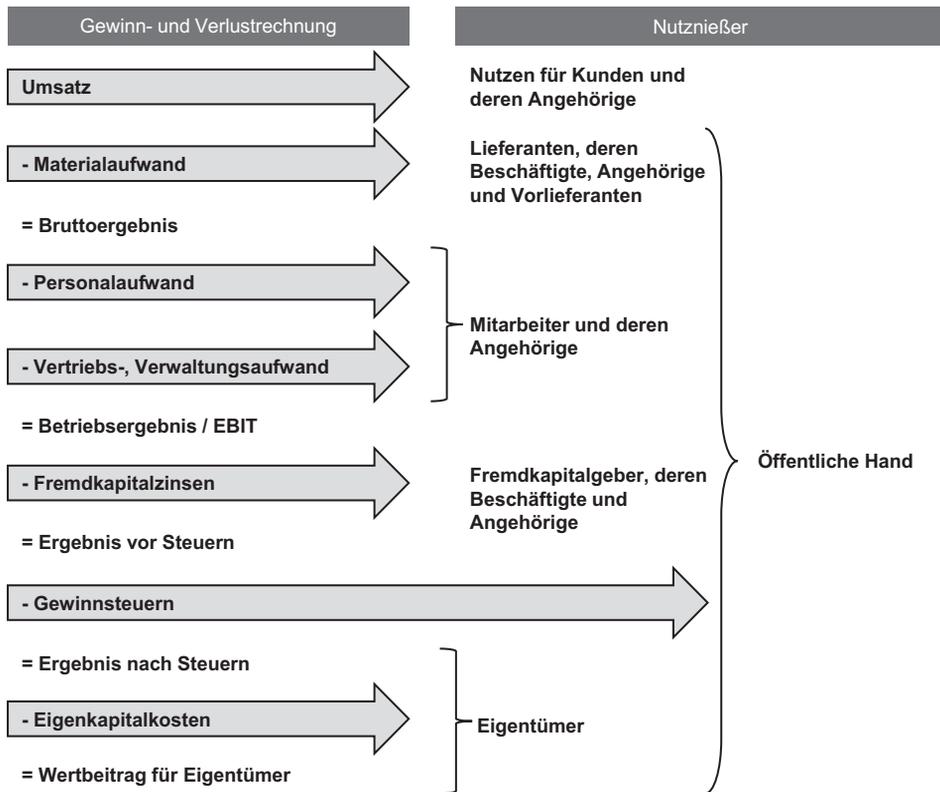


Abb. 1.4 Viele Stakeholder profitieren von einem Unternehmen

Nicht vergessen sollte man, dass viele Stakeholder von einem Unternehmen profitieren und nicht nur Shareholder, die auch zu den Stakeholdern zählen. Abb. 1.4 belegt diese Behauptung mithilfe einer abgewandelten Gewinn- und Verlustrechnung.

Es ist ersichtlich, dass Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber und der Staat quasi „vor“ den Eigenkapitalgebern/Shareholdern von einem Unternehmen profitieren, nicht zu vergessen deren Angehörige und Pensionäre beziehungsweise Rentner. Der Eindruck, dass Eigenkapitalgeber „doppelt“ profitieren, trügt. Es ist legitim, wenn auch das im Unternehmen gebundene Eigenkapital eine Verzinsung erfährt. Erst „danach“ bleibt der Wertbeitrag – hoffentlich als Wertsteigerung – als Restgröße übrig. Diese Sichtweise ist auch in der Philosophie der Kosten- und Leistungsrechnung erkennbar und als vernünftig erkannt. In der Kosten- und Leistungsrechnung ist das gesamte betriebsnotwendige Kapital – egal ob Fremd- oder Eigenkapital – zu verzinsen. Weder Eigen- noch Fremdkapital steht umsonst zur Verfügung.

Kritisch kann das Konzept der Kurspflege durch Rückkauf eigener Aktien, das auch mit dem Shareholder Value verbunden ist, gesehen werden. Durch den Rückkauf eigener

Aktien wird die Anzahl der Aktien verknappt, sodass die Kurse steigen und Dividende auf weniger Aktien verteilt werden, mithin pro Aktie ebenfalls steigen. Überspitzt formuliert gibt ein Unternehmen finanzielle Mittel an die Aktionäre zurück, anstatt zum Beispiel in Forschung und Entwicklung zu investieren. Der Eindruck könnte entstehen, dass es an Möglichkeiten – vielleicht Fantasie und Kreativität – im Unternehmen mangelt, Investitionen zu tätigen, welche den Total Shareholder Return (vgl. zum Beispiel [27]) befeuern. Indirekt wird den eigenen Aktionären geraten, ihre Mittel in anderen Unternehmen anzulegen, weil sie dort mehr davon haben. Sehr vertrauenswürdig ist dieses Handlungsmuster eher nicht.

Otfried Höfle, Professor für Philosophie, hat zehn Bausteine für verantwortliches Unternehmertum formuliert (vgl. [12]). Einer dieser Bausteine besagt, dass das Gemeinwesen am Profit des Unternehmers profitiert, wie in Abb. 1.4 ersichtlich. Und genau dieses Gemeinwesen mit seinen staatlichen Organen ist dafür zuständig, Regelungen zu finden, damit Unternehmen gesellschaftlich legitimiert und rechtlich abgesichert agieren können und gleichzeitig weder die soziale noch die ökologische Dimension zu kurz kommen. Das folgende Zitat bringt diesen Sachverhalt auf den Punkt: „... Unternehmen streben nach Erfolg durch die bestmögliche Nutzung ihrer Ressourcen, der Staat setzt die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens und sorgt für einen gewissen sozialen Schutz der Arbeitnehmer, um sie vor Erschütterungen im Zuge solcher Optimierungsprozesse zu bewahren. Das ist die idealtypische Aufgabenteilung, die unternehmerische Kraft entfesselt und negative Nebenwirkungen abmildert“ [34].

Lebenszyklen durchdringen unser ganzes Sein

Schon die Tatsache, dass wir in einer Welt mit großer Dynamik leben, verbietet es, allein Finanzdaten für Entscheidungen heranzuziehen. Solche Daten beschreiben die Vergangenheit. Der Blick zurück ist wichtig, aber für wegweisende, ausrichtende Entscheidungen prinzipiell nicht geeignet. Grund ist das Phänomen des Lebenszyklus, der für Produkte, Technologien und Branchen gleichermaßen gilt. Funktionen, Design, Haptik und weitere Merkmale von Produkten ändern sich. Alte Produkte werden rhythmisch durch neue abgelöst. Man denke an Fahrzeuge, Mobiltelefone oder Bekleidung. Aktuell verdienen Automobilhersteller sehr gut, was auch an der bald ausentwickelten Verbrennertechnologie liegt. Allerdings wurde das Aus des Verbrenners mit fossilen Brennstoffen in Brüssel beschlossen, sodass sich dessen Lebenszyklus dem Ende zuneigt. Neue Technologien – im Wesentlichen Elektroantrieben – gehört die Zukunft, alte Technologien verschwinden oder verkümmern zu einer Nische. Ähnliches gilt für Kohlebergbau und Ölförderung, die zukünftig als Zeugnisse der Vergangenheit Museumscharakter annehmen werden. Für die Unternehmensleitung gilt es, diese Entwicklungen im Auge zu behalten, die gleichermaßen Chancen wie Risiken sein können. Die Literatur spricht von Erfolgspotenzialen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind: die Chance, die ein neues Geschäftsfeld eröffnet, das Risiko, dass ein altes Geschäftsfeld verschwindet. Hier befinden wir uns im Bereich der strategischen Planung. Zugespitzt und bildhaft kann man sich fragen, ob ein Geschäft am Ende seines Lebenszyklus oder

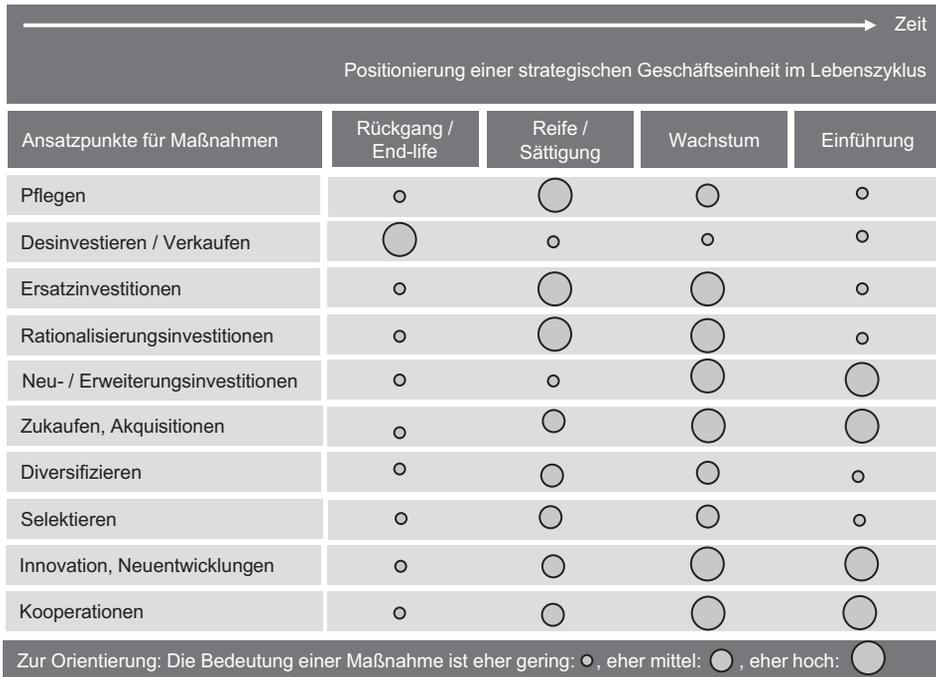


Abb. 1.5 Ansatzpunkte für die Unternehmensstrategie, Auswahl an Maßnahmen mit Schwerpunkten

in voller Blüte steht oder sich gerade entfaltet oder noch eine Knospe darstellt. Diese zeitliche Zuordnung bestimmt prinzipiell, welche Maßnahmen die Unternehmensleitung ergreifen sollte, um das Beste für das Unternehmen insgesamt zu erreichen. Abb. 1.5 gibt einen Überblick, welche Handlungen jeweils anzudenken sind.

Durch „Rückwärtskrümmung“ des Zeitstrahls, demonstriert in Abb. 1.6, ist eine Portfoliodarstellung möglich, sodass die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens in der für die Unternehmensstrategie üblichen Visualisierung abgebildet werden kann. Das dort skizzierte „heutige“ Geschäft erzeugt Cashflow, der für die Finanzierung des Cashflow-Bedarfes der Geschäfte von „morgen“ und „übermorgen“ erforderlich ist. Die Geschäfte von „gestern“ sind im optimistischen Fall eine Quelle von Cashflow, wenn auch in der Regel in geringem Maße, im negativen Falle sogar eine Cashflow-Senke, die liquide Mittel „verbrennt“.

Zusammenfassend muss sich das Topmanagement darum kümmern, dass Kunden vorhanden sind und die existenzsichernden Ziele – Erfolg, Liquidität und Erfolgspotenziale – erfüllt werden, unter Wahrung einer ethischen Basis: „Es ist nicht egal, womit wir unser Geld verdienen.“ Ausgehend von der Existenzsicherung mit Minimalausprägung der Ziele entsteht Wertsteigerung, wenn diese Minimalziele im Optimum übertroffen werden. Abb. 1.7 fasst diese Gedanken zusammen.

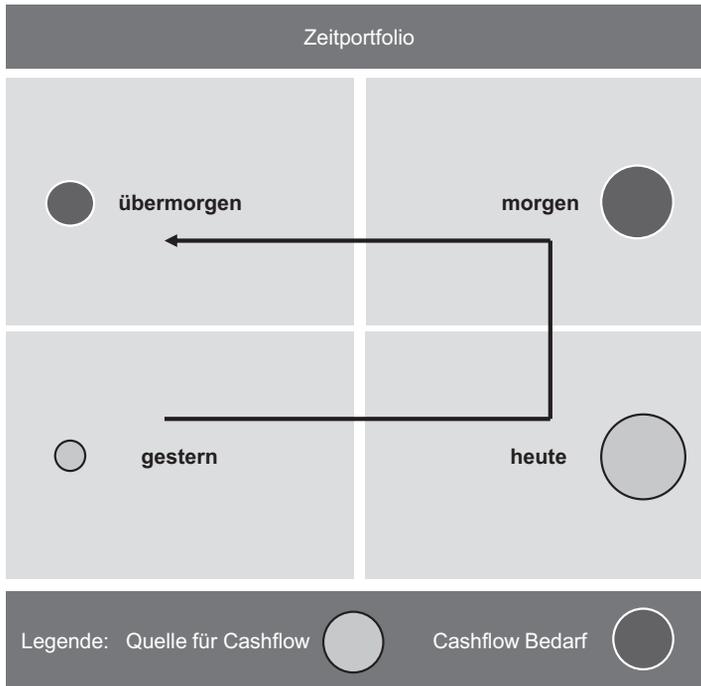


Abb. 1.6 Idealtypisches Zeitportfolio für die Unternehmensstrategie

1.1.5 Verantwortungsvoll managen und entscheiden

Das Topmanagement trägt die Verantwortung für das gesamte Unternehmen und damit auch für die Unternehmensstrategie und die angemessene Verteilung von Ressourcen. Ressourcen sind nicht nur finanzielle Mittel, auch die Managementzeit vernünftig aufzuteilen – womit zum Beispiel befassen wir uns in Sitzungen? –, gehört zur Gesamtverantwortung.

Für eine Vielzahl von Personengruppen wird Verantwortung getragen. Dazu gehören Mitarbeiter und Kapitalgeber. Nach den Managementprinzipien von Drucker erzeugt eine Organisation „nur“ Kosten. Erst durch die Außenwelt, also Kunden, entstehen Ergebnisse. Weil kein Unternehmen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft ohne Vorleistungen auskommt, sind auch Lieferanten unverzichtbar. Folglich muss das Topmanagement dafür sorgen, dass das Konzept des Unternehmens funktioniert und es für die wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens – Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber und Lieferanten – vorteilhaft ist.

Angesichts der damit verbundenen Verantwortung reicht es nicht aus, sich auf Erfahrung und Intuition zu verlassen. Systematisches und analytisches Arbeiten ist anzuraten. Auch die rechtlichen Anforderungen, für Aktiengesellschaften in der „Business

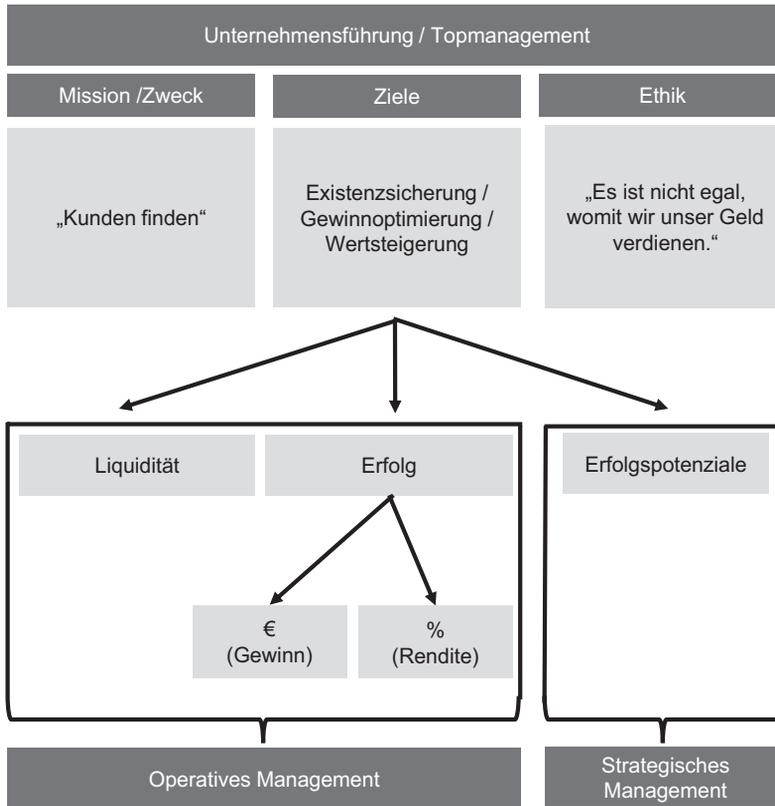


Abb. 1.7 Mission und Ziele für das Topmanagement

Judgement Rule“ gesetzlich verankert, verlangen zwingend, angemessene Methoden einzusetzen, nicht zuletzt, um persönliche Haftungsrisiken auszuschalten (vgl. [1]).

Die SWOT-Analyse ist als Universalinstrument für das strategische Management bekannt

SWOT ist ein englisches Akronym und steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)). Chancen und Risiken beziehen sich auf das Umfeld eines Unternehmens und sind damit nach „außen“ orientiert. Dass Chancen und Risiken ambivalent sind, liegt auf der Hand, jeder Manager muss sich dessen bewusst sein. Beispielsweise erhöht eine große Chance auf ein starkes Wachstum bei einem Kunden die Abhängigkeit von genau diesem Kunden. Somit kann aus der „Chance Marktwachstum“ das „Risiko Marktwachstum“ werden. Stärken und Schwächen beziehen sich auf das Unternehmen selbst und weisen damit prinzipiell

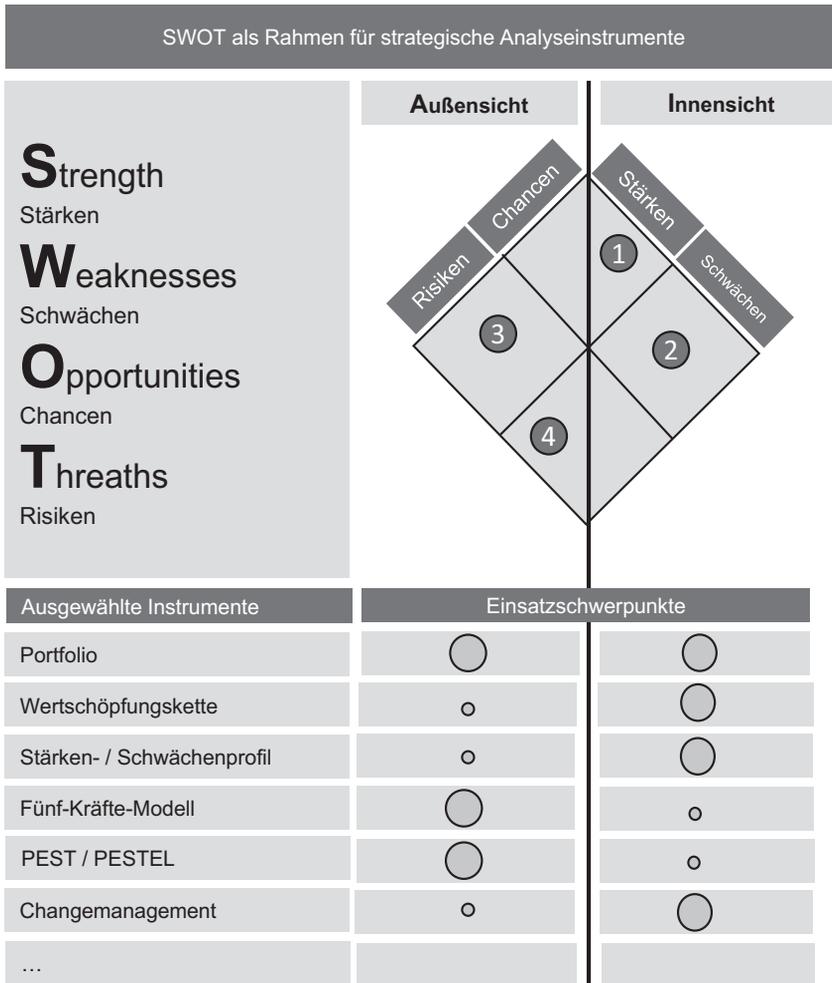


Abb. 1.8 SWOT als Rahmen für strategische Analyseinstrumente

nach „innen“. Allerdings können Stärken und Schwächen erst im Vergleich zum Wettbewerb richtig eingeordnet werden. Auch hier ist eine externe Komponente vorhanden und Ambivalenz kann festgestellt werden. Selbst wenn ein Unternehmen für sich eine Stärke reklamiert, kann diese im Vergleich zu einem Wettbewerber zurückfallen, wenn dieser bei diesem Faktor noch stärker ist. Die Innenorientierung darf damit nie eine unkritische Nabelschau sein!

Im ersten Schritt lassen sich direkt aus der SWOT-Analyse Strategieansätze entwickeln. So kennt die Literatur die folgenden vier Muster, welche den Ziffern zuzuordnen sind, die in der Matrix im oberen Teil von Abb. 1.8 zu sehen sind:

1. Offensivstrategie: Können wir unsere Stärken nutzen beziehungsweise reichen sie aus, um Chancen zu realisieren?
2. Aufholstrategie: Welche Schwächen müssen beseitigt werden, um Chancen wahrnehmen zu können?
3. Absicherungsstrategie: Können unsere Stärken dabei helfen, Risiken abzufedern?
4. Defensivstrategie: Welche Risiken treffen uns hart, weil wir Schwächen haben?

Weitere Fragen und deren Antworten führen zu zielgerichteten Maßnahmen.

Wer sich mit diesen Strategieansätzen nicht begnügen möchte, kann SWOT als Rahmen ansehen, an dessen Kanten die große Vielzahl strategischer Managementinstrumente zugeordnet werden können. Im unteren Teil von Abb. 1.8 sind ausgewählte Instrumente exemplarisch zusammengestellt.

Weitere Instrumente sind in der Literatur zu finden (zum Beispiel „Kerth, K. et al. Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 7. Auflage, 2023“ oder „Kaufmann, T. Strategiewerkzeuge aus der Praxis: Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage. 2021“ und weitere).

Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument

Strategien müssen umgesetzt und gesteuert werden, sonst werden sie nicht gelebt. Ist die Unternehmensleitung auf der Suche nach einem Managementkonzept, das diese Aufgabe unterstützen kann, möchten wir auf die Balanced Scorecard verweisen (vgl. zum Beispiel [46]). Dieses Kennzahlensystem ergänzt in seinem Grundkonzept als Zielgrößen die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive.

Warum diese Perspektiven? Ohne **finanzielle Ziele** geht es nicht. Die Bedeutung von Gewinn und Liquidität wurden bereits angesprochen. Alleine reichen diese Ziele nicht. Die Veränderungsgeschwindigkeit aller wesentlichen Faktoren ist hoch und wird hoch bleiben, eher noch zunehmen. Veränderung ist „normal“. Das erfordert persönliche Flexibilität, Veränderungsfähigkeit und lebenslanges Lernen von allen Akteuren im Unternehmen. Daher werden die **Mitarbeiter** als Zielkategorien betrachtet. „Wer zahlt die Rechnung?“ Das sind immer **Kunden**, welche eine angemessene Leistung für ihr Geld erwarten. Sonst gehen sie zur Konkurrenz. Das ist so wichtig, dass auch Kunden als Zielkategorien anzusehen sind, im Grunde sogar als wichtigste Kategorie. Diese Kategorie passt zum einzigen Unternehmenszweck laut Drucker, nämlich „Kunden finden“. Oftmals ist es ein Balanceakt, Kundenzufriedenheit und einen angemessenen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Der Erfolg hängt sehr davon ab, wie Aufgaben erfüllt werden. Daher sind auch **Geschäftsprozesse** eine Zielkategorie, weil sie wesentliche Steuerungselemente sind. Die Balanced Scorecard kann als Schablone für alle möglichen Organisationen und deren Teileinheiten zielgenau angepasst werden. Beispielsweise seien Abteilungs- oder Bereichs-Balanced Scorecards, aber auch Balanced Scorecards für Non-Profit-Organisationen, Sportvereine, die öffentliche Verwaltung und für



Abb. 1.9 Prinzip der Balanced Scorecard

wissenschaftliche Einrichtungen genannt. Abb. 1.9 zeigt das Prinzip der Balanced Scorecard als ein strukturiertes Kennzahlensystem. Dabei ist es unbenommen, diese Struktur auch aufzulösen und sich auf die als erforderlich erachteten Kennzahlen in Listenform zu begrenzen. Wichtig ist nur, die richtigen Kennzahlen zu identifizieren und sich der Wechselwirkungen und Wirkzusammenhänge bewusst zu sein.

1.1.6 Zwischenfazit

Wir fassen die bisherigen Gedanken zusammen:

1. Jede Managementtätigkeit mündet in Entscheidungen.
2. Grundsatzentscheidungen berühren als Ganzheitsentscheidungen die Existenz des Unternehmens. Sie müssen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen und seine Teilbereiche durchdacht werden.
3. Vision, Mission und langfristige Ziele haben strategischen Charakter. Sie werden in der operativen Durchführungsplanung samt Budgets konkretisiert. Rückkopplungen und laufendes Überdenken sind selbstverständlich, ebenso die Einbindung in den Rahmen, welcher durch Corporate Responsibility und Unternehmenskultur gesetzt wird.
4. Weil die Existenzsicherung an erster Stelle steht, ist es essenziell, sich um Erfolg (= Gewinn und/oder Rendite), Liquidität und Erfolgspotenziale zu kümmern. Höhere Ansprüche bei diesen Zielen ermöglichen eine Wertsteigerung.
5. Ohne Gewinne und Cashflow kann kein Unternehmen existieren und gedeihen.
6. Shareholder- und Stakeholder-Orientierung müssen sich nicht widersprechen, solange Shareholder eine langfristige Orientierung verfolgen.

7. Eine ethische Grundorientierung – womit verdienen wir unser Geld? – ist als normative Grundsatzentscheidung erforderlich.
8. Kommunikation ist *das* Medium und Instrument, ohne das Unternehmen – und *alle* sozialen Gefüge! – nicht funktionieren.
9. *Panta rhei* – alles ist im Fluss und nichts bleibt. In der Unternehmenswelt wird dieser Gedanke in Lebenszyklen operationalisiert.
10. SWOT ist das grundsätzliche strategische Analyseinstrument. Es kann als Anker für andere strategische Instrumente und als Steuerungsinstrument dienen.
11. Die Balanced Scorecard kann als Umsetzungsinstrument dienen: „Vom Denken zum zielgerichteten Handeln kommen.“
12. Jeder Manager muss die Führungsfunktionen planen, organisieren, entscheiden, kontrollieren und führen beherrschen.

Ein verantwortungsvoller Manager setzt sich mit diesen Überlegungen auseinander. Aber was bedeutet „verantwortungsvoll“? Wir nähern uns diesem Begriff aus zwei Perspektiven, die aufeinander aufbauen und voneinander abhängen:

- Verantwortungsvolles Handeln und Entscheiden hat eine persönliche Seite. Das ist die **Eigenverantwortung**. Diese Perspektive vertiefen wir in **Abschn. 1.2**.
- Wenn Eigenverantwortung funktioniert, kann im Idealfall angemessen und kompetent die **Verantwortung für andere** übernommen werden. Welche Themenbereiche hieraus heutzutage wichtig sind und nicht außer Acht gelassen werden dürfen, wird in **Abschn. 1.3** diskutiert.

1.2 Eigenverantwortung gerecht werden

1.2.1 Überblick

Wir gehen von der Hypothese aus, dass derjenige Verantwortung für andere gut übernehmen kann, der mit dem eigenen Selbst verantwortungsvoll umgeht. Woran kann Eigenverantwortung festgemacht werden? Unserer Meinung nach geht es um Themen, die mit der Person/Persönlichkeit eines Menschen, seiner Interaktion mit anderen Menschen und seinem Wissen/seinen Kompetenzen zu tun haben. Wir orientieren uns damit in pragmatischer, aber nicht dogmatischer Weise an einer üblichen Einteilung nach den Kompetenzfeldern Persönlichkeit, Soziales, Fach- und Methodenwissen (vgl. zum Beispiel [20]). Wir möchten im Sinne unseres grundlegenden Ansatzes ausgewählte Themenbereiche genauer ansehen, von deren Wichtigkeit wir überzeugt sind. Nicht verhehlen wollen wir, dass die Ausführungen Überblickscharakter haben und in dem gegebenen Rahmen nicht sehr in die Tiefe gehen können. Wir verweisen für an Details Interessierte auf weiterführende Literatur.

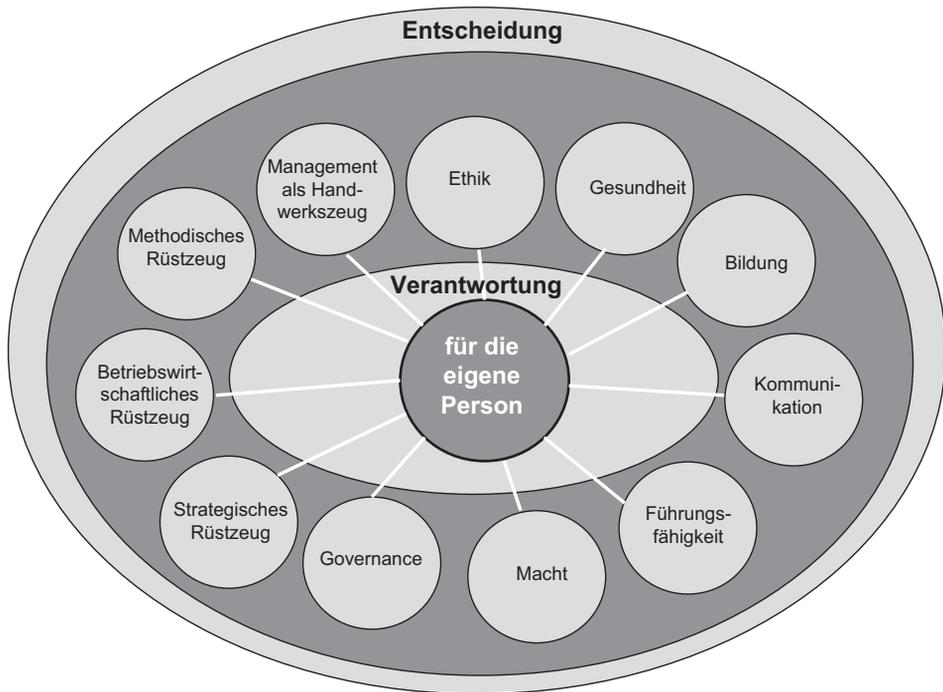


Abb. 1.10 Verantwortung für die eigene Person übernehmen

Man kann Manager als Mehrkämpfer ansehen. Nachteile in einer Disziplin können durch herausragende Leistungen in einer anderen Disziplin kompensiert werden. Was nicht funktioniert, ist, in einer Disziplin absolut nicht performen zu können. Das bedeutet, ein Mindestmaß an Leistungsfähigkeit, also Basisfähigkeiten, ist für jedes Thema erforderlich. In Abb. 1.10 sind die Schwerpunkte, die „Einzeldisziplinen“, wie wir sie sehen, zusammengestellt.

Auf die alles umfassende Bedeutung von „Entscheiden“ sind wir schon eingegangen, ebenso auf „strategisches Rüstzeug“. Die Themen „Führungsfähigkeit“ und „Governance“ werden in Abschn. 1.4 behandelt. Auf die anderen Themen gehen wir im Folgenden ein.

1.2.2 Ethik

Es ist nicht egal, womit wir unser Geld verdienen. Dieser Satz weist auf eine ethische Grundeinstellung hin, welche leitend für die Tätigkeit und Kultur in einem Unternehmen ist und als moralischer Kompass dienen kann.

Fast unweigerlich bringt uns dies zu Immanuel Kant und seinem Kategorischen Imperativ. Immanuel Kant (1724–1804) war einer der großen Philosophen der Aufklärung. Er zählt zu den bedeutendsten Vertretern der abendländischen Philosophie. In seinen Werken „Grundlegung der Metaphysik der Sitten“ (1785) und „Kritik der praktischen Vernunft“ (1788) ging er unter anderem der Frage nach: „Was soll ich tun?“ Verkürzt lautet seine Antwort darauf: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Dieser Satz ging als „kategorischer Imperativ“ in die Geschichte der Philosophie ein und stellt den Beginn der modernen Philosophie dar.

An seinem absoluten Anspruch, an seinem grundlegenden Charakter hat dieser Satz bis heute nichts an Bedeutung verloren. Er ist bedingungslos und zweckfrei. Er ist und bleibt der Satz zur Überprüfung der Moral des eigenen Handelns. Ob der in jüngster Zeit immer wieder zu hörende, abgeleitete Satz „Handle so, dass du nicht negativ in der Zeitung stehst“ diesen Anspruch erfüllen kann, darf getrost hinterfragt werden.

1.2.3 Gesundheit

Gerade auf der Managementebene kommt es häufig dazu, dass aus falschem Ehrgeiz, aus „Ich darf nicht fehlen, sonst läuft nichts“, aus Karriereängsten, aus Angst vor Schikanen und aus „Ja-keine-Schwäche-zeigen“ Krankheitsanzeichen ignoriert werden und z. B. Arztbesuche vermieden oder in weite Ferne geschoben werden. Noch schlimmer sind die Fälle, bei denen selbst bei offensichtlichen Erkrankungen zum Arbeitsplatz geeilt wird. Die damit verbundenen Risiken werden nicht gesehen: Ansteckungsgefahren, schroffer Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Unkonzentriertheiten, verlangsamtes Arbeiten, Fehler usw. Es ist längst erwiesen, dass Präsentismus, wie dieses Phänomen genannt wird, viel mehr Schaden anrichtet als ein frühzeitiges und gründliches Auskurieren zu Hause.

Gerade Manger mit ihren meist hohen zeitlichen Belastungen haben die Aufgabe, auf ihre Gesundheit und ihre körperliche und geistige Fitness zu achten. Möglichkeiten und Angebot dafür gibt es genügend.

Das Institut Dr. Müller Köln Müller & Gärtner GbR, Köln zeigt Zusammenhänge auf, die in Abb. 1.11 ersehen werden können [15].

1.2.4 Bildung

In einer zunehmend vernetzten und komplexen Umwelt ist es wichtig, nicht nur einen moralischen Kompass zu haben, sondern auch über den Tellerrand schauen zu können. In diesem Sinne ist es wichtig, nicht nur in fachlicher Hinsicht Wissen zu haben und kompetent zu sein, sondern eine möglichst breite Bildung zu haben.