

Friedrich Glauner

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte

Strategieentwicklung
und Unternehmensführung
in disruptiven Märkten

 Springer Gabler

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte

Friedrich Glauner

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte

Strategieentwicklung
und Unternehmensführung
in disruptiven Märkten



Springer Gabler

Dr. Friedrich Glauner
Cultural Images Wertemanagement
Grafenaschau
Deutschland

Dr. Friedrich Glauner
Weltethos Institut
Tübingen
Deutschland

ISBN 978-3-662-49241-3
DOI 10.1007/978-3-662-49242-0

ISBN 978-3-662-49242-0 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Lektorat: Gebke Mertens

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature. Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Zukunftsfähige Unternehmen agieren werteorientiert

Unternehmer tragen Verantwortung. Sie stehen ein für den Fortbestand ihrer Firmen, denken vorausschauend, ohne die Traditionen zu vernachlässigen. Wenn sie erfolgreich sein wollen, handeln sie innovativ, strategisch, wertschöpfend.

Aber entgegen der Auffassung, dies sei der Mühe vielleicht schon genug, geht das vorliegende Buch von Friedrich Glauner, und ich teile die darin vertretene Denkrichtung voll und ganz, weiter. Das Thema Zukunftsfähigkeit von Unternehmen macht hier nicht Halt bei betriebswirtschaftlichen Überzeugungen. Es setzt vielmehr da an, wo unter Zukunft eine umfassendere Perspektive verstanden wird, um den Herausforderungen und Überraschungen, die die Globalisierung bereithält, zu begegnen. Er entfaltet mit unternehmerischem Sachverstand, wie Unternehmen durch ihre Wertestrategien strategische Wettbewerbsvorteile aufbauen und gleichsam zu einer ganzheitlichen Mehrwertstiftung beitragen können. Was ist nun damit gemeint?

Als weltweit agierendes Unternehmen ist die Firma HILTI erfahren genug, um zu verstehen, dass es, um erfolgreich zu sein, nicht ausreicht, gewinnorientierte Bilanzen aufzustellen. Vielmehr gilt es, die Beschäftigten wirklich mit ins Boot zu nehmen, die sozialen und kulturellen Bedingungen zu berücksichtigen, immer wieder zu verifizieren, ob der eingeschlagene Weg wirklich der Richtige ist und diesen ggfs. zu justieren. Da sind auf allen Ebenen Mehrwerte zu schaffen, nicht nur für Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen, sondern auch für das Umfeld, in dem sie stehen. Friedrich Glauners Buch entfaltet jenseits aller Moral-Rhetorik kraftvolle Argumente und klare Anweisungen, wie sich Unternehmen zukunftsfähig positionieren und der Realität globalen Wirtschaftens stellen können. Ich wünsche ihm und diesem vernünftigen Ansatz den ihm gebührenden Erfolg.

HILTI AG, Schaan, 14.09.2015

Michael Hilti

Ein Paradigmenwechsel für die zukünftige Strategieentwicklung

An guten Empfehlungen mangelt es wahrlich nicht. Und auch nicht an der Erkenntnis, dass strategisches Denken und Handeln zu den wichtigsten Funktionen zählt, die ein Unternehmen sein Eigen nennen sollte, will es im Wettbewerb bestehen und seine Zukunft eigenständig gestalten.

Somit steht heute jedem interessierten Manager eine Vielzahl von unterschiedlichen Konzepten zur Verfügung. Mit Hilfe dieses Werkzeugkastens kann ein Unternehmen auf verschiedenen Ebenen, in unterschiedlichen Situationen und wechselnden Herausforderungen strategisch agieren und sowohl die gesamtheitliche Geschäftsstrategie als auch funktionale oder produktorientierte Bereichsstrategien den jeweils herrschenden Verhältnissen anpassen. Nicht zuletzt sorgt die organisatorische und kompensatorische Einbindung der Strategiefunktion in Aufbauorganisation und Entlohnungssystem dafür, dass für ausreichendes Ansehen und Durchsetzung der mit der Strategieentwicklung betrauten Manager – soweit nicht ohnehin beim Vorstands- oder Geschäftsführungsvorsitz angesiedelt – gesorgt ist.

Am Ansehen der Strategieentwicklung kann es also nicht liegen, wenn sich der Eindruck aufdrängt, dass die Erfolgsgeschichten der heutigen post-industriellen und globalisierten Welt nur noch selten durch gezieltes Herausarbeiten einer definierten Strategie erzielt werden, sondern wie auch schon seit alters her eher dem Genius herausragender Unternehmerpersönlichkeiten entspringen. Mehr noch, selbst wenn dieses einem Unternehmen durch das gut orchestrierte Zusammenwirken von Personen und Fähigkeiten von innerhalb und außerhalb, sowohl konzeptionell als auch umsetzungsseitig, doch noch immer wieder gelingt, kann man vor einer Tatsache nicht die Augen verschließen: Die Brauchbarkeitsspanne einer verabschiedeten und gültigen Strategie wird immer kürzer und die bisherige überwiegend einseitige Orientierung an mengenmäßigen Größen wie Wachstum und Ertrag erscheint immer seltener geeignet, aktuell und nachhaltig die Überlebensfähigkeit von Unternehmen oder auch ganzen Branchen zu sichern. Im Gegenteil,

die in der Vergangenheit erfolgreich praktizierten Konzepte scheinen – trotz vielfältiger Appelle und hektischer Betriebsamkeit, kurzsichtiges Mengen- und Ertragsdenken durch verantwortungsbewusste Nachhaltigkeitsfürsorge zu ergänzen – immer mehr geeignet zu sein, den Ast abzusägen, auf dem man glaubt, fest und überlebensfähig zu sitzen. Und das gleichermaßen für die Mikrowelt des Unternehmens als auch für die Makrowelt der umgebenden Gesellschaft.

Dies ist die Ausgangssituation, von der aus der Autor des vorliegenden Buches den Versuch unternimmt, durch die Einführung eines grundlegenden anderen strategischen Denkansatzes den Gegebenheiten einer globalisierten und durch die digitale Revolution sich beschleunigt verändernden Welt besser Rechnung zu tragen. Dabei setzt er sich in der ersten Hälfte des Buches zunächst noch einmal kritisch und gekonnt mit den Stärken und Schwächen etablierter Denkschemata auseinander, um so dem Leser die Notwendigkeit eines grundlegenden Paradigmenwechsels nahezubringen. Dass hierfür jenseits irgendwelcher ideologisch geprägter Diskussionen dringend Bedarf besteht, wird deutlich durch das Aufzeigen der Konsequenzen, die aus der Logik des heutigen Handelns entstehen.

Kernpunkt seines Anliegens ist dann die in der zweiten Hälfte des Buches entwickelte Theorie, dass nachhaltiges Wirtschaften nur auf einem Fundament wertebasierter Nutzenstiftung möglich ist. Die fundamentale Einsicht heißt, dass die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung sich immer weniger durch Tatbestände wie Produktdifferenzierung und Beherrschung von Märkten und Versorgungsketten erzielen lässt, sondern zunehmend durch die Einzigartigkeit ihrer Kultur und durch ein Höchstmaß an organisatorischer und individueller Anpassungsfähigkeit. Dies erfordert aber einen grundlegenden Paradigmenwechsel für die zukünftige Strategieentwicklung. Die in der Vergangenheit verfolgten unternehmensinternen Ertrags- und Wachstumsziele sind zwar weiterhin eine gewollte Konsequenz, stellen aber keine primären Zielgrößen mehr dar. An deren Stelle treten definierte und gelebte Wertevorstellungen, durch die ein Unternehmen für sich und seine Außenwelt Nutzen stiftet, in Form einer erweiterten Teilhabe und einer ressourcenschaffenden Wertschöpfung. Die diese Zielsetzung treibenden Werte sind als Ergebnis einer zukunftsorientierten Strategieentwicklung sowohl auf der Leitbild- als auch auf der Prozessebene zu verankern und zu praktizieren.

Wie so häufig sind intellektuelle Einsicht und praktisches Handeln nur schwer in Übereinstimmung zu bringen. Aber Einsicht und Bewusstsein sind die unabdingbaren Voraussetzungen, damit Handeln stattfinden kann. Nur der Einsichtige wird auch die notwendige Weitsichtigkeit aufbringen, die für ein nachhaltiges Wirtschaften und die Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens erforderlich ist. Und Weitsicht ist insofern auch notwendig, als dass die postulierten strategischen Paradigmenwechsel gleichermaßen Zeit und Konsequenz erfordern.

Ohne Zweifel wird die Lektüre von Friedrich Glauners Überlegungen zum Thema „Zukunftsfähigkeit: Wertestrategien zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen“ Strategieentwicklern, Unternehmensmanagern und Eigentümern ausreichend Stoff zur verantwortungsvollen Reflexion des eigenen Handelns bieten. Sie zu lesen, anzuwenden, auszuprobieren und damit auch weiterzuentwickeln ist es in jedem Falle wert.

Brüssel/München im September 2015
Executive Management Advisor
Chairman Emeritus A.T. Kearney

Henner Klein

Zukunftsfähige Wertschöpfung erfordert ein neues Management- Paradigma

Strategien bedürfen in regelmäßigen Abständen einer Revision – dies gilt sowohl in Unternehmen als auch für gesamte Volkswirtschaften. Unternehmen befinden sich derzeit im permanenten Wandel, der immer schneller alte Geschäftsmodelle hinfällig macht. Um diesen Wandel positiv zu gestalten, bedarf es neuer Managementansätze, und nicht nur einzelner Kurskorrekturen hier oder da. Wo die bisherigen Konzepte von Strategievordenkern wie Michael E. Porter, Gary Hamel/C.K. Prahalad oder Alfred Rappaport nicht mehr ausreichen, drängt sich ein grundlegender Paradigmenwechsel auf. Er transformiert den ertragsorientierten Austausch knapper Güter in einen Wertschöpfungsprozess, der den scheinbaren Gegensatz von Wirtschaft und Moral ebenso aufhebt wie das Spannungsverhältnis von globaler Teilhabe, Wohlstandsmehrung, Wachstum und Ressourcenraubbau.

Ideen verändern die Welt – im Guten wie im Schlechten. Oft aber sind Veränderungen nicht leicht zu erfassen, bzw. sind die Konsequenzen für den Einzelnen nur schwer abzuwägen. Unternehmen, die ein freies Wirtschaften bewahren und zukunftsfähig sein wollen, können auf die von Friedrich Glauner aufgezeigten Strategien ressourcenschöpfender Mehrwertstiftung zurückgreifen. Sein Buch beschreibt die grundlegenden Wettbewerbskräfte auf dem Weg in eine neue Ökonomie. Es unternimmt damit nichts Geringeres, als die Grundlagen des Wirtschaftens neu zu denken. Sein weitreichender Anspruch zielt ab auf eine Neuformulierung der Prinzipien einer freien und sozialen Marktwirtschaft im Zeichen globaler Wirtschaftskreisläufe. In ihr sind unternehmerischer und betriebswirtschaftlicher Sachverstand die Bedingungen für mehr Unternehmertum, Teilhabe und Zukunftsfähigkeit. Ganz im Sinne der sozialen Marktwirtschaft!

Das Buch setzt Standards. In der Entfaltung der neuen Paradigmen einer zukunftsfähigen Ökonomie und Unternehmensführung verbindet es Fallstudien und untermauert diese mit dem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium. Ich hoffe, dass diese Ausführungen Eingang finden in den sich gerade entwickelnden Kanon

neuer Managementliteratur, die für ein kreatives zukunftsfähiges Unternehmertum steht, welches auf nachhaltige und somit authentische wertschöpfende Geschäftsmodelle setzt.

Köln im September 2015
Prof. Dr. René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und CSR,
Cologne Business School

Zeitenwende

Interview mit Dr. Martin R. Stuchtey,

Director of the McKinsey Center for Business & Environment

Herr Stuchtey, im Zeichen von Digitalisierung, Wissensökonomie und Industrie 4.0 sind Disruption und kreative Zerstörung in aller Munde. Welche Auswirkungen haben diese Kräfte auf die Strategieentwicklung?

Der Gedanke, dass sich Wertschöpfungslogik, Ressourceneinsatz, Kundenbeziehungen, Leistungskontrakte, Arbeitsverhältnisse und andere Konstanten des Managements fundamental verändern werden, ist greifbar. Nicht nur in der Literatur, die diese disruptiven Kräfte am Werke sieht, und nicht nur am Rande der Weltwirtschaftsforen und -konferenzen. Vorstände bestätigen im Gespräch zunehmend freimütig, dass sich neben steigendem Ertragsdruck und beschleunigten Unternehmensabläufen eine zweite Ebene der Veränderungen spürbar Bahn bricht. Und es gibt viele Vorboten für diesen tektonischen Wandel: neue Geschäftsmodelle, die, gestützt auf neue Technologie, Jahrhunderte alte Industrien, von der Stromerzeugung bis zum Gastgewerbe, implodieren lassen, Prosumenten, Aktionärsaktivismus, neue genossenschaftliche Unternehmensformen. Diese Veränderungen sind nicht nur als Austausch des technischen Betriebssystems zu verstehen. Sie verschieben lang etablierte Grenzen zwischen Produzent und Kunde, zwischen den sogenannten Faktoreinsatzfaktoren und schließlich zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Und es weist dem Menschen eine neue Rolle zu. Entfesselt vom Gesetz der Skalen bei Produktion und Absatz, gewinnt dieser Autonomie und Dialogfähigkeit zurück.

Welche Rolle übernimmt hier das Konzept der Ethikologie, welches Friedrich Glauner in seinem Buch „Zukunftsfähigkeit. Wertestrategien zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen“ entwickelt hat?

Der Kerngedanke des Buches macht aus der Erzeugung gesellschaftlichen Mehrwerts, aus einer heute mehr oder weniger praktizierten Nebenbedingung, eine Zielfunktion. Es greift damit das Konzept des „Shared Value“ auf und führt es weiter. Zum einen, indem es die Anforderungen erhöht. Der gesellschaftliche Nutzen muss den einbehaltenen übersteigen. Zum anderen, weil es sie zur Voraussetzung für den Geschäftserfolg im „Verantwortungs- und Bewusstseinsmarkt“ der Zukunft macht. Der Gedanke ist kühn und verlockend und bedarf schon deswegen einer kritischen Überprüfung. Er gründet sich auf die Annahme, dass nur ein konsistentes und authentisches Nutzenstiftungskonzept Identität und Markenwert schafft, extern Kunden überzeugt und intern Mitarbeiter motiviert. Eine auf dem Ertragsprinzip aufbauende Wertschöpfungsstrategie wird von beiden Seiten entlarvt. Dies stellt wahrlich hohe Anforderungen an alle Akteure. Hier werden Leser, abhängig vom persönlichen Erfahrungshorizont, von einem unterschiedlichen Maß an Optimismus geprägt sein.

Welche Rolle spielen darin Wertestrategien?

Dieser Begriff ist wichtig. Die Produktion gesellschaftlichen Mehrwerts schafft nicht nur das langfristige Bleiberecht im Markt, es begründet konkret Wettbewerbsvorteile und wird zum Haupttreiber für den Geschäftserfolg. In vielen Unternehmen – vom qualitätsverliebten Schuster um die Ecke bis zum großen Möbelunternehmen – sehen wir so etwas schon.

Wie bewerten Sie den im Buch beschriebenen Paradigmenwechsel der ökonomischen und strategischen Modellbildung?

Das vorliegende Buch stellt sich mitten in die Subduktionszone zwischen alte und neue Realität. Es ist beides: eine Analyse des Paradigmenwechsels und Streitschrift. An vielem darf man sich abarbeiten. Es begeht dabei aber nicht den Fehler, bestehende Defizite etablierter Praktiken und strategischer Programme moralisch zu deuten, sondern als industriehistorischen Speerklinkeneffekt, als „Lock-in“ zu beschreiben. Der Übergang zu einem Modell mit besseren Ergebnissen für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt wird als gesamtgesellschaftliche Aufgabe beschrieben, nicht als Korrekturbedarf Einzelner. Aber gerade für diese Art von Perspektivenwechsel sind Zielbilder wichtig. Diese liefert das vorliegende Buch.

Das Gespräch führte Gebke Mertens, Cultural Images.

Die Zwangslogik mentaler Modelle

Vorbemerkungen zur Lektüre

Nicht nur in den Wissenschaften, der Religion und der Politik, sondern auch im Alltag wirtschaftlich handelnder Menschen prägen mentale Modelle unser Bild der Wirklichkeit. Was real ist und was nicht, was wahr und was falsch, ist dabei nicht nur eine Frage der richtigen Einsichten, sondern mehr noch eine Frage der Glaubenssysteme, mit denen wir die Realität beschreiben. Sie legen dabei nicht nur fest, wie die Gesetzmäßigkeiten der Lebenswelt beschaffen sind, sondern bestimmen damit auch unsere Vorstellungen von Freiheit, Kreativität, Moral und Sinn. Mehr noch, indem sie unsere Erwartungen prägen, wie sich die Welt und ihre Bewohner verhalten werden, begrenzen sie unsere Vorstellungen, wie wir handelnd darauf reagieren sollen. Fiktion prägt so in zweifachem Sinn Wirklichkeit: erstens legen unsere mentalen Modelle die Gesetzmäßigkeiten fest, mit denen wir die Welt beschreiben; zweitens beeinflussen sie, wonach wir streben und wie wir handeln.

Sozialpsychologisch betrachtet mündet die weltbildstiftende Funktion unserer mentalen Modelle in eine Zwangslogik. Denn jenseits aller Fragen nach dem guten oder richtigen Handeln und jenseits aller Fragen, welche Modelle denn die richtigen oder passenden seien, gilt für sie alle: wir richten unser individuelles Handeln an Erwartungen aus, die wir in Form von Beweggründen und Gesetzmäßigkeiten dem Gegenüber und der Welt zuschreiben und sie dadurch allererst hervorrufen. Unser Wirklichkeitsverständnis und mehr noch unsere realen sozialen Systeme – seien es Familien, Clans, Unternehmen oder Märkte, Religionen sowie die Systeme von Politik und Wirtschaft – materialisieren sich nur deshalb, weil Menschen ihr Handeln an den Erwartungszuschreibungen ausrichten, die von ihren mentalen Modellen, z. B. denen des Marktes, des Wettbewerbs, der Unternehmensführung, vorgeben werden. Die Pointe dieser Konstruktion von sozialer Wirklichkeit ist, dass wir in diesen Zuschreibungen einen Rückkopplungskreislauf in Gang setzen, der zumindest im Bereich der sozialen Systeme – also den Systemen der Religion,

der Politik, der Wirtschaft – zur selbsterfüllenden Prophezeiung wird. Indem sich der Reigen der menschlichen Handlungen an den dem Gegenüber zugeschriebenen Erwartungen und Beweggründen orientiert, etabliert er ein Wirkungssystem, das immer ausgeklügelter die initial zugeschriebenen Gesetzmäßigkeiten zur Wirklichkeit gerinnen lässt. Wird dieses Wirkungssystem unsere mentalen Modelle nicht reflektiert, bleiben wir nicht nur unseren Handlungsgründen gegenüber blind, sondern auch gefangen in einem lediglich eingeschränkten Raum der Möglichkeiten, wie wir uns in der Welt verhalten.

Dieses Buch widmet sich dem mentalen Modell heutigen Wirtschaftens und der daraus abgeleiteten Vorstellung, worin Strategien der Wettbewerbsfähigkeit gründen. Dabei argumentiert es auf zwei Ebenen. Auf der *praktischen* entfaltet es die zentralen Herausforderungen, die eine zukunftsfähige Unternehmensführung zu meistern hat. Hierzu dient der Haupttext. Er richtet sich an die Praktiker des Strategiegeschäftes, namentlich Unternehmer, Manager und Aufsichtsräte sowie all jene, die auf die strategischen Entscheidungen von Unternehmen und Geschäftsmodellen Einfluss nehmen. Auf der *theoretischen* Ebene richtet sich das Buch an Wissenschaftler im interdisziplinären Schnittfeld von Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Psychologie, Philosophie und Ökonomie. Hier wird vor dem Hintergrund der interdisziplinären Diskussion zu den Bedingungen, Möglichkeiten und Strategien eines zukunftsfähigen Wirtschaftens argumentiert, warum und wie die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sich aus der Dynamik der in Unternehmen wirkenden Werte ableitet. Hierbei lautet die Kernthese: Zukunftsfähige Strategieentwicklung entspringt aus einem veränderten Paradigma, das die heutigen mentalen Modelle der Ökonomie und Unternehmensführung durch das Paradigma der Ethikologie ersetzt. Darin bleiben nur solche Unternehmen marktfähig, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen für ihre Umgebungssysteme einen substantiellen Nutzen stiften, dessen Mehrwert jene Werte übersteigt, die das Unternehmen aus ihnen zieht.

Für eine schnelle Lektüre genügt es, den Haupttext bzw. die den Haupttext gliedernden fünfundzwanzig Thesen zu lesen. Die Texte und Beispiele in den Einschubkästen vertiefen die Argumente und Thesen. Sie sind der Subtext für eine wissenschaftliche Metadiskussion zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

In der Verschränkung beider Argumentationsebenen entfaltet das Buch einen mehrfachen *Paradigmenwechsel* in der Wahrnehmung von Unternehmen und Märkten. Der erste betrifft den Zweck von Unternehmen und damit das Verständnis zukunftsfähiger Unternehmensstrategien; der zweite die Diskussion über das Für und Wider einer unternehmerischen Verantwortlichkeit, die nicht nur dem Unternehmen, sondern auch gesamtgesellschaftlich verpflichtet ist. Der dritte hinterfragt das ökonomische Mantra vom knappheitsbezogenen Primat des Wettbewerbs, das

daraus resultierende Modell des homo oeconomicus sowie das Pro und Contra, ob sich die Vorstellungen von Wachstum und Nachhaltigkeit sowie von Gewinnorientierung und Moral ausschließen. Der vierte, fünfte und sechste betreffen schließlich die ökonomische Fiktion der Rationalität und Werteneutralität ökonomischer Modellbildungen, die Fiktion der Wertschöpfung im freien Spiel der Märkte sowie die ressourcenzerstörende Logik des Wachstums.

Das Buch zeigt mit diesem Paradigmenwechsel, dass die heute gängigen Strategie- und Unternehmenskonzepte gerade deshalb zunehmend obsolet werden, weil sie in ihren angeblich wertneutralen empirischen Beschreibungen der Unternehmensführung verkennen, dass es keine wertneutrale Beschreibung des Marktgeschehens oder der Funktion, Organisation und Zielsetzung von Unternehmen geben kann, weil alles Wirtschaften und damit jede Beschreibung des Wie und Wozu der Unternehmensführung selbst schon immer wertgebunden ist. Hierbei zeigt das Buch auf, wie Unternehmen diese Wertebedingtheit zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen in den Überflusmärkten von heute sowie den Verantwortungsmärkten von morgen nutzen können.

Damit gibt das Buch eine praktische und eine philosophische Antwort auf die Frage, wie sowohl einzelne Unternehmen als auch unsere wirtschaftlich geprägten Gesellschaften überlebensfähig bleiben. Überlebensfähig bleiben jene Unternehmen, die erkennen, dass die im „homo oeconomicus“-Modell der Unternehmensführung zum Ausdruck kommende ökonomische Logik der Strategieentwicklung und die CSR-Logik einer verantwortungsorientierten Unternehmensführung für eine Zukunftssicherung nicht ausreichen.

Die ökonomische Logik der Strategieentwicklung ist nicht zukunftsfähig, da sie dazu neigt, Unternehmen in der betriebswirtschaftlichen Logik der knappheitsfixierten Ertragsorientierung in *Strategien eines kurzfristigen Denkens und des Ressourcenraubbaus* zu treiben. Dieser Logik gemäß wirtschaften Unternehmen besonders erfolgreich dann, wenn sie Profite privatisieren sowie anfallende Kosten nach Möglichkeit auslagern oder kollektivieren.

Corporate Social Responsibility ist der Versuch, diese Zwangslogik kurzfristiger, raubaufördernder Unternehmensstrategien zu durchbrechen. Aber auch sie ist nicht zukunftsfähig, da die diversen Spielarten von CSR, Unternehmens- und Wirtschaftsethik mit ihren Triple Bottom Line Appellen an unternehmerische Verantwortung und ethisch nachhaltiges Wirtschaften einem *zweifachen Kategorienfehler* aufsitzen. Erstens vermengen sie die Steuerungsimpulse, die unternehmerisches Handeln leiten. Zweitens verfehlen sie mit ihren von außen an das Unternehmen herangetragenen Verantwortungsansprüchen der Meso- und Makroebene die relevante Mikroebene unternehmerischen Handelns.

Damit Unternehmen berücksichtigen, was scheinbar außerhalb der ökonomischen Logik liegt, ist eine *Wettbewerbsargumentation* nötig, die der Mikrologik der Unternehmensführung entspringt. Den Ansatzpunkt hierfür finden wir in der Logik Werte, die unternehmerisches Handeln bestimmen. Ihr gemäß werden solche Unternehmen wettbewerbsfähig sein, die für sich das Bewusstsein als zentrale Ressource der Zukunft erschließen. Wer die Kraft dieser Ressource erkennt, kann die Geschäftsmodelle der Märkte von morgen definieren. Sie basieren auf substantziellen Nutzenstiftungen, die nicht nur Erträge generieren, sondern zugleich ressourcenschöpfend und mehrend sind. Analog zu Ökosystemen organisieren sie Mehrwertkreisläufe, die die Ressourcenbasis des Gesamtsystems kontinuierlich verbreitern und vertiefen und so zu einem Ressourcenwachstum beitragen. Sie legen so den Grund für die eigene Entwicklungsfähigkeit.

Wir nennen Geschäftsmodelle, deren Motor eine das Gesamtsystem stärkende Mehrwertstiftung ist, *ethikologische Geschäftsmodelle*. Sie basieren auf einer Wertelogik, die den humanen Werten des Weltethos sowie den ökologischen Prinzipien der Ressourcenschöpfung verpflichtet ist. Im Sinn einer *ethischen Wahrheitstafel* manifestieren sich ethikologische Geschäftsmodelle in einer Unternehmenskultur, die sowohl im Umgang mit internen und externen Stakeholdern als auch in der substantziellen Ausgestaltung des jeweiligen Geschäftsmodells ethisch tragfähig ist. Zukunftsfähige Strategieentwicklung konzentriert sich somit auf den Aufbau von Wertekulturen für sich selbst tragende *Wertschöpfungskreisläufe in den Überfluss- und Verantwortungsmärkten der Zukunft*. Mein Anliegen ist, Hinweise zu geben, welche Wertestrategien die Wettbewerbsvorteile von morgen sichern.

Grafenaschau und Tübingen, 10.9.2015

Friedrich Glauner

Danksagung

Jede Autorenschaft lebt mehr noch als vom eigenen Denken von der Auseinandersetzung mit den Gedanken anderer, sei es in Form von Literatur, sei es im gesprochenen Dialog. Das vorliegende Buch verdankt sich vielen Gesprächen mit Menschen, mit denen ich über die Jahre die verschiedensten Facetten des hier behandelten Themas mentaler Modelle und ihrer Auswirkungen auf menschliches und institutionelles Handeln diskutieren konnte.

Im philosophischen Diskurs danke ich Christa Hackenesch(†), Johannes Fritsche, Ulrich Schneider, Rainer Adolphi, Sybilla Lotter, Andreas Huber, Christoph Hubig, Hans Poser, Günter Abel, Roland Posner, Donald Davidson(†), John Searle, Hans Sluga, Barry Stroud, Ernst Tugendhat(†), Klaus Heinrich, Dieter Henrich, Herbert Schnädelbach sowie meinen Kolleginnen und Kollegen vom Weltethos-Institut Tübingen, Claus Dierksmeier, Christoph Giesa, Christopher Gohl, Katharina Hoegel und Bernd Villhauer.

Im Bereich der wertorientierten Unternehmensführung danke ich Ulrich Helmel sowie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner verschiedenen Seminare am Weltethos-Institut Tübingen, an der Universität der Bundeswehr München sowie der Hochschule Weihenstephan. Dort danke ich besonders Matthias Kunert. Danken möchte ich ebenso den Alumni des Studiengangs Master of Ethical Management der Universität Eichstätt, dort vor allem Andreas Knie; den Mitstreitern und Mitstreiterinnen beim Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik, insbesondere Kristin Vorbohle; den Reihenherausgebern der deutschen und englischen Reihe „CSR...“, René Schmidpeter, Nick Capaldi und Samuel Idowu.

Im Bereich der strategischen und operativen Unternehmensführung danke ich allen Unternehmern und Unternehmerinnen, deren Impulse und Vorbilder in die Publikationen der letzten drei Jahre eingeflossen sind, insbesondere Claus Hipp, Michael Hilti, Nicola Leibinger-Kammüller, Dieter Jung, Jeff Maisel, Erich Harsch, Rudolf Schreiber, Arnold Weissman, Rüdiger Ruoss, Christian von Bethmann, Henner Klein, Manfred Benzenberg, Wolfgang Seidel, Martin Stuchtey,