

■ 2.1 Irrwege und Fehlentwicklungen im Management: Was läuft falsch?



Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- Wie manche Führungskräfte wirksamer führen als andere.
- Gute und schlechte Beispiele aus der internationalen Wirtschaft.
- Fünf Managementkonzepte, die populär und trotzdem falsch sind.
- Fünf alternative Ansätze für richtiges und nachhaltig erfolgreiches Management.

2.1.1 Der Wirkungsgrad von Führung

Auch Manager werden geführt – in der Regel von Managern. Dabei bestimmen Führungskräfte in einer höheren Hierarchieebene Richtung, Ziele und Verhaltensgrundsätze für Manager in einer niedrigeren Ebene. Diese Führung geschieht explizit durch schriftliche und mündliche Vorgaben und sie geschieht implizit durch eigenes Verhalten in der Vorbildfunktion. So beeinflusst jeder Manager die ihm unterstellten Mitarbeiter, während er selbst von seinem Chef beeinflusst wird. Selbst der vermeintlich oberste Chef wird geführt, nämlich von den Besitzern der Organisation, also von Aufsichtsorganen oder den Gesellschaftern.

Das erlebte Führungsverhalten wird zu Teilen reflektiert und zu Teilen bewusst oder unbewusst übernommen. Manches erlebte Führungsverhalten wird auch abgelehnt und bewusst nicht übernommen. So wird auf jeder Führungsebene Führungsleistung erlebt, verändert und weitergegeben. Manch eine Absicht der obersten Leitung kommt „unten“ bei den Mitarbeitern an, manch andere Absicht bleibt in den mittleren Führungsebenen hängen. Dies ist per se weder gut noch schlecht. Es ist so. Aus diesen Verhaltensweisen ergibt sich der Wirkungsgrad von Führung in einer Organisation.

Manager können diesen Wirkungsgrad beeinflussen: Wer bei einer Gelegenheit zehn Anweisungen gibt, muss mit mehr Schwund rechnen, als ein Manager, der nur eine einzige, klar artikulierte Anweisung gibt. Wer *einen* Schwerpunkt setzt, konzentriert seine Führungsenergie auf einen Punkt und wirkt dort stark. Wer versucht gleichzeitig an vielen Punkten zu wirken, hat an jedem einzelnen Punkt weniger Kraft.

Außerdem beeinflussen Wiederholungen über einen längeren Zeitraum die Wirkung von Führungsleistung. Wenn eine Führungskraft ein Thema mehrfach oder regelmäßig anspricht, wirkt sie nachhaltiger, als bei nur einmaligem Ansprechen.

Schließlich beeinflussen Führungskräfte den eigenen Wirkungsgrad durch ihre Glaubwürdigkeit. Wer Verhaltensgrundsätze selbst vorlebt, überzeugt mehr als jemand, der

nur darüber spricht. Wer beispielsweise persönliche Kommunikation mit Kunden für ein wichtiges Gut hält, muss selbst mit Kunden sprechen.



Beispiel Motorola

Robert W. Galvin führte das Unternehmen Motorola von 1959 bis 1986 als CEO, Chief Executive Officer. In den 1980er Jahren sah er die Notwendigkeit, das Qualitätsbewusstsein im gesamten Unternehmen deutlich zu verstärken. Er begann diesen Veränderungsprozess bei seinem eigenen Verhalten. Er veränderte die Agenda der regelmäßigen Vorstandssitzung so, dass alle kundenbezogenen Themen zuerst behandelt wurden. Interne Belange, wozu auch die Produktivität und die Profitabilität gehörten, wurden sichtbar hinten angestellt.

Damit jedoch nicht genug. In den ersten Vorstandssitzungen nach dieser Veränderung verließ Bob Galvin den Sitzungsraum, nachdem die Kunden- bzw. Qualitätsthemen besprochen waren. Er sagte sinngemäß: „Bei den internen Themen müssen Sie auf meine Teilnahme verzichten, denn ich möchte mich um Kundenbedürfnisse und Qualität kümmern.“ Nach dem ersten Schock begann der neue Schwerpunkt rasch zu wirken.

Im Jahr 1986 führte Motorola den 6 Sigma-Prozess für Qualität und Zuverlässigkeit ein, der heute noch in produzierenden Unternehmen weltweit genutzt wird. Zwei Jahre später gewann Motorola den ersten Malcolm Baldrige National Quality Award, den Qualitätspreis der USA.

Dass Motorola in diesem Zeitraum auch wirtschaftlich erfolgreich war und beeindruckende Wachstumsraten vorweisen konnte, war für Bob Galvin keine Überraschung. Er war davon überzeugt, dass echte Kundenorientierung und qualitativ hochwertige Produkte immer zu wirtschaftlichem Erfolg führen (→ The Galvin Project, 2010)

2.1.2 Gefährliche, falsche Konzepte

In den letzten 30 Jahren haben sich Konzepte etabliert, die gefährlich und falsch sind. Daran hat auch die Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 wenig geändert, obwohl die Gefahren dieser falschen Managementkonzepte gerade durch diese Krise deutlich sichtbar wurden. Manager haben scheinbar gültige Konzepte übernommen und in vielen Unternehmen verbreitet. Nun ist es die Aufgabe von Managern diese Fehler zu erkennen und zu korrigieren.

Nachfolgend werden fünf dieser „falschen Konzepte“ vorgestellt und bessere Lösungen angeboten. Jedes dieser Konzepte beruht auf jeweils einem Leitsatz, der allgemeingültig erscheint und dennoch falsch ist. Diese falschen Leitsätze lauten:

1. Ein Unternehmen ist dazu da, Gewinne zu machen.
2. Es ist gut, sich an den Besten zu orientieren.
3. Im harten Wettbewerb zählt nur der Preis.
4. Kapitalgeber wollen eine möglichst hohe Rendite.
5. Der Wert eines Unternehmens wird durch den Aktienkurs dargestellt.

Gewinne zu machen, ist nicht Unternehmenszweck

Der Unternehmenszweck ist *nicht* Gewinne zu machen oder möglichst viel Geld zu erwirtschaften. Der Zweck eines Unternehmens liegt vielmehr immer in einer Kunden- oder Marktorientierung. Im Handelsregister ist für jedes Unternehmen der Geschäftszweck eingetragen. Dort steht zum Beispiel: „Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Möbeln aller Art“, „Erbringung von Pflegedienstleistungen“, „Herstellung und Verkauf von Backwaren“ oder Ähnliches. Der Geschäftszweck ist also immer die Befriedigung eines bestimmten Kunden- oder Marktbedürfnisses. Als Zweck steht in keinem Handelsregister in Deutschland: „Erwirtschaften von Gewinn“.

Es gibt nur einen Geschäftszweig, der aus Geld mehr Geld erwirtschaften möchte. Dies sind Investmentbanken. Hier werden zum einen große Gewinne generiert, zum anderen trägt dieses Tun in großem Maße zu Finanzkrisen bei. Deshalb diskutieren die Regierungen vieler Länder über Gesetze zur Regulierung und Begrenzung solcher Aktivitäten.

Gewinn ist kein Unternehmenszweck. Dennoch ist Gewinn wichtig, denn gesunde Unternehmen brauchen eine gesunde Ertragskraft zum Überleben. Selbst gemeinnützige Organisationen müssen Wirtschaftspläne erfüllen und brauchen zumindest einen ausgeglichenen Haushalt. Gewinne sind Teil der finanzwirtschaftlichen Ergebnisse unternehmerischen Handelns. Deshalb werden sie zu Recht als Bewertungskriterium für Managementleistung genutzt. Sie dürfen jedoch nie das wichtigste oder gar das einzige Kriterium sein.

Gewinne werden verwendet, um den Kapitalgebern einen Zins zu bezahlen (Eigenkapitalrendite) und um in zukünftige Aktivitäten zu investieren. Außerdem können aus Gewinnen Reserven für schwierige Zeiten gebildet werden. Nicht zuletzt werden aus Gewinnen Steuern gezahlt, die dem Staat und der Gesellschaft zugutekommen. Gewinne haben also durchaus einen wirtschaftlichen Sinn. Dieser darf aber nicht mit dem Unternehmenszweck verwechselt werden. Der Zweck muss immer auf die Bedürfnisse von Kunden bzw. des Marktes ausgerichtet sein. Wer dies vergisst, gefährdet den langfristigen Unternehmenserfolg.



Beispiel Ford

Henry Ford erfand die Serienproduktion von Autos. Er gründete im Jahr 1903 die Ford Motor Company, die neben Rennwagen auch ein Serienfahrzeug bauen sollte. Henry Ford wollte ein Auto bauen, das sich ein normaler Arbeiter leisten konnte.

Im Jahr 1908 begann die Produktion des legendären Ford T-Modells, das auch „Tin Lizzy“ genannt wurde. Es war schwarz lackiert und kostete US\$ 850,-. Ein Arbeiter verdiente in den Gründerjahren nur etwa fünf Dollar pro Tag. Für das Ziel, jeder Arbeiter solle sich ein Auto leisten können, musste Henry Ford die Herstellungskosten senken und seinen Arbeitern höhere Löhne bezahlen. Beides tat er, indem er die Fließbandfertigung einführte. Zehn Jahre später kostete das Ford-T-Modell nur noch 360 Dollar, der Arbeitslohn pro Tag hatte sich mehr als verdoppelt.

Henry Ford verkaufte dieses Auto 15 Millionen Mal und wurde ein wohlhabender und erfolgreicher Unternehmer. Viele seiner Arbeiter wurden stolze Autobesitzer. Für Henry Ford waren seine Arbeiter und die Bedürfnisse seiner Kunden wichtiger als sein persönlicher finanzieller Erfolg. Deshalb wurde er ein erfolgreicher Unternehmer (→ wikipedia, 2010a)

Die Unternehmensgeschichte von Ernst Abbé, dem Optiker, Unternehmer und Gründer der Carl Zeiss Stiftung, oder die Erfolge von Werner von Siemens sind der Ford-Geschichte ebenbürtig. Auch sie suchten nach technischen Lösungen für Produkte, die Kundenbedürfnisse erfüllten. Sie erkannten gesellschaftliche Entwicklungen und kümmerten sich in vorbildlicher Weise um ihre Arbeiter. Gerade weil sie sich nicht der Gewinnmaximierung verschrieben, waren sie so außergewöhnlich erfolgreich. Wer glaubt, heute seien solche Unternehmensgeschichten nicht mehr möglich, sollte sich mit Bill Gates, dem Gründer von Microsoft, beschäftigen oder mit zahlreichen deutschen Unternehmerfamilien, die im deutschen Mittelstand für weltweit beachtete Erfolge sorgen. Keiner von ihnen hat ein Unternehmen gegründet um zuvorderst Gewinne zu erwirtschaften – immer standen Kundenbedürfnisse und die Entwicklung von Märkten im Vordergrund.

Zweck und Ziel sind nicht dasselbe. Der Zweck eines Sommerurlaubs kann Erholung mit der Familie sein. Das Ziel ist eine Ferienwohnung am Mittelmeer. Wer dieses Ziel erreicht, kann trotzdem den Zweck verfehlen.

Gewinn kann als eines von mehreren Kriterien für die Bewertung von Unternehmen genutzt werden. Dazu müssen jedoch auch Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Loyalität der Mitarbeiter und einige weitere Kriterien kommen (siehe Kapitel 3.3 *Organisationen steuern*). Zentrale Fragen sollten sein: Welchen Nutzen bieten die eigenen Produkte oder Dienstleistungen für die Kunden? Was brauchen Kunden heute und in der Zukunft? Wie wirken die unternehmerischen Tätigkeiten auf Mitarbeiter und Gesellschaft?

Nötig sind eine mittel- und langfristige Unternehmensstrategie, die auch Basis für mittel- und langfristige Renditeerwartungen sein kann. Wem die Sicht auf Nachhaltigkeit durch Quartalsanalysen der Profitabilität verstellt wird, der kann nicht erfolgreich führen. Genau das passiert jedoch in manchem deutschen Industrieunternehmen: Wartungsaufwendungen für Maschinen werden minimiert, was zwar kurzfristig zu Einsparungen führt. Bereits nach wenigen Jahren steigen dann aber die Ausfallzeiten und Reparaturen drastisch an. Oder neue Produkte werden billig und schnell entwickelt, und Rückrufaktionen erleben Hochkonjunktur. Beides wird regelmäßig mit den hohen Ge-

winnzielen entschuldigt. Solches Verhalten ist jedoch Ausdruck eines falschen, weil nicht nachhaltigen Gewinnstrebens.

Benchmarking: Vorsicht vor den vermeintlich Besten!

„Best Practice“ und „Benchmarking“ geistern als Schlagworte durch die Managementtagen deutscher Unternehmen. Häufig steht dahinter das Streben, der Beste zu sein. So steht hinter Best-Practice-Konzepten oft die Suche nach dem besten Verfahren, dem wirksamsten Prozess oder der kostengünstigsten Methode für ein geschäftliches Vorhaben. Auch Benchmarking steht häufig für den Vergleich mit dem vermeintlich Besten in einer bestimmten Disziplin. Doch wird ein Verfahren, das in *einem* Unternehmen zu guten Ergebnissen führt, in einem anderen Unternehmen ebenso gut wirken? In vielen Fällen nicht.



Beispiel Leistungsabhängige Bezahlung

In einem mittelgroßen deutschen Produktionsunternehmen wurde ein erprobtes Prämienmodell eingeführt, durch das die Mitarbeiter in Abhängigkeit der Produktionsleistung einzelner Teams bezahlt wurden. Ein Grundlohn blieb erhalten, der 75 % der durchschnittlichen Bezüge ausmachte. An der Definition der Leistungskriterien konnten die Mitarbeiter mitwirken.

Der Erfolg war überwältigend. Die Motivation stieg spürbar an, Krankheitszahlen sanken und die Kooperation zwischen Gruppen und Abteilungen verbesserte sich deutlich. Die Produktivität vieler Teams konnte gesteigert werden. Die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter betrachteten die leistungsabhängige Bezahlung als großen Fortschritt.

Mit dem nahezu identischen Beraterteam sollte dasselbe Modell in einem anderen, ähnlich großen Betrieb eingeführt werden. Schon in der Startphase spürten die Berater erhebliche Widerstände. Dennoch wurden Leistungskriterien definiert und das neue Modell eingeführt.

Das Ergebnis war niederschmetternd. Die Motivation sank ab, einige Mitarbeiter verweigerten die Kooperation, und einzelne Mitarbeiter drohten offen mit Kündigung. Die Produktionsleistung blieb unverändert auf dem vorherigen, eher niedrigen Niveau. Nach neun Monaten beendete die Unternehmensleitung das Projekt und schaffte das Prämienmodell wieder ab.

Was war geschehen? Was gut für das erste Unternehmen war, passte nicht zum zweiten. Während sich die Mitarbeiter im ersten Unternehmen beteiligt und in ihrer Leistung wertgeschätzt fühlten, empfanden die Mitarbeiter des zweiten Unternehmens, sie seien Opfer eines Kostensenkungsprogramms. Daraus können Manager lernen: Erfolg ist nicht kopierbar, er ist so einzigartig wie die Unternehmen selbst.

Im Vergleich mit den Besten wird jedoch ein weiterer Fehler gemacht. Implizit wird unterstellt, dass eine Organisation die Beste in einem bestimmten Kriterium werden

kann und soll. Dieses Ziel ist aber fragwürdig. Ist der beste Automobilhersteller wirklich erfolgreicher als seine Konkurrenten? Suchen Sie nach dem besten Krankenhaus, wenn sie eine bestimmte Heilbehandlung benötigen? Oder ist „gut“ gut genug? Die meisten Kunden suchen gute Produkte und gute Dienstleistungen – selten muss es „das Beste“ sein. Der Vergleich mit den im Markt anerkannten guten Anbietern ist in der Regel weit aussagekräftiger als der Vergleich mit dem Klassenbesten in einer Disziplin.

Organisationen können erfolgreich sein, wenn sie Mitarbeiter gut behandeln, gute Produkte herstellen und ihre Kunden gut bedienen. Dies kann zu guten wirtschaftlichen Ergebnissen führen. Gut ist oft gut genug. Das Streben, in einer Disziplin der Beste zu sein, führt hingegen zu unverhältnismäßig hohen Anstrengungen in dieser einen Disziplin – meist zulasten anderer Kriterien. Vorsicht ist also immer dann geboten, wenn Manager sich an den vermeintlich Besten orientieren oder sich mit diesen vergleichen.



Beispiel AIG

AIG, kurz für American International Group, war der weltweit größte Erstversicherer mit dem höchsten Gewinn. Mit internationalem Engagement und innovativen Dienstleistungen erzielte er ein enormes Wachstum. Im Jahr 2006 erwirtschaftete AIG über 14 Milliarden Dollar Gewinn. Auch deutsche Städte und Kommunen hatten zum Wachstum von AIG beigetragen, indem sie Teile ihrer Infrastruktur an AIG verkauften und dann mit langfristigen Verträgen zurück mieteten. Im so genannten „Cross-Border-Leasing“ wurden Kläranlagen, Straßenbahnen, ja sogar Rathäuser und Schulen zu Geld gemacht.

Im Jahr 2008 wurde diese „Best Practice“ der 90er Jahre ganz plötzlich zur Gefahr. Die Infrastruktur deutscher Städte und Kommunen drohte Teil einer gigantischen amerikanischen Konkursmasse zu werden, denn die AIG stand plötzlich und unerwartet kurz vor dem Konkurs. Die US-Notenbank gewährte ein kurzfristiges Darlehen in Höhe von 40 Milliarden Dollar, um die Insolvenz abzuwenden. Insgesamt machte der AIG-Konzern 2008 einen Jahresverlust von fast 100 Milliarden Dollar.

Noch wenige Jahre zuvor galt AIG als der größte und erfolgreichste Versicherer der Welt. Andere Versicherungskonzerne mussten sich in Profitabilität und Wachstumskraft mit AIG vergleichen lassen. In den oberen Führungsebenen des Konzerns arbeiteten die „besten“ Manager, die mehrheitlich an den besten Universitäten Amerikas ausgebildet wurden. Über Nacht war aus dem Klassenbesten ein Sanierungsfall geworden (SZ, 2008).

Wirklich exzellente Leistungen entstehen nicht durch das Kopieren eines vermeintlich Besten, sondern aus überzeugter Kundenorientierung. Dabei erwarten Kunden gute Produkte und gute Leistungen. Im außergewöhnlich Guten sind oft auch außergewöhnliche Risiken verborgen. In diesem Sinne brauchen Unternehmen nur gute Manager, nicht die besten.

In Preiswettkämpfen gibt es nur Verlierer

In vielen betriebswirtschaftlichen Instituten wird immer noch die Lehrmeinung vertreten, bei sogenannten Convenience-Produkten zähle der Preis. Convenience-Produkten sind Produkte, die der Verbraucher als nahezu gleichartig und austauschbar empfindet. Häufige Beispiele dafür sind Waschmittel und Nudeln. Hier gilt die Preiselastizität als gering. Deshalb setzen Anbieter besondere Preisstrategien, Treuepunkte oder Rabattsysteme ein, um Kunden zu binden.

Bei genauerem Hinsehen entpuppt sich diese Lehrmeinung in vielen Märkten jedoch als falsch. Der einzelne Verbraucher hat nämlich durchaus Vorlieben, für die er bereit ist, Geld auszugeben.



Beispiele für Preisspannen

1. Brot

Von vielen Betriebswirten als Convenience-Produkt klassifiziert, bestehen dennoch Preisspannen von über 100 % in Bäckereien und Supermärkten. Beim klassischen Toastbrot variieren Preise sogar zwischen 49 Cent und 1,50 Euro pro Pfund. Verbraucher entscheiden sich nach persönlichen Kriterien für besonders gesundes Brot oder für Brot aus biologisch kontrolliertem Getreideanbau und sind bereit, dafür einen höheren Preis zu bezahlen. Dabei müssen die Kriterien nicht unbedingt wissenschaftlich fundiert oder mit höheren Herstellungskosten verbunden sein. Ein gutes Brot ist seinen Preis wert – so denken viele Konsumenten.

2. Auto

Viele Betriebswirte würden das Auto nicht als Convenience-Produkt bezeichnen. Objektiv betrachtet hat ein Pkw der Mittelklasse vier Räder, Platz für vier bis fünf Personen, bietet übliche Sicherheitsstandards und eine Höchstgeschwindigkeit von ca. 190 km/h. Es ist weitgehend gleichartig und durchaus austauschbar – erfüllt also die Basiskriterien eines Convenience-Produktes. Die Preise für ein solches Fahrzeug liegen zwischen 10.000 und 50.000 Euro – also eine Preisspanne von 500 %. Auch hier sind Käufer offenkundig bereit, erhebliche Preisdifferenzen zu akzeptieren, denn die billigeren Autos verkaufen sich nicht besser als die teureren.

3. Rechtsrat

Die Dienstleistung einer juristischen Beratung, die durch einen ausgebildeten Juristen erbracht wird, kann in Stundensätzen abgerechnet werden. Die Stundensätze unterscheiden sich von Kanzlei zu Kanzlei. Sie liegen allein in der Stadt Frankfurt am Main zwischen 100 und 600 Euro. Dies entspricht einer Preisspanne von 600 % ohne ein direktes objektives Unterscheidungsmerkmal der Dienstleistung selbst. Trotzdem florieren die kleinen, preiswerten Kanzleien ebenso wie die großen teuren.

Diese Beispiele zeigen, dass es auch bei gleichartigen und austauschbaren Produkten und Dienstleistungen erhebliche Preisspannen gibt, die marktverträglich sind. Es gibt in den meisten Produkt- und Dienstleistungsbereichen Marktteilnehmer, die im unteren, im mittleren und im oberen Preissegment kaufen. Jeder davon hat für seine Kaufentscheidung gute Gründe.

Jenseits des Konsumentenmarktes verhalten sich auch Unternehmen im Business-to-Business-Markt ähnlich. Häufig wird behauptet, es zähle nur der Preis, wenn Unternehmen als Käufer auftreten. Doch die Realität sieht anders aus. Kauft Ihr Unternehmen nur die billigsten Büromöbel – auch für seine Manager? Arbeitet Ihr Unternehmen mit der billigsten Marketingagentur oder dem günstigsten Juristen? Kauft Ihr Unternehmen nur die billigsten Rohstoffe? Nur relativ selten wird das Billigste oder das Teuerste gekauft. Meistens soll das Preis-Leistungsverhältnis stimmen, was stets Raum für Interpretation und Erfahrung lässt.

Wenn Einkäufer und Verkäufer intensiv über Preise verhandeln, kann der fehlerhafte Eindruck entstehen, dies sei das einzig relevante Kriterium. Doch gerade im harten Wettbewerb zählt weit mehr als nur der Preis: Wie zuverlässig ist der billigste Lieferant? Wer wird auch in unvorhergesehenen Veränderungsprozessen noch ein verlässlicher Partner sein? Wer bietet heute schon Dienstleistungen oder Produkte an, die das Unternehmen in der Zukunft brauchen wird? Wie viel Vertrauen und Glaubwürdigkeit entsteht auf der Beziehungsebene? Für welche Werte stehen die handelnden Unternehmen? Einkäufer und Verkäufer müssen zu angemessenen Verhandlungen befähigt und beauftragt werden. Dies ist Aufgabe von Managern.

Wer nur nach dem Motto „Geiz ist geil“ agiert, wird bei vielen Gelegenheiten Geld sparen. Doch zu welchem Preis? Wer dieses Motto maximal ausreizen möchte, kann seine Kosten auf Null senken – er braucht nur sein Unternehmen zu schließen. Dann werden die Kosten wirklich minimiert. Doch wo bleibt dann das unternehmerische Handeln im Sinne des Unternehmenszwecks?

Kosten und Preise so weit wie irgend möglich zu senken, führt in die falsche Richtung. Die Erfüllung von Kunden- und Marktbedürfnissen ist einen fairen Preis wert, wenn die handelnden Partner an nachhaltigem Erfolg interessiert sind.

Kapitalrendite richtig verstehen

Die Behauptung, Kapitalgeber seien stets an einer möglichst hohen Kapitalrendite interessiert, die regelmäßig in Kreisen der Finanzwirtschaft geäußert wird, resultiert aus einem Systemfehler in der deutschen und der internationalen Kapitalwirtschaft. Um diesem Systemfehler auf die Schliche zu kommen, hilft ein genauerer Blick darauf, wer Kapital in der Wirtschaft anlegt. Dies sind

- Aktionäre (Besitzer von Unternehmensanteilen einer Aktiengesellschaft),
- Gesellschafter in anderen Gesellschaftsformen (z. B. GmbH) oder
- Banken und Finanzinstitute.

Besonders die Gruppe der Aktionäre ist inhomogen. Hierzu gehören Einzelpersonen, die kleine oder größere Vermögen anlegen, um Werte für die Zukunft zu erhalten oder zu

mehren. Oft soll für den eigenen Ruhestand nach dem Erwerbsleben (Rentenversicherung) oder für die nachfolgende Generation vorgesorgt werden. Dazu würde sich eine Investition in gut geführte Unternehmen mit langfristigen Strategien und einer starken Kundenorientierung eignen. Dies geschieht jedoch immer seltener. Meistens werden diese Gelder Finanzinstituten anvertraut, die Geldanlagen professionell betreuen.

Diese Finanzinstitute bündeln Aktienpakete in Fonds. Die verantwortlichen Fondsmanager haben jedoch kein langfristiges Interesse an den Unternehmen, deren Aktien sie verwalten. Sie werden an Monats- und Quartalszielen gemessen. Der Wert des von ihnen verwalteten Aktienfonds ergibt sich aus den Kurswerten der enthaltenen Aktien, die täglich und sogar stündlich schwanken. Sobald einzelne Werte zu sinken drohen, verkaufen sie und erwerben Anteile anderer Unternehmen. Dieses Verhalten unterstützt kurzfristige Unternehmensstrategien und behindert langfristiges Denken.

Rentengelder, die in Rentenversicherungen angelegt sind, werden zu großen Teilen auch in entsprechenden Fonds gebündelt und auf dem Kapitalmarkt mit eher kurzfristigen Wachstumszielen eingesetzt. So wird das langfristige Anlageinteresse der vielen einzelnen Anleger in kurzfristig agierende Kapitalinstrumente übertragen. Während sich der Einzelanleger noch für das Unternehmen, an dem er Anteile besitzt, interessiert und jährliche Dividenden sowie langfristig erfolgreiche Strategien erwartet, optimieren Fondsmanager ihre Portfolios auf Grundlage von zumeist kurzfristigen Wertzuwächsen.

Dieser Systemfehler führt dazu, dass ein großer Teil des bereitgestellten Kapitals nicht auf das langfristige Gedeihen von Unternehmen ausgerichtet ist, sondern auf kurzfristige Steigerungen des Aktienkurses. Infolge dieses Systemfehlers werden Boni von Topmanagern großer Konzerne an die Entwicklung des Aktienkurses gekoppelt. Danach die kurzfristigen und wenig nachhaltigen Unternehmensziele zu beklagen, ist inkonsequent.

Doch Unternehmen können sich aus diesem Dilemma befreien, selbst wenn sie auf Kapital aus den Aktienmärkten angewiesen sind. Dies hat das Unternehmen Porsche in den Jahren von 2001 bis 2007 eindrucksvoll bewiesen.



Beispiel Porsche

Der damalige Vorstandsvorsitzende Wendelin Wiedeking weigerte sich, die von der Börse geforderten Quartalsberichte zu veröffentlichen. Nach mehrmaligen Androhungen und gerichtlichen Auseinandersetzungen wurde das Unternehmen Porsche 2001 aus dem deutschen Aktienindex M-Dax ausgeschlossen.

Wendelin Wiedeking gab nicht nach. Er erklärte wiederholt: „Der Zwang zur Vorlage vierteljährlicher Berichte behindert Unternehmen in der Verfolgung langfristig angelegter Strategien.“ Die Aufsichtsorgane des Unternehmens Porsche vertrauten ihrem Vorstandsvorsitzenden und ließen ihn gewähren. Branchenkenner gaben Porsche nur geringe Überlebenschancen. Ihr Urteil lautete: zu klein, zu ertragsschwach. Doch Wendelin Wiedeking verfolgte eine langfristige Strategie, die auf Kundenerwartungen und technisch hochwertige Produkte ausgerichtet war.

Nach wenigen Jahren hatte sich Porsche zum Branchenprimus gemauert. Er wies auch im internationalen Vergleich der Automobilhersteller die höchste Profitabilität aus und hatte Marktanteile gewonnen. Die langfristige Strategie hatte sich bezahlt gemacht und alle Beteiligten profitierten: Kunden von hochwertigen Sportfahrzeugen, Mitarbeiter mit sicheren, gut bezahlten Arbeitsplätzen, Aktionäre von hohen Dividenden und einem stabilen Aktienkurs (→ Stern, 2004).

Die gegenseitige Übernahmeschlacht zwischen Porsche und Volkswagen, die 2009 in der Öffentlichkeit zelebriert wurde, hatte wenige strategische, langfristige Ziele. Hier ging es um Macht. In diesem Spiel verlor Porsche seine Selbständigkeit und Wendelin Wiedeking seinen Posten als Vorstandsvorsitzender.

Wenn Topmanager die kurzfristige Ausrichtung ihres Unternehmens beklagen, brauchen sie einen vertrauensvollen, offenen Dialog mit den Aufsichtsorganen bzw. den Gesellschaftern. Auf dieser Ebene können sich Manager auf langfristige und nachhaltige Unternehmensstrategien einigen. Mit etwas Mut können sogar veröffentlichte Quartalsberichte aufgegeben werden. Auf eine Neuorientierung der Fondsmanager zu hoffen, ist weniger aussichtsreich, denn Kapitalmärkte funktionieren nach ihren eigenen Gesetzen.

Shareholder Value ist nicht Unternehmenswert

Shareholder Value ist das entsprechende Schlagwort, das stellvertretend für ein amerikanisch geprägtes Wirtschaftskonzept steht. Die Shareholder (Anteilseigner) bemessen den Wert ihrer Kapitalanlage über den Preis, den sie bei einem Verkauf gegenwärtig erzielen könnten. Dies ist der Aktienkurs. Diese Sichtweise ist für Anleger sinnvoll, die beim Kauf von Aktien auf Kurszuwächse spekulieren und die Aktien verkaufen, wenn der Kurs weit genug gestiegen ist. Mit einer langfristigen Investition in ein gesundes Unternehmen hat dies nichts zu tun.

Unternehmen würden gut daran tun, auf solche Anteilseigner zu verzichten, denn hier zählen nur kurzfristige Steigerungen des Aktienkurses. Ein langfristig orientierter Anleger erwartet zuverlässige Dividenden, die aus den Gewinnen des Unternehmens gezahlt werden. Dazu ist ein marktorientiertes und nachhaltiges Geschäftskonzept erforderlich. Shareholder Value hingegen ist ein Spekulanten-Konzept.

Der Aktienkurs sollte sich theoretisch aus den zukünftigen Gewinnerwartungen des Unternehmens ergeben. In der Realität wirken jedoch vielfältige Marktkräfte auf die Aktienkurse, die nichts mit der Ertragskraft eines bestimmten Unternehmens zu tun haben. Dies kann immer wieder in unerwarteten und teilweise enormen Kursbewegungen von Aktien beobachtet werden.



Beispiel Volkswagen

Die Volkswagen-Aktie zeigte enorme Kurssprünge in einem Zeitraum von weniger als zwei Jahren. In dieser Zeit änderte sich weder die Produktpalette noch das Unternehmenskonzept des VW-Konzerns. Ob sich der tatsächliche Wert dieses Unternehmens in diesem Zeitraum überhaupt verändert hat, darf bezweifelt werden. Der Kurswert der Aktie schwankte jedoch um das 13-fache.

Kurswert der Aktie (→ onvista, 2010)

Juli 2008	160 Euro
Oktober 2008	1.000 Euro
Dezember 2008	250 Euro
Juli 2009	250 Euro
Dezember 2009	75 Euro

Der Aktienkurs sagt nichts aus über die Güte der Produkte und Dienstleistungen. Er bewertet auch nicht die Art und Intensität der Kundenbeziehungen oder die Kompetenz der Mitarbeiter. Weder die Leistungsfähigkeit der Prozesse noch die Kooperationsfähigkeit mit Partnern werden durch den Aktienkurs dargestellt. Er ist das momentane Ergebnis von Angebot und Nachfrage im Börsenhandel mit einer bestimmten Aktie.

Professionelle Aktienhändler benötigen Expertenwissen in den Mechanismen von Börsen, an denen Aktien gehandelt werden. Sie brauchen kein detailliertes Wissen über das Unternehmenskonzept und das Managementsystem eines Unternehmens, dessen Aktien sie handeln. Wer sich Kapital auf dem Kapitalmarkt beschafft, setzt sich genau diesen Kräften aus. Schnell werden Unternehmen so zum Spielball von Analysten und Spekulanten. Sich für oder gegen solche Optionen zu entscheiden, liegt in der Verantwortung von Managern.

Sogar das Topmanagement eines Unternehmens wird geführt. Nämlich von den Aufsichtsgremien, die die Anteilseigner vertreten oder von den Gesellschaftern unmittelbar. Deshalb müssen Manager, die der Unternehmensleitung angehören, in einen Dialog mit eben diesen Organen über die Ziele des Unternehmens eintreten. Es empfiehlt sich, unbedingt die Gewinnerwartungen über einen definierten Zeithorizont zu klären. Auch sollte vereinbart werden, welche wichtigen Eigenschaften das Unternehmen im Markt auszeichnen und wie der Unternehmenszweck wirksam erfüllt werden sollen.

Ferner braucht eine Unternehmensleitung Klarheit über die Erwartungen zur Kapitalrendite. Welche Anteile des erwirtschafteten Gewinns sollen als Dividende ausgeschüttet werden? Welche Reserven sollen gebildet werden und in welchem Umfang soll investiert werden? Über lange Jahre wurden Reserven als „totes Kapital“ belächelt. Für Investitionen wurde stets Fremdkapital von Banken beschafft. In der Wirtschaftskrise 2009 starben einige Unternehmen, weil sie keine angemessenen Reserven zurückgelegt hatten. Deren Aktienkurs sank in kurzer Zeit auf null – die angelegten Gelder wurden vernichtet.

Nur für Aktiengesellschaften, deren Anteile auf dem Börsenparkett gehandelt werden, hat der momentane Aktienkurs eine hohe Bedeutung. Das ist allen Beteiligten bekannt. Hier stehen die Aufsichtsorgane und die Gesellschafter in der Verantwortung. Für solche strategischen Entscheidungen müssen Aufsichtsräte qualifiziert sein und daran sollten sie sich messen lassen.

2.1.3 Aus Fehlern lernen

Wenn sich Konzepte oder Leitsätze als falsch herausstellen oder nicht mehr tauglich für die Zukunft sind, müssen Manager diese Konzepte korrigieren. Falsch ist die Annahme, ein Unternehmen sei dazu da, Gewinne zu machen. Richtig ist, dass sich der Unternehmenszweck an den Bedürfnissen der heutigen und künftigen Kunden ausrichten muss. Nur dann kann ein Unternehmen Märkte erfolgreich bedienen und durch seine operative Tätigkeit dauerhaft Erträge erwirtschaften.

Falsch ist die Annahme, es sei gut, sich an den Besten zu orientieren. Richtig ist, ein passendes gutes Leistungsniveau anzustreben, das allen wichtigen Interessengruppen gerecht wird. Die Maximierung eines einzigen Leistungskriteriums geht fast immer zu Lasten anderer wichtiger Leistungen.

Falsch ist die Annahme, im harten Wettbewerb zähle nur der Preis. Richtig ist, dass Kunden ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis suchen. Dies gilt im Geschäft mit Konsumenten ebenso wie im Geschäft zwischen Unternehmen. Selten ist das billigste Angebot gut genug, und selten ist das teuerste notwendig.

Falsch ist die Annahme, Kapitalgeber wollten eine möglichst hohe Rendite. Richtig ist, dass die meisten Anleger, die für ihre persönliche Zukunft vorsorgen wollen, eine sichere Anlage brauchen, die den Wert des Ersparten schützt. Der nominale Wertzuwachs sollte also mindestens die inflationsbedingte Entwertung ausgleichen. Kurzfristig hohe Renditen bergen die Gefahr von mangelnder Nachhaltigkeit und dem Totalverlust des eingesetzten Kapitals in Krisenzeiten.

Falsch ist die Annahme, der Wert eines Unternehmens werde durch den Aktienkurs dargestellt. Richtig ist, dass der Aktienkurs lediglich der momentane Kaufpreis für eine Aktie ist, der sich aus Angebot und Nachfrage ergibt. Er ist für spekulative Anleger wichtig, die sich nicht langfristig an Anteile eines Unternehmens binden wollen. Die Erwartungen dieser Interessengruppen stehen einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung meist entgegen.

Um ein Unternehmen zu bewerten, sind Produkte, Dienstleistungen, Kundenbeziehungen, Mitarbeiter, Prozesse und das langfristige Managementkonzept wichtig. Für all diese Aspekte sind Manager verantwortlich.



Erkenntnisse in Kurzform

- Manche Manager fühlen sich hilflos; sie glauben keinen Einfluss auf die inneren und äußeren Umstände ihrer Organisation zu haben. Dann passen sie sich an, anstatt zu gestalten. Doch ein einzelner Manager an der Spitze kann die Richtung eines Unternehmens verändern – siehe Bob Galvin von Motorola.
- Alleiniges Profitstreben führt in die Irre. Gewinne müssen dem Unternehmenszweck untergeordnet werden. Sie sind nur dann dauerhaft, wenn Kundenbedürfnisse erfüllt werden.
- So genannte „Best Practices“ zu kopieren ist gefährlich. Erfolg ist nicht kopierbar; er ist so einzigartig wie die Unternehmen selbst. Manager müssen deshalb individuelle Lösungen finden, die zur besonderen Situation ihres Unternehmens passen.
- Unternehmen brauchen gute Manager, nicht die besten. Auf der anstrengenden Suche nach den Besten werden die vielen Guten übersehen.
- Die Bedeutung des Aktienkurses wird überschätzt, denn er stellt nicht den wahren Unternehmenswert dar. Die Fokussierung auf den Aktienwert lenkt von nachhaltigem Erfolg, der auf dauerhafter Marktfähigkeit beruht, ab. Das müssen Topmanager ebenso wie Anteilseigner und Aufsichtsorgane wahrnehmen.

■ 2.2 Aus Krisen lernen



Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- Warum unternehmerische Ziele mehr sind als Profite.
- Die Risiken von Fremdkapital.
- Fünf Grundsätze für richtiges und nachhaltig erfolgreiches Management.
- Wie Manager mit Anerkennung mehr erreichen.
- Eine „Entmischung“ von Führungsverantwortung auf der oberen, mittleren und unteren Leitungsebene