

Heft 4

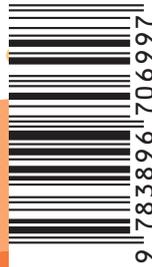
Intelligent entscheiden Revue für postheroisches Management

Intelligent entscheiden



REVUE

für postheroisches management



9 783896 706997

Intelligent entscheiden

Heft 4 ISBN 978-3-89670-699-7, € 25,-

3	Editorial von Torsten Groth
6	Bernhard von Mutius Die andere Intelligenz
16	Various Artists Daten-Kunst
20	Rudolf Wimmer Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille
34	Claus Otto Scharmer Organisationales Handeln
50	Hermut Kormann Betriebswirtschaftslehre für Nicht-Betriebswirte
58	Henrik Pontzen Zufall im Banking
64	Ralf Wetzel Mehr Brücken! Über die Finanzkrise, den Ethikboom und den ganzen Rest
68	Christoph Kahlert Stiftungen und ihre Gaben: Die Überraschung der Reziprozität
74	Caroline Rudzinski, Andreas Szankay Intelligente Entscheidungen – Ein Diskurs
76	Rudolf Wimmer, Aljoscha Neubauer, Frank Kirchner im Interview Intelligente Maschinen, Personen und Systeme
82	Malte Friedrich-Freksa, Katrin Glatzel Steuerung ohne Kontrolle!?
90	Caroline Rudzinski Informationsmärkte: Der Unterschied, der einen Unterschied macht
96	Marina Barz, Wolfgang Looss Intelligent noch nicht entscheiden
106	Ulrich Renz Schönheit als Entscheidungsprämisse
	Kolumnen
116	Wozu Wirtschaft? Sein und Nichts. Entscheidung als Möglichkeit von Birger P. Priddat
118	Management für Fortgeschrittene Kluge Knoten von Dirk Baecker
122	Hollywood Kubricks Krieger von Fritz B. Simon
128	Hören & Sehen
130	Überblick, Bestellservice, Impressum



Hermut Kormann, Prof. Dr., Jahrgang 1942, studierte Betriebswirtschaft und war über 40 Jahre in der Industrie tätig, davon annähernd zwei Jahrzehnte als Finanzvorstand und dann Vorstandsvorsitzender des Familienunternehmens Voith AG. Er hat eine Honorarprofessur für Unternehmensführung der Familienunternehmen an der Universität Leipzig und eine solche an der Zeppelin University Friedrichshafen inne. In mehreren Familienunternehmen ist er Mitglied der Aufsichtsgremien. Zahlreiche Veröffentlichungen zu den Besonderheiten von Familienunternehmen, zuletzt »Beiräte in der Verantwortung« (Berlin, Heidelberg: Springer Verlag)

Hermut Kormann

»Betriebswirtschaftslehre für Nicht-Betriebswirte« – Ertüchtigung zu dezentralem Entscheiden durch Maximen und Normalien*

1. Betriebswirtschaftslehre als Handlungslehre

Betriebswirte sollten im Besitz der Weisheit sein, wie im Unternehmen »richtig« entschieden und gehandelt werden kann. Dabei gibt es allerdings zwei Schwierigkeiten: Zunächst gibt es ein hausgemachtes Problem, dahingehend, dass die präskriptive Betriebswirtschaftslehre sich mit ihren »Verschreibungen« zumeist auf einem sehr hohen Abstraktionsgrad bewegen muss, damit ihre Aussagen branchenübergreifend Geltung beanspruchen und zumindest theoretisch eine prognostische Relevanz haben können. Der Praktiker hat bei seiner konjunkturbedingten »Lungenentzündung« aber nicht die Nerven, ein Buch über den gesunden Lebenswandel im Allgemeinen zu lesen, sondern braucht eine konkrete, detaillierte Anleitung, wie »Wadenwickel« anzulegen sind, um das Fieber zu senken. Dieser Abstand zwischen Theorie und Praxis wird zudem dadurch verschärft, dass das entsprechende Fachwissen – wie auch in anderen Wissensbereichen – bestenfalls von den Fachleuten voll verstanden wird, eben den Betriebswirten. Die eigentliche Tragik dieser Disziplin ist es nämlich, dass in den meisten Unternehmen die Mehrzahl der Handelnden Nicht-Betriebswirte sind, zum Beispiel Juristen, Ingenieure, Chemiker, Einzelhandelskaufleute, Handwerker oder Facharbeiter.

Es ist von vornherein ein anspruchsvolles Unterfangen, die Entwicklung eines Unternehmens von Hunderten, Tausenden oder Zehntausenden von Mitarbeitern gezielt zu beeinflussen – Strategie zu machen. Dabei gilt es, durch die Beeinflussung der Führungskräfte, ja aller Mitarbeiter, eine Wirkung zu erzielen. Das nennen wir »Führung«. Führung in einer turbulenten Umwelt und einem globalen Wirkungsraum kann gar nicht anders erfolgreich sein als in einem Konzept der Dezentralisierung. Viele Führungsinstanzen eines Unternehmens müssen auf dem Globus autonom agieren können, um Veränderungen zu erreichen. Selbst wenn dieses anspruchsvolle Unterfangen nach Kräften bewirkt wird, darf man nicht erwarten, dass ein der Theorie gerecht werdendes »Optimum« erreicht werden kann.

Wenn hier von wirksamem Handeln gesprochen wird, geht es weniger um die großen Strategieentscheidungen wie etwa die Frage nach der Positionierungsstrategie. Es geht eher um die alltäglichen Probleme des strategischen Handelns einer Geschäftsführung: Wie kann ich rationalisieren? Wie mache ich Gewinn? Wie kann ich

Kostensteigerungen über die Preise weitergeben? Wie weit kann ich wachsen? Muss ich Neuerungen vorantreiben oder mehr auf Stabilisierung achten?

Das Erreichen einer Wirkung verlangt Folgendes:

1. das Erkennen einer Konstellation – wir sprechen hier von einem »Befund« –, die der Intervention des Managers bedarf. Diese Konstellation kann sowohl eine Chance bedeuten als auch ein Risiko oder sogar eine unmittelbare Schadensbedrohung.
2. das Verstehen, von welchen Ursachen die erkannte Konstellation abhängt, denn es können nur die Ursachen eines Befundes beeinflusst werden, nicht der Befund selbst. Gewinn, Marktanteile, Qualität und viele Schlüsselwörter, die in der Managementsprache gerne als Ziele ihres Handelns genannt werden, sind Wirkungen, nicht Ursachen. Es gilt jedoch zunächst, sich auf die Ursachen zu konzentrieren. Dies ist allerdings nur sinnvoll, wenn das Handeln auf entsprechende Annahmen über die Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen aufbaut. Zwar kann man sich auf derartige Zusammenhänge nicht wie auf Naturgesetze verlassen, doch ohne diese Annahmen ist man unfähig zu zielgerichtetem Handeln.
3. ein Handlungsprogramm, eine Logik des Handelns. Dies kann aus verschiedenen Quellen stammen:
 - Konzernrichtlinie 4711
 - Erfahrung, Routine, die höchstpersönliche Theorie, die man sich aus den Projekten ableitet, die man selbst bereits erlebt hat
 - gesunder Menschenverstand
4. die erfolgreiche Kommunikation. Denn der Erfolg bemisst sich nicht an dem Konstrukt irgendeiner kommunikativen Sendung, sondern ausschließlich am Verständnis und der dadurch ausgelösten Handlung beim Empfänger. Den Handelnden nennen wir Mitarbeiter, Geführter, Teammitglied oder auch Kooperationspartner, Lieferant, Kunde. Was derjenige, der schließlich handeln soll, nicht versteht, wird auch nicht umgesetzt.

Der Partner des Betriebswirts im Führungsprozess, z. B. der Ingenieur, kommt nun mit einer Erwartungshaltung in den Kommunikationsprozess, der von seinem eigenen professionellen Hintergrund geprägt ist. Der Ingenieur steht für die Anwendung von Technik: Technik bedeutet den Einsatz naturwissenschaftlicher Erkenntnisse für die

Problemlösung im Dienste der menschlichen Bedürfnisse. Technik ist eine Kunstfertigkeit und als übliche Praxis ist sie lehrbar. Der Ingenieur arbeitet mit Modellen, in denen es klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gibt, deren Grenzbedingungen gleichzeitig wohldefiniert sind. Bei diesen Wirkungszusammenhängen handelt es sich um zeit- und personenunabhängige Naturgesetze. Jedes Konstrukt in seinem Denkgebäude ist exakt bestimmt. Die Kräfte, die Maßeinheiten, alles hat eine Definition. Jeder Bereich der Technik verfügt über einen Kanon von Wissensinhalten, die zum Beispiel im »Dubbels« oder im »Handbuch für Hüttentechnik« wohl dokumentiert sind und die der jeweilige Ingenieur kennen sollte.

Die Sehnsucht der Sozialwissenschaften, die Forschungsmethoden der Naturwissenschaften auf ihren Bereich zu übertragen und – wenn schon nicht zu allgemeingültigen Naturgesetzen – wenigstens zu »Quasigesetzen« (Albert) zu gelangen, wie den »Power Laws« oder den »Laws of the Marketplace«, ist nicht erfüllbar. Dennoch müssen Betriebswirte sich bemühen, ihre theoriegestützten Handlungsgrundsätze so plausibel zu vermitteln, dass sie auch in den Händen anderer wirksam werden können.

2. Das Verstehen als Voraussetzung des Wirkens

Das Verstehen einer Handlungsempfehlung ist die erste Voraussetzung für ihre Wirksamkeit. Das Verstehen seinerseits hat nun weitere wichtige Voraussetzungen, deren Gegebenheit durchaus labil ist. Verstehen setzt zunächst voraus, dass der »Geräuschpegel« der umgebenden Informationsflut *übertönt wird*. Dafür genügt es nicht, sich verständlich auszudrücken; man muss sich so ausdrücken, dass jeder es hört und dass man nicht missverstanden werden kann. Dazu gehört vor allem aber auch die *Reduzierung auf das Wesentliche*, auf das zu Merkende. Damit ist gleichzeitig die *Wiederholung* verbunden. Verstehen setzt auch voraus, dass der Empfänger den der Mitteilung zugrunde liegenden Annahmen, Überzeugungen und Theorien über Wirkungszusammenhänge folgt, dass er sie intellektuell durchdringt. Dies verlangt *Vereinfachung*. Damit jedoch ein Handlungsimpuls entsteht, muss die Mitteilung auch innerlich akzep-

◦ Der hier abgedruckte Beitrag beruht auf einem Vortrag auf der Pfingsttagung des Verbandes der Hochschullehrer der Betriebswirtschaft im Jahre 2008.

tiert werden. Sie muss über »Anschlussfähigkeit« für den Kopf verfügen; idealerweise – und in sehr wichtigen Angelegenheiten – sollte sie auch das Herz berühren.

Damit verbunden ist das traurig machende Phänomen, dass ein Absolvent nach fünf Jahren in der Praxis in der Regel keine Fachzeitschriften – geschweige denn ein Fachbuch – mehr liest.

Das Verstehen wird erschwert durch mehrere Kommunikationsbarrieren: Die erste ist die Sprachbarriere im internationalen Raum. Obschon Englisch als weltweite Lingua franca verwendet wird, bleibt dennoch die Schwierigkeit, die Inhalte der verwendeten Wörter, die verwendeten Bilder und Assoziationen sowie die Denkstrukturen der jeweiligen spezifischen Kultur zu verstehen. Zu diesem Problem tritt dann noch die Barriere zwischen den Betriebswirtschaftslehren verschiedener Kulturkreise hinzu. Es ist schon ein recht interessantes Unterfangen, einem amerikanischen Betriebswirt das Kollegialprinzip, die Vollkostenrechnung oder das Vorsichtsprinzip deutscher Prägung bei der Bilanzierung nahezubringen. Die Sprachbarriere zwischen der akademischen Welt und der Praktikerwelt ist schließlich eine weitere kulturelle Barriere. Tinker betont etwa in seinem Aufsatz *Management Science of Management Sciences*, dass ein Wissenschaftler dazu neigt, einen Beitrag zu einem neuen Ansatz der Problemlösung in Unternehmen primär für den Wissenschaftlerkollegen zu schreiben, und nicht für den Praktiker, der eigentlich die Probleme hat. Damit verbunden ist das traurig machende Phänomen, dass ein Absolvent nach fünf Jahren in der Praxis in der Regel keine Fachzeitschriften – geschweige denn ein Fachbuch – mehr liest. Und obendrein gibt es dann auch noch die Barriere zwischen den Fachsprachen etwa des Ingenieurs und des Betriebswirts.

Es sind verschiedene Vorgehensweisen denkbar, um die Verständigung zwischen Menschen aus unterschiedlichen Erfahrungsbereichen zu ermöglichen. Es sind eigentlich die Wege, die auch für die Kommunika-

tion zwischen Menschen verschiedener Sprachkompetenz zur Verfügung stehen.

Der erste und weithin propagierte Weg besteht darin, dass der Empfänger sich Kompetenz in der Sprache und im Denkgebäude des Senders erwirbt. So wird heutzutage der MBA natürlich auch für den Ingenieur angeboten, während umgekehrt niemand auf die Idee kommt, einen guten Betriebswirt durch einen im Abendkurs erworbenen Master in Fahrzeugbau zum Autokonstrukteur zu machen. In jedem Fall ist es notwendig, den Ingenieur in BWL zu schulen, weil der Ingenieur eben der Handelnde ist. Für solche Wissensvermittlungen steht immer nur begrenzte Zeit zur Verfügung. Die Teilnehmer einer entsprechenden Schulung müssen schließlich im Hauptberuf technische Entwicklungen vorantreiben, Kunden gewinnen und ähnliche wichtige Aufgaben erfüllen. Um also bei der betriebswirtschaftlichen Weiterbildung eines Ingenieurs möglichst effizient vorzugehen, müssen die zu erwerbenden Inhalte in äußerster Konzentration und superber Verständlichkeit vermittelt werden.

Zweitens lässt sich die Verständlichkeit dadurch erhöhen, dass der Sender sich in Begriffen und Bildern aus dem Wissens- und Erfahrungsbereich der Empfänger ausdrückt. Er verwendet also z. B. technische Begriffe als Analogien und Metaphern für die betriebswirtschaftlichen Inhalte. Betriebswirte sprechen im Führungsdiskurs immer in Metaphern, um – wie Phil Rosenzweig in *Der Halo-Effekt* darlegt – ihre Kommunikation emotional aufzuladen. Sie sollten ihre betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse dabei in Bilder verpacken, die vom Empfänger leichter angenommen werden können. So könnte man Ingenieuren gegenüber von Ähnlichkeitsanalysen sprechen anstatt von Betriebsvergleichen oder von einem Modell-Unternehmen anstatt von Best Practice. Bei der Suche nach Richtlinien für die Organisation kann man darüber diskutieren, dass »reißschlüssige Kupplungen« bei Überbeanspruchung zerstörungsfrei funktionieren, allerdings Energieverbrauch und Verschleiß größer sind, was durch eindeutige und stringente Entscheidungsrichtlinien von »formschlüssiger Charakteristik« vermieden wird.

Die dritte Möglichkeit ist schließlich die Übersetzung. Sie ist nur ein Sonderfall der Kommunikation in der Sprache des Empfängers. Die Option der Übersetzung verdient allerdings deshalb hervorgehoben zu werden, weil sie zu verschiedenen eigenen Berufsbildern führt:



zum Controller mit der Funktion der Informationsversorgung einer vielleicht nicht in der Tiefe betriebswirtschaftlich geschulten Unternehmensleitung oder zum Unternehmensplaner mit einer Übersetzerfunktion auf dem Gebiet der Strategieentwicklung. Das Übersetzungsprinzip begründet generell die Gilde der Management-Berater, die hoffentlich über hervorragende theoretische Kenntnisse verfügen, die sie ihrem Klienten aber nicht als Theoriekonstrukt anbieten, sondern auf deren Basis sie allein oder gemeinsam mit dem Klienten einen Befund erarbeiten, für dessen Therapie sie dann Vorschläge entwickeln, die passgenau auf das Auffassungsvermögen, die Sprache und hoffentlich auch die Problemstellung des Klienten abgestimmt sind.

Dies sind freilich nur die formalen, linguistischen Aspekte der Verständlichkeit. Die Gestaltung des Inhalts der Mitteilungen ist noch wesentlich anspruchsvoller und wichtiger, um ihn als Handlungsanleitung verständlich zu machen.

3. Design-Konzepte für die Verbesserung der Verständigung

3.1 Maximen und Normalien

Maximen betreffen eher qualitative Aspekte der Unternehmensstrategie, während Normalien quantifizierte Entscheidungsnormen vorgeben. Beispiele für Maximen sind etwa folgende goldene Regeln:

- Handle so, dass das Vertrauen und die Loyalität unserer Kunden gestärkt wird.
- Handle so, dass dein Handeln zum Muster zukünftigen Handelns in vergleichbaren Situationen werden kann. Dieser Grundsatz hilft Klarheit in Entscheidungen der Preispolitik oder Gehaltspolitik zu gewinnen. Einzelfalllösungen und Sondervorteile, die nicht durchzuhalten sind, lässt diese Maxime nicht zu.
- Handle so, dass alle deine Handlungen publik werden könnten. Auf diese Weise gibt es keine Compliance-Unfälle mehr.

Maximen aus dem Bereich des Risikomanagements wären etwa folgende:

- Beurteile alle Risikosituationen nach dem Worst Case, dem größten annehmbaren Schadensszenario. Der Worst Case darf nicht mehr als ein Drittel der Eigenmittel der jeweiligen Einheit gefährden.

- Übernimm in keinem Fall unbegrenzte Risiken.

Ein Beispiel für eine Normalie ist dagegen folgender Richtwert:

- Bei einem Unternehmen der verarbeitenden Exportindustrie müssen die Personalkosten unter 52 % der Wertschöpfung (Rohertrag) liegen.

Die genannten Maximen und Normalien klingen zugebenermaßen recht einfach und abstrakt, ihre konsequente Verbreitung bedarf anschaulicher Beispiele. Damit sie unbedingt beachtet werden, bedürfen sie der Verkündung durch die höchsten Autoritäten im Unternehmen – und zwar nicht schriftlich, weil man schriftlich bestenfalls informieren, aber nicht kommunizieren kann und weil man anders nicht sicher sein kann, alle Köpfe zu erreichen, und jedenfalls sicher nicht die Herzen erreicht. Daher sollten die Maximen vom CEO und seinem Führungsteam mündlich »verkündet« werden – und zwar immer wieder, weil Wiederholung ein wichtiges Führungselement ist.

3.2 Beispielhafte Illustration der Anwendung von Maximen

Ein praktisches Beispiel für eine Maxime besteht in dem Verbot, die Produktergebnisse oder Auftragsergebnisse an einem Deckungsbeitrag auf Basis der variablen Kosten zu messen. Vielmehr gilt es, den Gewinn oder Verlust nach Zurechnung aller Kosten abzuschätzen. Dieses Vollkostendenken widerspricht der lange Zeit propagierten Logik, dass nur »Deckungsbeiträge« zu ermitteln sind, weil das Verursachungsproblem und damit das Zurechnungsproblem bei Fixkosten nicht lösungswürdig seien. Ein erfolgreiches Unternehmen – zumal von mittelständischer Prägung – bleibt aber bei der Vollkostenrechnung und verkauft auf keinen Fall unterhalb der Vollkosten – und zwar »nie und nimmer«. Dieser Maxime liegen folgende Überlegungen zugrunde: Die Kalkulation soll klären, von welcher Art von Aufträgen man gerne mehr hätte und welche Aufträge man nicht haben will. Der Deckungsbeitrag liefert diese Information nicht, denn alle Deckungsbeiträge sind positiv. Man kann aber nicht nachhaltig den Markt mit Aufträgen beliefern, die zwar einen positiven Deckungsbeitrag haben, aber nicht die vollen Kosten decken. Selbst im Einzelfall ist dies nicht zulässig, denn wenn man einzelnen Kunden einen Vor-

teil gäbe, anderen aber nicht, so würde man gegen die oben genannte Maxime der Entscheidungskonsistenz verstoßen.

Betrachtet man die Wiedergabe des Gewinnschwellendiagramms (Break-even-Diagramm) in Lehrbüchern, in denen die Erlöskurve gegenüber der Kostenfunktion irreführend steil dargestellt wird, so wird schnell deutlich, dass alles in der Betriebswirtschaftslehre mit plausiblen Zahlengrößenordnungen durchgespielt werden muss. In der Praxis werden eben nicht 30 % Umsatzrendite erzielt, wie uns die Grafik suggeriert, sondern nur 7 %. Wenn man nun bei dieser eher mageren Umsatzrendite mit einer noch weitergehenden, marginalen Preisstellung die Erlöskurve noch stärker nach unten biegt, dann wandert die Gewinnschwelle möglicherweise über die Kapazitätsgrenze hinaus. Die Betriebswirte können von den Ingenieuren lernen, dass alle technischen Relationen nur innerhalb bestimmter Größenordnungen, im Relevanzbereich, gelten. Diese Größenordnungen muss man sich bei allen betriebswirtschaftlichen Überlegungen gegenwärtigen. Darauf stellt das zweite Lehrkonzept für richtige Entscheidungen ab, das der Normalien.

3.3 Die Normalien

Normalien sind explizite Modelle, in denen komplexe Zusammenhänge so vereinfacht und quantifiziert werden, dass auch der Nicht-Experte damit umgehen kann. Dies soll an einigen Beispielen zur Formulierung des Gewinnziels illustriert werden:

- Das angestrebte Gewinnziel ist nicht von gewichteten Kapitalkosten im Kapitalmarkt abzuleiten, denn das versteht der Kollege Ingenieur im Familienunternehmen nicht.
- Über das notwendige Wachstum, z. B. die Wachstumsrate der Branche oder das angestrebte Wachstum des Unternehmens, kann ein Renditeziel sehr viel stringenter als im Vergleich zu den Kapitalkosten und zugleich motivierender entwickelt werden.
- Es könnte also versucht werden, den Bezug zwischen Wachstumsrate und hierfür erforderlicher Rendite in einer im Dienste der Verständlichkeit radikal vereinfachten Faustregel etwa folgender Art zu vermitteln: Der ROCE (Return on Capital Employed) muss bei Standardannahmen zur Finanzierungsstruktur, Steuerquote und Ausschüttungsquote etwa das Ein- einhalbfache der Wachstumsrate betragen, damit

das Wachstum nachhaltig finanziert werden kann. Dies ergibt bei 7 % Wachstum 10 % ROCE, bei 10 % Wachstum 15 % ROCE.

- Weil es aber auch Rezessionszeiten gibt, in denen die Rendite schwach ist, kann man – unter Einbeziehung eines Puffers – formulieren: Der ROCE sollte in guten Zeiten doppelt so hoch wie die mittelfristige Wachstumsrate sein.
- Der ROCE führt über die Standardrelation zwischen eingesetztem Kapital und Umsatz – sie beträgt normativ 0,5 – zur notwendigen Umsatzrentabilität ROS (Return on Sales). Für 14 % ROCE benötigt man also 7 % ROS.
- Durchschnittlich 7 % ROS wiederum bedeuten im Blick auf einen Konjunkturzyklus von 10 Jahren für die statistischen drei Rezessionsjahre etwa die Hälfte, also 3,5 %; für die sieben guten Jahre verbleiben dann jeweils 8,5 %, also rund 120 % von 7 %.

Diese Normen sind freilich noch auf Ziele bezogen, nicht auf Ursachen. Doch nur durch ein Einwirken auf die Ursachen wird die gewünschte Wirkung erreicht.

- Eine solche ursachenbezogene Normalie bietet die bereits oben angeführte Relation: Bei normalem Wachstum sollten die Personalkosten niedriger als 52 % der Wertschöpfung sein.
- Bekannt ist auch die »Maschinenbau-Regel«, dass Materialkosten und Lohnkosten unter 80 % des Umsatzes zu sein haben.
- Der Saldo aus sonstigem betrieblichen Aufwand und Ertrag sollte zwischen 11 % und 13 % vom Umsatz liegen.

Es können aber auch Normalien zu ganz anderen Themen entwickelt werden:

- Die Verschuldung kann 10 % vom Umsatz betragen, vorübergehend auch 15 %, aber nie 30 %. Man sollte sich nicht davon irritieren lassen, dass es mutige Firmen gibt, die sich gegenseitig aufkaufen und dann sogar mehr Schulden als Umsatz haben: Es ist jedoch noch nicht erwiesen, dass man mit einer solchen Last dauerhaft überleben kann.
- Zukunftsaufwendungen für den Aufbau neuer Geschäfte sollten mindestens 1 % vom Umsatz ausmachen. Daraus kann – wiederum auf der Basis plausi-

bler Annahmen – etwa 1 % Wachstum pro Jahr aufgrund der Diversifikation gewonnen werden, sodass über 20 Jahre 20 % vom Umsatz aus neuen Geschäften entstehen.

Wenn man diese Normalien für Einzelgrößen beherrscht, dann kann man eine »Gewinnmechanik« für eine bestimmte Geschäftseinheit entwickeln und beschreiben (Modell-Unternehmen). Eine solche Modellentwicklung ist ein umfassender Vorgang, der einige Wochen oder Monate dauert, dann aber für die Ergebnissteuerung klare Orientierungen vermittelt.

3.4 Die Natur der Normalien

Die Normalien sind Faustregeln für das Handeln in alltäglichen, aber wichtigen Bereichen. Sie sind mit den Normalien der Blutwerte vergleichbar: Sie geben die zulässigen Bereiche für den Zustand der Systemelemente an, die einen »gesunden« Zustand des Systems kennzeichnen und deren Einhaltung somit Fehler in der Systemsteuerung vermeidet.

Die Normalien sind Faustregeln für das Handeln in alltäglichen, aber wichtigen Bereichen. Sie sind mit den Normalien der Blutwerte vergleichbar.

Derartige Normalien reduzieren die Komplexität der Unternehmensführung signifikant. Sie erlauben durch ihre Eindeutigkeit und Verständlichkeit eine wirkliche Dezentralisierung der Zuständigkeiten auch für wert- erhebliche Entscheidungen. Diese Regeln müssen nicht unbedingt zum Optimum führen, aber sie müssen so ausgelegt sein, dass das Falsche, der grobe Fehler und das Umherirren aufgrund von Nichtwissen vermieden werden.

Welche Art von Normalien verwendet werden und welches die unternehmensspezifischen Werte sind, die einzuhalten sind, muss vom gesamten Kollegium der Unternehmensführung verabschiedet werden. Diese kollektive Verabschiedung erzwingt einen Argumentations- und Überzeugungsprozess, um gut begründbare Funda-

mente für die Normalien zu schaffen. Zugleich werden in diesem argumentativen Prozess die Grenzen des Relevanzbereichs deutlich, innerhalb dessen eine Normalie gelten kann. Schließlich können bei der Erarbeitung einer Normalie die üblichen Konflikte zwischen den Ressortinteressen noch im Rahmen von »Manöverspielen« ausgeglichen werden, während dann, wenn es um die konkrete Geldverteilung geht, wenn in der Argumentation also bereits scharfe Munition verwendet wird, die Normalie das Entscheidungsverfahren bestimmt, und damit kein Gefecht mehr erforderlich ist.

Die unternehmensspezifischen und für den breiten Gebrauch zu kommunizierenden Normalien sind nicht bei den Wirkungen anzusetzen, also bei der Rendite auf das Eigenkapital, sondern bei den Ursachen für die Rendite. Von diesen Ursachen sind diejenigen herauszugreifen, die eine große Hebelwirkung für das Ergebnis haben. Es ist einigen Expertenschweiß wert, die Schlüsselursachen für die jeweiligen Branche und für die jeweilige Strategie herauszudestillieren. Die Simulation des Systems hilft dabei, seine Sensitivität, den Hebel zwischen Ursache und Wirkung, zu ermitteln.

Ich halte die äußerste Konzentration der vermittelten Denkkonstrukte für den Schlüssel zu erfolgreicher Kommunikation und fruchtbarem Wirken. Es hat eben tatsächlich keinen Sinn, über die berühmten sieben Größen, die wir uns maximal merken können, hinauszugehen; diese muss man dann alle ein bis zwei Jahre bearbeiten und darf nicht alle paar Wochen ein neues Superthema durch die Organisation tragen.

Wichtig ist freilich, dass Normalien nur im Relevanzbereich einer normalen Entwicklung gelten. Wenn die Wachstumsraten bei zweistelligen Prozentsätzen, also im wirtschaftlichen »Überschallbereich« liegen, gelten die Normalien nicht mehr. Ebenso stellen der Beginn und die Aufbauphase eines neuen Geschäfts eine außergewöhnliche Konstellation dar. Auch ein Preiskampf ist eine besondere Situation. Ein großes Risiko oder eine große Innovation und der darauf folgende Start einer neuen Aktivität sind ebenfalls Projekte außerhalb des Relevanzbereiches. Für Ausnahmefälle kann es keine etablierten Standardrichtlinien geben. Sie sollen daher in einem weiteren Punkt behandelt werden.



3.5 Fachkompetenz für außergewöhnliche Konstellationen

In allen außergewöhnlichen, kritischen Konstellationen müssen unterschiedliche Fachleute zur integralen Analyse und kollegialen Entscheidungsfindung zusammenkommen. Das Kollegium der Fachleute aus den unterschiedlichen Disziplinen ist die angemessene Organisationsform für die anomale Herausforderung. Hier brauchen wir – in Curricula gesprochen – den fundierten Betriebswirt und den fundierten Ingenieur, möglicherweise noch den Vertreter einer weiteren Fakultät, um die bestmögliche Kompetenz zu erhalten. Ein gutes Kollegium ist eine »Interdisciplinary Professional Learning Community« (Reichwald mit Bezug auf Prahalad). Eine interdisziplinär ausgebildete Einzelperson, also etwa der juristisch ausgebildete Wirtschaftsingenieur mit Soziologie als Nebenfach, ist nie von gleichem Urteilsvermögen wie ein gutes, interdisziplinär zusammengesetztes Kollegium.

Aus diesem Grund erweist sich das Kollegium immer wieder als das überlegene Konzept für die Organisation der Geschäftsführung komplexer Geschäfte. Insbesondere in gefahrgeneigten Geschäften wie dem Anlagengeschäft mit seinen hohen Auftragswerten, langen Laufzeiten, enormen technischen, kommerziellen und finanziellen Risiken ist es erfolgsentscheidend, eine multidisziplinäre Kompetenz für Entscheidungen großer Bedeutung einzusetzen. Hier hilft es nicht, wenn man durch ein Präsidialprinzip den *Druck der Verantwortung* für das *Ergebnis* zu erhöhen versucht. Bis man das Entscheidungsergebnis sieht oder die Compliance-Verletzung feststellt, ist der Verantwortliche vermutlich schon im Ruhestand. Vielmehr muss es in derartigen Konstellationen das Ziel sein, den *Input* für die Entscheidung zu verbessern und die *Qualität* der Entscheidungsprozesse zu sichern, indem man eine tatsächliche und volle kollegiale Verantwortung realisiert. In jedem Kollegium gibt es einen professionellen Betriebswirt, der über die entsprechenden fachlichen Kompetenzen verfügt und die Funktion des »Gewissens« für Produktivität, Rentabilität und Stabilität im Steuerungszentrum der Unternehmenseinheit übernimmt.

- ◆
- ◆
- ◆ **Das Kollegium der Fachleute aus den unterschiedlichen Disziplinen ist die angemessene Organisationsform für die anomale Herausforderung.**
- ◆
- ◆

4. Schluss

Ein erstrebenswertes Ziel für die betriebswirtschaftliche Lehre muss darin bestehen, Forschungserkenntnisse in lehrbare »Techniken« zu transformieren, indem Faustregeln für wirtschaftlichen Erfolg entwickelt werden. Hierzu muss man ein sehr guter Betriebswirt sein. Für die Entscheidungen außerhalb des normalen Geschehens, für durchgreifende Veränderungsprozesse, für wirklich einmalige Herausforderungen wünscht man sich ein Team von Experten. Für eine wirklich kühne Akquisition braucht man Experten für Kapitalmarkttransaktionen, Steuerrechtler für die gesetzestechnischen Hochseilakte und Gesellschaftsrechtler für die statutarischen Fragen. Vielleicht sollte man auch einen Soziologen oder Wirtschaftsethiker hinzuziehen, der fragt, ob man das, was man machen kann, auch machen darf und wie man es kommuniziert. Das Ganze käme aber nicht zustande ohne einen Promotor, Integrator und Projektmanager – und das ist der Betriebswirt. Daher ist dieses Metier so spannend. In schwierigen Situationen brauchen wir die besten Experten aller Disziplinen, aber auch einen, der das Projekt integrativ führt. Gibt es für diese Aufgabe eine bessere Ausbildung als die des Betriebswirts? Wohl kaum!

