

Vorwort des Herausgebers zum dritten Band

Unternehmungen und Manager müssen sich angesichts der Finanzkrise einer Tatsache stellen: die Zeiten robuster Realität sind – einmal mehr – wohl noch für längere Zeit vorbei. Diese sehen sich doch täglich mit einer kaum prognostizierbaren, hochkomplexen und heterogenen Wirklichkeit konfrontiert. Seit Jahrzehnten nicht mehr gesehene Turbulenzen auf den Märkten verstärken die Notwendigkeit für die Suche nach neuen Denkansätzen und Gestaltungsmustern, die dabei unterstützen, differenzierte Lösungen für die täglich zunehmenden Herausforderungen an das Management von Unternehmungen zu finden – und beschleunigen sie. Der über Jahrzehnte weiterentwickelte und geschärfte St. Galler Management-Ansatz, mittlerweile ein internationaler Standard moderner Managementlehre, liefert einen entsprechend griffigen und wirksamen Bezugsrahmen für die systematische Betrachtung, Diagnose und Bewältigung aktueller Probleme der Managementpraxis.

Bewährte Dimensionen erfolgreichen Managements

Grundlegender Baustein des gesamten St. Galler Instrumentariums ist die bewusste Unterscheidung zwischen drei Dimensionen: der normativen, strategischen und operativen Dimension. Diese stehen für voneinander logisch abgrenzbare Problemfelder, die mit Sachverstand und Kompetenz zu führen sind. Die Praxis zeigt: Fehlverstand ist diese Unterscheidung jedoch, wenn sie als Grundlage für unzulässig vereinfachte Arbeitsteilung und Zuschreibung von Zuständigkeiten und Rollen herangezogen wird. Beratungs- und Führungsalltag wie auch unternehmensnahe Forschung belegen: Jeder dieser Dimensionen oder Managementebenen sind ganz bestimmte unterschiedliche und spezifische Stellhebel organisationaler «Fitness» zuzuordnen:

- *Normative Ebene:* Auf normativer Ebene sind für eine Unternehmung grundlegende Sach- und Systemfragen zu klären. Jedem Betrieb muss eine eigene, typische Logik und Funktionsweise zugrunde gelegt werden. Normen legen fest, wie eine Unternehmung vom Grundsatz her funktioniert. Dazu gehören ganz wesentlich Zweckbestimmung und Sinngebung. Zielsetzung dieser Ebenen ist es, Zweck und Sinn so zu definieren, dass die Ansprüche relevanter Anspruchsträger ausreichend integriert und berücksichtigt sind.

- *Strategische Ebene:* Auf strategischer Ebene wird entschieden, wie innerhalb der normativen Vorgaben die Konkretisierung der Geschäftstätigkeit einer Unternehmung aussieht. Die normative Ebene ist der strategischen übergeordnet. Orientierung ist zunächst durch das normative Grundgerüst gegeben, dann durch die Logik des Wettbewerbs. Zielsetzung ist der Aufbau einer robusten Strategie. Maßgabe ist die Effektivität auf dieser Ebene. Es sind die richtigen Dinge zu tun: einerseits die Pflege, andererseits der rechtzeitige Aufbau von Erfolgsfaktoren.
- *Operative Ebene:* Auf operativer Ebene steht die effiziente Leistungserbringung im Vordergrund. Neben wirksamen Kontrollsystemen steht ein motivierender und respektvoller Umgang mit Mitarbeitern. Zielsetzung sind Planung, Steuerung und Überwachung der leistungserbringenden Prozesse zunächst, Erbringung der Ziele bis hinab zu Einzelzielen zuletzt.

Normatives Management – Sicherung der Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung

Geht es um die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen, liegt klar auf der Hand: Diese entscheidet sich nicht auf der Ebene einer aktuell funktionierenden Wettbewerbsposition in bestehenden Märkten. Entwicklungsfähigkeit ist vielmehr auf normativer Ebene durch generische Zielsetzungen, stabile Prinzipien und klar kommunizierte Spielregeln verankert.

Jede Unternehmung erfüllt im globalen Wirtschaftsgefüge einen generischen Zweck und manifestiert so ihren Existenzgrund im unternehmerischen Umfeld. Die Unternehmung 3M sieht sich als «Die Erfinder», übergeordneter Zweck der Wertschöpfung ist es, die innovativste Lösung zu ungelösten Problemen zu bieten. Unternehmungszwecke können natürlich auch anderer Natur sein, so begründet Wal-Mart mit dem Claim «save money – live better» ihr Dasein damit, gewöhnlichen Menschen die Möglichkeit zu bieten, dieselben Dinge zu erwerben wie reiche Menschen. Die Funktion einer solchen übergeordneten normativen Zweck- und Sinnggebung, einer sogenannten Leitidee, liegt in der Integration sämtlicher strategischer und normativer Aktivitäten, die auf den anderen beiden Managementebenen zu planen und steuern sind. Normative Vorgaben entsprechen so «relativ» stabilen Fixpunkten, denen sich alle Managementaktivitäten der untergeordneten Managementebenen unterordnen müssen.

Neben die generische Leitidee sind in einer Unternehmung die grundlegenden Werte und Spielregeln zu stellen. Mitarbeitern wie Führungskräften einer Unternehmung wird anhand von Werten und Regeln Sicherheit über gewünschte Denk- und Verhaltensweisen vermittelt. Geschieht dies wirksam, resultieren daraus Motivation, Selbstständigkeit und Verantwortlichkeit. Werte und Spielregeln sind trotz ihrer Verbindlichkeit nicht als zeitloser Katalog fertiger Wahrheiten zu verstehen. Vielmehr als allgemein verbindliche Annahmen, die regelmäßig kritisch hinsichtlich ihrer

Wirksamkeit und Akzeptanz überprüft werden müssen. Bringt man die Elemente Leitidee und Werte/Spielregeln zusammen, spricht man von einer «Management- oder Unternehmungs-Philosophie». Wird diese seriös formuliert, kennzeichnet sie die Rolle einer Unternehmung sowie deren Verhalten in der Innen- und Außenwelt. Gerne sei die Funktion und Beziehung dieser Elemente noch weiter konkretisiert. Sind Werte und Prinzipien grundsätzlichen Verhaltens identifiziert, formuliert und kommuniziert, werden auf ihrer Grundlage Vorstellungen über die Bereitstellung eines spezifischen Nutzens für ein bestimmtes Zielpublikum entwickelt. Diese Vorstellungen finden dann Niederschlag in einem Leitbild (auch Vision genannt).

Strategisches Management – Sicherung der Stoßkraft einer Unternehmung

Managern muss bewusst sein: Jedes strategische Agieren beziehungsweise dann auch operative Aktivitäten zur Erwirtschaftung von Gewinn verstärken Dynamik und Turbulenz auf den Märkten noch zusätzlich. Je mehr hungrige Mäuler aus einer Quelle gestopft werden müssen, desto härter und ernster wird das Spiel der Rivalen um deren Verteilung.

Bevor der Begriff Strategie Einzug in die Begriffswelten der Managementlehre fand, wurde dieser häufig im Bereich der Spieltheorie verwendet. Eine Strategie ist dort der Plan eines Spielers, der es ermöglichen sollte, in allen Spielsituationen die richtige Entscheidung zu treffen. Übertragen auf den unternehmerischen Kontext steht Strategie so für einen systematisch erstellten Aktionsplan, der auf aktuelle wie antizipierte künftige Entwicklungen im Umfeld einer Unternehmung abstellt und mittel- bis langfristige Entscheidungen über finanzielle wie auch menschliche Ressourcen beinhaltet. Oberste Zielsetzung muss die Erreichung klar gezeichneter Geschäftsziele sein. Orientierungsrahmen der Strategiefindung sind die Vorgaben des normativen Managements anhand von Verbindlichkeiten wie Leitbild, Werten und Spielregeln.

Weiteren Input erfuhr die Managementlehre im Bereich der strategischen Unternehmungsführung mit der an der Harvard Business School begründeten Disziplin der «Business Policy». Geht es um unternehmerische Grundsatzentscheide, sind, wiederum eingebettet in normative Vorgaben, auf strategischer Ebene einerseits die aktuelle Zielerreichung zu pflegen, andererseits künftige Zielsetzungen zu erarbeiten. Kurzfristige, meist situativ ausgerichtete Maßnahmen (Aktionitis, wenn überhaupt) sind Sache der operativen Vollzugsebene, zielen auf kurzfristige Gewinnmaximierung ab und haben auf strategischer Ebene schlicht nichts verloren.

Bezugsgrößen für das Management sind, bevor strategische Zieldiskussionen geführt werden und man hierzu einerseits in die Märkte hinausgeht, um diese richtig zu bearbeiten und bedienen, sowie andererseits interne Effizienzsteigerungen durch ein systematisches Überdenken der eigenen Wertschöpfungsaktivitäten anstrebt, erst einmal normative Bezugsgrößen. Der Auftrag der strategischen Arbeit liegt dann in der Konkretisierung. Aloys Gälweiler beschreibt diese mit der Pflege bestehender

sowie dem Aufbau neuer Erfolgspotenziale. Bestehende Erfolgspotenziale drücken neben der eigentlichen Positionierung die im Zeitablauf gewonnenen Erfahrungen (Know-how) einer Unternehmung mit Märkten, Technologien und sozialen Strukturen sowie Prozessen aus. Neue Erfolgspotenziale stellen auf die Entwicklung von Fähigkeiten ab, die zukünftig geeignet sind, entsprechende Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erzielen.

Zu diesem Band

Vorliegender Band 3 blendet die operative Ebene «Operatives Management – Effiziente Realisierung in den Märkten» bewusst aus. Zwar sind die drei genannten Dimensionen in den St. Galler Modellen wie auch in der Unternehmungspraxis nicht unabhängig voneinander zu betrachten, es sind aber primär die normative Ebene und die strategische Ebene, die auf orientierende Rahmengestaltung im weiteren und engeren Sinne ausgelegt sind. Haben normative und strategische Ebene eher konzeptionellen Charakter, muss auf operativer Ebene effizienter Vollzug in den Märkten im «day-to-day-business» sichergestellt sein. Band 3 soll Anreize setzen und auch eine Anleitung geben, wie zunächst auf normativer Ebene und dann auch auf strategischer Ebene wirksame Rahmenbedingungen installiert werden können. Auf die Vollzugsfunktionen der operativen Ebene wird nicht eingegangen.

In der Diskussion um wirksame Rahmenbedingungen hebt sich die WITTENSTEIN AG, ein oft genannter sogenannter «Hidden Champion», ansässig im deutschen Igersheim im Taubertal, hervor. Funktion und Bedeutung wirksamer Rahmenbedingungen sind der WITTENSTEIN AG nicht nur wohlbekannt, schon über Jahrzehnte hinweg werden diese erfolgreich in der Unternehmung verstanden und umgesetzt. Worauf konzentriert sich die WITTENSTEIN AG? Die Produkte dieser Unternehmung sind überall dort zu finden, wo äußerst präzise angetrieben, gesteuert und geregelt werden muss. Dafür werden unter anderem hochpräzise Planetengetriebe, elektro-mechanische Antriebs- sowie Servosysteme und -motoren entwickelt, produziert und vertrieben. Einsatz finden diese dann in Robotern, Werkzeugmaschinen, in der Verpackungstechnik, Förder- und Verfahrenstechnik, in Papier- und Druckmaschinen, in der Medizintechnik sowie in der Luft- und Raumfahrt.

Bemerkenswert und für vorliegenden Band 3 interessant ist die Tatsache, dass der doch eher zielstrebige und pragmatische Charakter des sehr erfolgreichen Mittelständlers WITTENSTEIN AG von einer offen kommunizierten Unternehmungsphilosophie getragen wird. Dr. Manfred Wittenstein, Eigner und Vorstandsvorsitzender dieser mittlerweile international breit aufgestellten Unternehmung, wurde schon mehrfach dafür ausgezeichnet:

Unternehmungsphilosophie der WITTENSTEIN AG – Leitbild:

WITTENSTEIN will dauerhaft für seine Kunden weltweit ein exzellenter Partner sein mit intelligenten Komponenten und beherrschbaren Servosystemen auf dem Gebiet

der mechatronischen Antriebstechnik.

Unternehmensphilosophie der WITTENSTEIN AG – Werte:

Wir orientieren uns an Werten, die von uns nach innen und außen gelebt werden und dadurch feste Bestandteile unserer Identität sind. Unsere Werte sind: Verantwortung, Vertrauen, Offenheit, Innovation und Wandel (allen diese Begriffen ist jeweils noch ein genauer Beschrieb zugeordnet).

Kennt man Dr. Manfred Wittenstein persönlich, wird schnell deutlich: die meinen es ernst damit! Leitbild und Werte sind von allen Gesellschaften und Mitarbeitern zu verinnerlichen und zu tragen. Unterstrichen wird diese Integration gemeinsamer Ziele und Werte durch einen in der Zwischenzeit durchgängig einheitlichen Markenauftritt der Unternehmung.

So war es mir einerseits ein großes Anliegen und es ist andererseits eine große Freude, die WITTENSTEIN AG für diesen Band 3 gewonnen zu haben. Von besonderem Interesse waren dabei Gespräch und Austausch mit dem Unternehmer Dr. Manfred Wittenstein. Gerne haben wir im Anhang dieses Bandes wesentliche Teile in Form eines Interviews davon veröffentlicht.

Geht es um wirksame Rahmenvorgaben in Unternehmungen, hat sich Knut Bleicher bereits sehr früh mit Spitzenverfassungen und Board-Modellen beschäftigt. Aus einer »Vorahnung« heraus, hat er das Themenfeld intensiv bearbeitet und zahlreiche international viel beachtete Beiträge erstellt. Vor diesem Hintergrund werden sehr bewusst – unter der Inkaufnahme eingeschränkter Aktualität einzelner Beiträge – ausnahmslos Originaltexte veröffentlicht. Bei den Wurzeln beginnend werden Ursprünge dargelegt und gezielt mit aktuellen Beiträgen auch von Gastautoren verknüpft.

Ich wünsche Ihnen mit vorliegendem Werk eine spannende Lektüre, wertvolle Anregungen und Denkanstöße, dass Sie mit sicherer Hand durch die aktuell so dynamischen und turbulenten Zeiten steuern können.

Dr. Christian Abegglen, St. Gallen, im November 2009

Präsident der St. Galler Gesellschaft für Integriertes Management (GIMSG)