

---

„Until my ghastly tale is told, this heart within me burns.“  
Samuel Taylor Coleridge, The Rime of the ancient Mariner

## Einleitung: Es gibt einen Bedarf

Die Beratungspraxis in kleinen und mittelständischen Unternehmen zeigt: Es gibt einen Bedarf an hilfreichen Wissen, um den aktuellen Anforderungen gewachsen zu sein, die für Unternehmen durch wachsende Komplexität und, damit verbunden, durch die Instabilität der Märkte und die Auflösung hierarchischer Strukturen entstanden sind.

In der Beratung von Unternehmen bin ich in den letzten Jahren immer wieder auf ein grundlegend ähnliches Phänomen gestoßen. Unabhängig davon, um welche Fragen es im Einzelnen geht – immer wieder zeigt sich, dass Unternehmern oder Managern eine für alle verbindliche Orientierung für die Bewältigung ihrer Aufgaben fehlt.

**Mit Orientierung meine ich erstens: WOHER?** Viele der Unternehmen tun sich schwer damit, überzeugend darlegen, wofür sie stehen, was ihre zentrale Mission ist, welche Werte und Ziele sie daraus ableiten und welche Maßnahmen entsprechend adäquat seien. Die Selbstbeschreibungen lassen eine Unternehmensgestalt entstehen, die so differenziert klingt wie. *„Wir bauen hochwertige Maschinen für die Verpackungsindustrie“* oder *„Wir bieten Full-Service Rechtsberatung für mittelständische Unternehmen“*. Natürlich stimmen diese Aussagen. Sie stimmen genau so, wie die Aussagen anderer Unternehmen, die ebenfalls hochwertige Maschinen für die Verpackungsindustrie bauen oder Full-Service Rechtsberatung für mittelständische Unternehmen anbieten. Und genau von denen grenzen sie sich nicht weiter ab. Sie zeigen nicht, welche Besonderheit dieses eine Unternehmen in der Reihe seiner Wettbewerber auszeichnet und warum sich Kunden ausgerechnet für die Angebote dieses Unternehmens oder dieser Kanzlei entscheiden sollen. Die Anfragen in der Beratung lauten ungefähr so: *„Wir wollen uns irgendwie erfolgreicher positionieren. Welche erfolgreiche Positionierung würden Sie denn empfehlen?“*. Auf die Frage, was denn genau positioniert soll, was das Alleinstellungsmerkmal, also die spezifische Besonderheit des Unternehmens sei, schaue ich oft in fragende Gesichter. *„Na ja“*, lautet dann oft die Antwort sinngemäß, *„wir haben Ihnen doch gesagt, was genau wir tun . . . Kennen Sie sich denn in unserer Branche überhaupt aus? Wenn ja, dann sollten Sie als Expertin doch wissen, was für uns empfehlenswert ist“*.

**Mit Orientierung meine ich zweitens: WOHIN?** In vielen Fällen fehlt es außerdem auch an einer gemeinsamen Ausrichtung. Wenn man nicht weiß, woher man kommt und was einen genau auszeichnet, dann weiß man auch nicht, wohin man gehen soll, denn die grundlegende Richtung ist Teil des „Woher“ insofern, als hier die Frage nach der Vision zu beantworten ist, die da lautet: „*Was ist eigentlich unsere Sicht der Welt (der Märkte) und welchen Beitrag wollen wir deshalb leisten?*“

Die Methoden der klassischen Betriebswirtschaft mit ihrem Fokus auf die operative Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation reichen also nicht für die erfolgreiche Unternehmensführung. Ohne grundlegende Orientierung im Woher und Wohin geht es nicht. Interventionen ganzer Beratergenerationen, die ihren Blick in der Organisationsgestaltung auf die Renditeoptimierung verengt haben, mögen kurzfristig dazu geführt haben, dass vom Umsatz mehr blieb. In den meisten Fällen sind langfristig aber keine Besserungen eingetreten. Die Unternehmen standen hinterher nicht als starke Marke da, die ihr Angebot überzeugend zu platzieren weiß. Auch beim Bedarf nach mehr Output haben ambitionierte Einzelmaßnahmen wie Teamtrainings, Mitarbeitercoachings, Motivationsseminare oder Incentives – ohne Beachtung der grundlegenden Regeln – nicht zum gewünschten Ergebnis geführt.

Um es kurz zu machen: Was all diesen Ansätzen fehlt, ist eine Berücksichtigung der Grundbedingungen von Unternehmensgestalten oder -systemen und ein konsequentes Befolgen der Spielregeln, die für sie gelten.

**Sumpf** Was meiner Erfahrung nach allen Unternehmern und Managern keinesfalls fehlt, sind umfangreiche Kenntnisse in grundlegenden Strategien oder im operativen Umgang mit einzelnen Geschäftsbereichen. Im betriebswirtschaftlichen Know-how bis an die Zähne bewaffnet sind sie alle Meister im operativen Sumpf, Meister der Operation, der Handlung, der Umsetzung. Sie kennen jedes präskriptive Modell für die betriebswirtschaftliche Gestaltung. Die Mitarbeiter tun es ihnen gleich. Sie warten darauf, dass man ihnen sagt, was zu tun ist und stürzen sich ebenfalls in den Sumpf. Man könnte manches Mal beinahe glauben, sie seien dankbar, dass sie überhaupt beschäftigt werden. Nun ist das Wesen des Sumpfes, dass man darin die Orientierung verliert, schlecht sehen kann und das Gehen zäh bis schwerfällig wird. *Thefreedictionary.com* definiert Sumpf als ein Gebiet mit sehr feuchtem, weichen Boden, der oft mit Wasser bedeckt ist und – im übertragenen Sinn – als ein Ort, an dem die Menschen wenig Moral besitzen (der Sumpf der Großstadt, der Sumpf der Gesellschaft). Im weichen Boden droht das Einsinken, und spätestens dann gerät der Kopf unter Wasser. Wer keine Moral im „Sumpf der Unternehmen“ besitzt, der hat keine Werteorientierung für sein Handeln.

Nein, keine Sorge, dieses Buch handelt nicht von ethisch einwandfreier Unternehmensführung. Es will weder Gutmenschentum im betrieblichen Miteinander predigen noch empörte Belehrung sein. Das Buch handelt stattdessen von der sinnvollen gemeinsamen Bewegung als ökonomisches System und davon, wie man – vor dem Hintergrund der Spielregeln – Orientierung für sein Handeln gewinnt. Vielleicht denken Sie jetzt, ich meinte, Sie wüssten nicht, wie man ein Unternehmen führt und wie man eine Marke aufbaut? Ich bin

weit davon entfernt. Sie wissen genau, wie ein Unternehmen zu führen ist (bei Marken bin ich mir da nicht so ganz sicher). Und da, wo Sie vielleicht manchmal unsicher sind, bieten sich Ihnen ja kilometerlange Reihen von Fachbüchern darüber, wie Management gelingen kann. Die Buchhandlungen stehen voll davon, und monatlich schwappen neue Ratgeber auf den Markt. Sie alle befassen sich damit, wie man sich optimal im Sumpf bewegt, geben mal mehr, mal weniger gute Ratschläge. Kaufen Sie also einfach diese Bücher und halten Sie sich an die Kochrezepte. Ich habe selbst viele dieser präskriptiven Betriebswirtschaftsrezepte studiert, und ich muss sagen: Sie sind gut. Vorausgesetzt, dass man beim Befolgen dieser Vorgaben eine grundlegende Orientierung hat und die Spielregeln kennt.

Warum dränge ich so auf Spielregeln und Orientierung? Ich bin davon überzeugt, dass es ohne Kenntnisse diesbezüglich nicht funktionieren wird. Egal, wie brilliant Sie handeln. Mir selber ist das in meinen Beratungsmandaten bewusst geworden, als ich gemerkt habe, wie wichtig es ist, etwas über die Beziehungen der Menschen untereinander, der Menschen zu den Dingen und der Dinge untereinander zu verstehen. Es nützte wenig bis gar nichts, als „Expertin“ – also als Besserwisserin – den Unternehmen zu sagen, wie man etwas tut. Das wussten sie im Wesentlichen selber. Erstaunlicherweise aber haben sie dieses Wissen nicht angewendet. Oder sie haben externe Berater hinzugezogen, die das umsetzten, was zu tun war, damit sie selber nicht im Regen der Empörung stünden. Zunächst habe ich das als jemand, der von außen auf diese Systeme geschaut hat, nicht verstanden. Bis mir klar wurde, das unverständliche Handlungen wenig bis gar nichts mit der Sache zu tun haben, sondern vielmehr mit der Haltung, mit der man an eine Sache geht. Und diese Haltung hat wiederum viel mit den Beziehungen zu tun, in denen wir uns befinden, bzw. durch die wir uns definieren. Sie hat vor allem etwas damit zu tun, wie bewusst wir uns unserer Beziehungen sind.

Natürlich gibt es keinen Passepartout-Schlüssel, der garantiert, dass Unternehmensführung ein für allemal erfolgreich sein wird. Es gibt auch keinen Zauberschalter, den man umlegen kann. Was es aber gibt, sind wertvolle Erkenntnisse, die bis heute kaum bis gar keine Beachtung in der Vermittlung der Kunst der Unternehmensführung finden. Ich spreche unter anderem von den Erkenntnissen der beiden Metatheorien, die Anfang des letzten Jahrhunderts entwickelt wurden: Gestalt- und Systemtheorie. Diese beiden Wissenschaften, die sich mit grundlegenden Fragen zu Systemen (oder Gestalten) befassen, geben wirklich hilfreiche Hinweise darauf, was ein Unternehmen im Wesentlichen eigentlich ist, welche Gesetze für Unternehmen gelten und nach welchen grundlegenden Prinzipien sie sich selbst organisieren. Insgesamt sind es nicht viele Gesetze, die berücksichtigt werden müssen. Manche von ihnen sind so einfach formuliert, dass man denken könnte, es seien lediglich Allgemeinplätze, beinahe Binsenweisheiten, die wir alle kennen. Wenn Sie sich jedoch einmal mit ihnen auseinandersetzen, dann werden Sie erkennen, wieviel Sprengkraft sie besitzen und wie weitreichend die Konsequenzen sein müssen, wenn Sie den Gesetzen folgen. Und vielleicht werden Sie – wie ich – erstaunt feststellen, wie selten wir alle uns an diese Grundregeln halten, obwohl wir doch alle Erfolg haben wollen.

**Was tun?** Wenn Sie also wirklich Erfolg mit Ihrem Unternehmen haben wollen, wenn sie eine überzeugende Positionierung mit einem starken Alleinstellungsmerkmal suchen, wenn Sie Krankenstände minimieren und motivierte Mitarbeiter gewinnen wollen, wenn Sie aus der Preisschraube rauskommen und die Prozesse in Ihrem Unternehmen mit allen gemeinsam als Führungskraft so gestalten wollen, dass Sie sich Ihre Umsätze wieder leisten können, dann ist

- die erste Voraussetzung, dass Sie verstehen, was es bedeutet, warum Ihr Unternehmen etwas ganz anderes ist, als die Summe seiner Teile;
- die zweite Voraussetzung, dass Sie wissen, welche Bedingungen für die Gestaltung aller Unternehmenselemente in Bezug auf das ganze Unternehmen gelten;
- die dritte Voraussetzung, dass Sie die Funktionsweise (bzw. die Strukturgesetze) von Unternehmenssystemen kennen;
- die vierte Voraussetzung, dass Sie verstehen, wie Ihr Unternehmen von innen und außen wahrgenommen wird;
- die fünfte Voraussetzung, dass Sie verstehen, was genau Komplexität meint, und welche Bedeutung sie für Ihr Unternehmen hat;
- und die schließlich sechste Voraussetzung ist, dass Sie wissen, mit welchen Maßnahmen der Unternehmenssteuerung sie den Funktionsweisen von Gestalten oder komplexen Systemen überhaupt gerecht werden können, bzw. diese für den Erfolg ihres Unternehmens kreativ nutzen können.

Das mag nach viel Arbeit klingen. Letztlich aber sind es nur ein paar wenige Regeln, die Sie kennenlernen und beherzigen sollten. Sie werden beim Lesen feststellen, dass die Regeln in immer neuen Zusammenhängen auftauchen. Das ist so, weil es sich bei Gestalten oder Systemen um komplexe Gebilde handelt, in denen alles gleichzeitig und vieles miteinander verbunden ist. Es gibt keine linear rationale Folge. Die eine Regel ist ohne die andere Regel nicht denkbar und alle Regeln bedingen einander.

Vielleicht werden Sie sich beim Lesen auch merken, dass ich abwechselnd von Unternehmen und Unternehmensmarken spreche. Sehen Sie, ich habe eine einfache Definition für Marken, die da heißt: Jedes Unternehmen ist eine Marke. Wenn sich Menschen zusammenzutun, um eine Organisation zu gründen, dann erschaffen sie ein System mit einem eigenen Charakter. Das System ist an seinen Außengrenzen markiert, damit es im Markt erkennbar ist – es ist eine Marke. Der einzige Unterschied zwischen den verschiedenen Unternehmensmarken (neben ihrem zu würdigendem Wesen) ist: Die einen werden erfolgreich geführt, die anderen nicht. Warum das so ist, auch darüber lesen Sie in diesem Buch.



<http://www.springer.com/978-3-642-40528-0>

Gestalt im Management

Eine andere Sicht auf Marken- und  
Unternehmensführung in komplexen Märkten  
Hartung, S.

2014, XVIII, 144 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-40528-0